

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of higher education and scientific research  
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة  
Echahid Cheikh Larbi Tebessi University- Te'essa  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
faculty of humanities and social sciences



قسم علم اجتماع  
تخصص: تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

**القيادة التشاركية ودورها في تحسين**

**الروح المعنوية للعاملين**

دراسة ميدانية بمؤسسة سونغاز Sonalgaz - تبسة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الدكتور:  
د. فاطمة الزهراء مكلاطي

من إعداد الطالبتين:  
يسمينة بلكراريس  
زينب سويداني

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
فتيحة لـبني	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا
فاطمة الزهراء مكلاطي	أستاذ محاضر - أ -	مشرفا ومقررا
مختار قايدوي	أستاذ محاضر - ب -	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2022 / 2023



قسم علم اجتماع  
تخصص: تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

**القيادة التشاركية ودورها في تحسين**

**الروح المعنوية للعاملين**

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز Sonalgaz - تبسة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الدكتور:  
د. فاطمة الزهراء مكلاطي

من إعداد الطالبتين:

يسمينة بلكراريس

زينب سويداني

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
فتيحة لبنى	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا
فاطمة الزهراء مكلاطي	أستاذ محاضر - أ -	مشرفا ومقررا
مختار قايدي	أستاذ محاضر - ب -	عضوا ممتحنا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# شكر و عرفان

قال تعالى:

﴿ وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ ﴾ إبراهيم: 07

نشكر الله في المقام الأول على نعمه وأن وفقنا في إنجاز هذه المذكرة

واستنادا لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

بعد شكر الله سبحانه و تعالي علي ما أنعم به علينا من فضل فوفقنا وسدد خطانا ومنحنا

القدرة علي اتمام هذا الجهد انقدم بجزيل الشكر و العرفان الي الدكتورة

**"مكلاتي فاطمة الزهراء"**

على تفضلها بالإشراف علي هذه المذكرة وعلي ما بذلته من جهد واهتمام علي ما قدمته من

توصيات و مقترحات قيمة وذلك لتوجيه هذه المذكرة في المسار الصحيح

كما سيرني ان اتقدم ان اتقدم الي الأستاذة الافاضل من جامعة تبسة لعظيم الامتتان والشكر

الجزيل كذلك الي الاساتذة الكرام اعضاء لجنة المناقشة علي تفضلهم بقراءة و مناقشة هذه

المذكرة وابداء ملاحظاتهم القيمة ولا انسي ان اتقدم بالشكر والتقدير الي كل من قدم لي

العون والمساعدة لانجاز هذه المذكرة وسهل لي كل السبل لإتمام هذه المذكرة لهم منا كل

التقدير و الاحترام

نسأل الله عز و جل التوفيق



# الإهداء

الى من قال سبحانه وتعالى في حقهما:

"وقل ربّي ارحمهما كما ربياني صغيراً"

الى من سهر على راحتنا ومنحانا الثقة والأمل بالمستقبل والدنيا حفظهما الله  
إلى الإنسان الذي علمني كيف يكون الصبر والثقة بالله طريقاً للنجاح خالي حفظه الله ورعاه

كذلك ذكريات وأحلام طفولتي اللذان علّمني كيف أحقق طموحي

إلى من كان سنداً لنا ورمز قوة أهديتهم محبتي وإخلاصي ووفائي

إلى جميع الأحبة والأصدقاء

إلى مكتبة Student Corner Tebessa

وإلى من قدم لي العون والمساعدة في انجاز مذكرتنا

أستاذتنا الغالية

نهديتها كل الحب والاحترام





الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان اهــــداء فهرس المحتويات فهرس الأشكال فهرس الجداول
أب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
06	1- إشكالية
07	2- الفرضيات
08	3- أسباب اختيار الموضوع
08	4- أهمية الدراسة
09	5- أهداف الدراسة
10	6- تحديد المفاهيم
16	7- المقاربة النظرية
21	8- الدراسات السابقة
41	الخلاصة
الفصل الثاني: الإطار النظري للقيادة التشاركية	
44	تمهيد
45	أولا / القيادة
45	1.1. أهمية القيادة
47	2.1. خصائص القيادة
48	3.1. مستويات القيادة
48	4.1. نظريات القيادة وأنماطها
62	ثانيا/ القيادة التشاركية
62	1.2. نشأة القيادة التشاركية



63	2.2. أهمية القادة التشاركية
64	3.2. خصائص القيادة التشاركية
66	4.2. مميزات القيادة التشاركية
67	5.2. أهداف القيادة التشاركية
67	6.2. أبعاد القيادة التشاركية
69	7.2. الصعوبات التي تواجه القيادة التشاركية
70	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الاطار النظري للروح المعنوية</b>	
73	تمهيد
74	أولاً: الخصائص العامة للروح المعنوية
74	ثانياً: شروط الروح المعنوية
75	ثالثاً: العوامل التي تساعد فر رفع الروح المعنوية
76	رابعاً: أهمية الروح المعنوية
77	خامساً: مستويات الروح المعنوية
78	سادساً: مؤشرات ومظاهر الروح المعنوية
81	سابعاً: محددات الروح المعنوية
83	ثامناً: مجالات البحث في الروح المعنوية
84	تاسعاً: تقدير سير الروح المعنوية وقياسها
86	عاشراً: العوامل المؤثرة في الروح المعنوية
88	إحدى عشر: اثر القيادة في تحسين الروح المعنوية
90	خلاصة القول
<b>الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة</b>	
77	تمهيد
78	أولاً: التعريف بمجالات الدراسة



78	1. المجال الجغرافي
84	2. المجال الزمني
85	ثانيا: منهج الدراسة
86	1. مجتمع وعينة الدراسة
87	2. إجراءات الدراسة الميدانية
الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الميدانية	
91	1. التحليل الكمي للنتائج
97	2. عرض وتحليل البيانات تبعا لفرضيات الدراسة
119	3. النتائج العامة
121	4. اختبار الفرضيات
123	الخاتمة
125	قائمة المصادر والمراجع
الملاحق	



الصفحة	العنوان
<b>الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة</b>	
81	الشكل رقم (01) يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز تبسة
82	الشكل رقم (02) يوضح تقسيمات الأقسام الى مصالح
<b>الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الميدانية</b>	
88	شكل رقم (01): التوزيع البياني للعينة حسب متغير الجنس
89	شكل رقم (02): التوزيع البياني للعينة حسب متغير السن
90	شكل رقم (03): التوزيع البياني للعينة حسب متغير المستوى التعليمي
91	شكل رقم (04): التوزيع البياني للعينة حسب متغير الصفة السوسيو مهنية
92	شكل رقم (05): يوضح كيفية يمنح مدير المؤسسة صلاحيات لبعض العاملين في تأدية مهامهم
95	شكل رقم (06): يوضح توزيع المهام والأدوار من قبل المدير تجاه العاملين يكون حسب القدرة والكفاءة
96	شكل رقم (07): يوضح مراعاة مدير المؤسسة إمكانية وقدرات العمال عند تفويضهم لمسؤوليات من أجل القيام بالمهام الموكلة لهم
97	شكل رقم (08): يوضح إمكانية سماح مدير المؤسسة للعمال في حالة الغياب بأخذ أدوار قيادية وفق المهام الموكلة لك
98	شكل رقم (09): يوضح كيفية عمل مؤسستكم بمبدأ تفويض الصلاحيات
99	شكل رقم (10): يوضح كيفية دعم المدير أفكار ومقترحات العمال ويأخذها في صنع القرار بالمؤسسة
100	شكل رقم (11): يوضح كيفية إعطاء المشرف فرصة لصنع القرارات لصالح المؤسسة
101	شكل رقم (12): يوضح فتح المدير المجال للمشاركة في عملية صنع القرار بالمؤسسة
102	شكل رقم (13): يوضح كيف المسؤولين يمنحون لك فرصة الجلوس على طاولة واحدة وطرح الأفكار لمناقشتها



103	شكل رقم (14): يوضح صنع القرار داخل المؤسسة يتم عن طريق
104	شكل رقم (15): يوضح مساهمة المشاركة في صنع القرار في تحقيق أهداف المؤسسة
105	شكل رقم (16): يوضح كيف تدفعك المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بعملك إلى تحقيق أهدافك
106	شكل رقم (17): يوضح دعم المدير أفكار ومقترحات العمال ويأخذها في صنع القرار بالمؤسسة
107	شكل رقم (18): يوضح دعم المدير أفكار ومقترحات العمال ويأخذها في صنع القرار بالمؤسسة
108	شكل رقم (19): يوضح طريقة التواصل بين المدير والعمال
109	شكل رقم (20): يوضح علاقة العمل بين المسؤولين والعمال
110	شكل رقم (21): يوضح عمل المشرف على تعزيز الثقة لدى العاملين
111	شكل رقم (22): يوضح أهمية هذه المشاركة في رأيك
112	شكل رقم (23): يوضح كيف تؤدي مشاركتك في صنع القرارات المتعلقة بعملك إلى زيادة الشعور بالرضا والاستقرار في العمل
113	شكل رقم (24): يوضح كيفية تلبية انتمائك إلى جماعة العمل داخل مؤسستك حاجتك
114	شكل رقم (25): يوضح الاعتقاد أن إشعار العامل بأهمية المجموعة التي ينتمي إليها أمر ضروري لرفع الروح المعنوية للعاملين
115	شكل رقم (26): يوضح نوع العلاقة التي تجمعك بزملائك في العمل داخل مؤسستكم
116	شكل رقم (27): يوضح انطلاقاً من طبيعة نشاطك في المؤسسة هل تؤثر القيادة التشاركية على الروح المعنوية داخل مؤسستكم



الصفحة	العنوان
<b>الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الميدانية</b>	
88	جدول رقم (01): توزيع العينة حسب متغير الجنس
89	جدول رقم (02): توزيع العينة حسب متغير السن
90	جدول رقم (03): توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي
91	جدول رقم (04): توزيع العينة حسب متغير الصفة السوسيو مهنية
92	جدول رقم (05): توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية
95	جدول رقم (06): توزيع العينة حسب متغير السن
96	جدول رقم (07): يوضح توزيع المهام والأدوار من قبل المدير تجاه العاملين يكون حسب القدرة والكفاءة
97	جدول رقم (08): يوضح مراعاة مدير المؤسسة إمكانية وقدرات العمال عند تفويضهم لمسؤوليات من أجل القيام بالمهام الموكلة لهم
98	جدول رقم (09): يوضح إمكانية سماح مدير المؤسسة للعمال في حالة الغياب بأخذ أدوار قيادية وفق المهام الموكلة لك
99	جدول رقم (10): يوضح كيفية عمل مؤسستكم بمبدأ تفويض الصلاحيات
100	جدول رقم (11): يوضح كيفية دعم المدير أفكار ومقترحات العمال ويأخذها في صنع القرار بالمؤسسة
101	جدول رقم (12): يوضح كيفية إعطاء المشرف فرصة لصنع القرارات لصالح المؤسسة
102	جدول رقم (13): يوضح فتح المدير المجال للمشاركة في عملية صنع القرار بالمؤسسة
103	جدول رقم (14): يوضح كيف المسؤولين يمنحون لك فرصة الجلوس على طاولة واحدة وطرح الأفكار لمناقشتها
104	جدول رقم (15): يوضح صنع القرار داخل المؤسسة يتم عن طريق
105	جدول رقم (16): يوضح مساهمة المشاركة في صنع القرار في تحقيق أهداف المؤسسة



106	جدول رقم (17): يوضح كيف تدفعك المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بعملك إلى تحقيق أهدافك
107	جدول رقم (18): يوضح دعم المدير أفكار ومقترحات العمال ويأخذها في صنع القرار بالمؤسسة
108	جدول رقم (19): يوضح طريقة التواصل بين المدير والعمال
109	جدول رقم (20): يوضح علاقة العمل بين المسؤولين والعمال
110	جدول رقم (21): يوضح عمل المشرف على تعزيز الثقة لدى العاملين
111	جدول رقم (22): يوضح أهمية هذه المشاركة في رأيك
112	جدول رقم (23): يوضح كيف تؤدي مشاركتك في صنع القرارات المتعلقة بعملك إلى زيادة الشعور بالرضا والاستقرار في العمل
113	جدول رقم (24): يوضح كيفية تلبية انتمائك إلى جماعة العمل داخل مؤسستك حاجتك
114	جدول رقم (25): يوضح الاعتقاد أن إشعار العامل بأهمية المجموعة التي ينتمي إليها أمر ضروري لرفع الروح المعنوية للعاملين
115	جدول رقم (26): يوضح نوع العلاقة التي تجمعك بزملائك في العمل داخل مؤسستكم
116	جدول رقم (27): يوضح انطلاقا من طبيعة نشاطك في المؤسسة هل تؤثر القيادة التشاركية على الروح المعنوية داخل مؤسستكم



# مقدمة





تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية في كل المؤسسات على اختلاف أشكالها وأحجامها كذلك وطبيعة نشاطها والتي شهدت تحديات كثيرة نظرا لتسارع التطورات والتغيرات التكنولوجية والسياسية الاقتصادية والاجتماعية والذي بدوره فرض عليها نمط قيادة يتماشى مع هاته التطورات وهذا ما أدى إلى اهتمام عدد كبير من الباحثين والإداريين بالقيادة لمالها من أهمية ودور أساسي يؤثر في العملية الإدارية فهي تعتبر بمثابة نشاط ايجابي ديناميكي فهي حلقة وصل بين العاملين وأهداف المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية.

فالقيادة التشاركية كنمط قيادي حديث النشأة تتزايد بشكل ملحوظ لما لها من أهمية في زيادة قدرات المؤسسات على التعامل مع التحديات التي تواجهها فهذا النمط القيادي يعتبر همزة الوصل بين العامل والإدارة مما يساهم في تعزيز العمل الجماعي حيث يشعر العامل بأهميته داخل المؤسسة مما يسمح له بالابتكار وخلق مهارات جديدة تساهم في تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها.

في حين أن القيادة التشاركية تسعى إلى زيادة وعي المرؤوسين باحتياجاتهم وتحويل هذا الوعي إلى آمال وتوقعات مما يولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم وتحقيق ذاتهم في عملهم وبالتالي ستدفع العامل إلى تقديم كل ما لديه من جهد بغرض تنفيذ ما هو مطلوب منهم رسميا كذلك السعي للاجتهد والمثابرة الإبداع وذلك من اجل نجاح المؤسسة واستمرارها.

ولدراسة هذا الموضوع تم تقسيم هذا البحث إلى خمس فصول حيث احتوى الفصل الأول على موضوع الدراسة وكان ذلك بإتباع منهجية عمل تجلت في تحديد الإشكالية تساؤلات البحث الفرضيات أسباب اختيار الموضوع أهمية الموضوع أهداف الموضوع تحديد المفاهيم المرتبطة بالموضوع الدراسات السابقة والتعقيب عليها أما الفصل الثاني فقد تناول الإطار النظري للقيادة التشاركية أما الفصل الثالث تناول الإطار النظري للروح



المعنوية أما الفصل الرابع تعلق بالإجراءات الميدانية والمنهجية أما الفصل الخامس والأخير الذي يتعلق بتحليل ومناقشة معطيات وبيانات الفرضيات ليصل الباحث في الأخير إلى استنتاج عام حول الدراسة وتقديم بعض التوصيات مع خاتمة.



الفصل الأول:  
الإطار المنهجي  
للدراصة



## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1- إشكالية

2- الفرضيات

3- أسباب اختيار الموضوع

4- أهمية الدراسة

5- أهداف الدراسة

6- تحديد المفاهيم

7- المقاربة النظرية

8- الدراسات السابقة

الخلاصة



## 1. إشكالية:

يعتبر المورد البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية في تنفيذ انشطتها وتحقيق أهدافها، إلا أن إدارة تلك المؤسسات تبحث عن الكيفية التي تجعل هذا العنصر يقدم أداء لديه لصالح تلك المؤسسة، مما سيعود بالنفع على الأداء العام للمؤسسة ويجعلها تسير نحو النمو والتطور وتقديم خدماتها لعملائها بكل كفاءة وجدارة وهذا لا يتكامل إلا عندما تركز على كل المواد الممكنة لتحسينها وأهم ذلك كله مفهوم القيادة حيث أن القيادة الفاعلة هب الوصف العام لخصائص بيئة العمل الداخلية للمؤسسة كما تعد أهم عامل من عوامل نجاح أو فشل المؤسسة، لما للقائد من دور فعال في التأثير في سلوك العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، والقيادة هي الوصف الموضوعي للتعبير عن نمط من العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، والتي تؤدي بدورها إلى توجيه العاملين لبذل أقصى جهد ممكن في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة، وبهذا تعتبر القيادة نمط من سلوك الإنساني حيث يعمل فيه القائد على إثارة جهود الأفراد ودوافعهم نحو العمل والإنجاز وذلك عن طريق تنسيق اتجاهاتهم وتوجيهها، فالقيادة الناجحة تقاس بمدى كفاءة وقدرة القائد في إثارة السلوك الإبداعي، لفريق عمله، وتبعاً لذلك نجد داخل مؤسساتنا أنواع عدة من القيادات: القيادة البيروقراطية، القيادة التشاركية (الديموقراطية)، التكنوقراطية، ولعل من أهم هذه الأنماط التي اختصت بها دراساتنا تأتي القيادة التشاركية والتي تعني دعوة القائد لمرؤوسيه والالتقاء بهم في مكان مخصص لمناقشة مختلف المشكلات التي تواجه المؤسسة وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، وهذا ما يخلق الثقة لديهم ويحفزهم على بذل الجهود لتحقيق مستوى أعلى من الإنتاجية، خاصة عندما يأخذ القائد بالتوصيات والمقترحات الفردية (العامل).

والتي بدورها تسهل له تحديد الأهداف واتخاذ القرارات الصائبة، كما أن القيادة هي التي تعطي أهمية كبيرة للمرؤوسين وتعتمد في قيادتها على التأثير والإقناع الشخصي، فهي بدورها تعرض على أخذ آراء المرؤوسين وذلك بإعطائهم أهميتهم في العمل كعنصر فعال في تحقيق



أهداف المؤسسة، كما تؤمن بالحوار البناء الهادف وتنمي لديهم القدرة على الإبداع والابتكار، وتؤدي إلى زيادة ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وذلك بتحسين معنوياتهم ورفعها.

حيث يعتبر تحسين الروح للعامل من أولويات اهتمام قيادة المؤسسات، وذلك عن طريق سعيهم المستمر للحصول من العاملين على مستويات عالية الدقة في تنفيذ المهام التي توكلها المؤسسة إليهم وذلك من خلال الاجتهاد والمثابرة، المبادرة، الإبداع والتي تسمى المؤسسة لتحقيقه من خلال تقديم التقدير، الحوافز، التكريم، حيث أن عملية تحسين الروح المعنوية تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور لأن الصورة لا تتكامل الا عندما نركز على كل المواد الممكنة لتحسينها.

ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة الراهنة معالجة هذا الموضوع وذلك للتعرف أكثر على دور القيادة التشاركية في تحسين الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز تبسة وقد حددت معالم هاته الاشكالية الراهنة في التساؤلات التالية:

**هل تساهم القيادة التشاركية في تحسين الروح المعنوية للعامل بمؤسسة سونلغاز تبسة؟**

والذي يتفرع الى الأسئلة:

1. كيف تساهم القيادة التشاركية في مجال تفويض السلطة في تحسين الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة ؟

2. ما هو دور القيادة التشاركية في تحسين الروح المعنوية للعامل ؟

3. كيف تساهم القيادة التشاركية في مجال المشاركة في صنع القرارات في تحسين الروح المعنوية للعاملين بمؤسسة سونلغاز ؟

**2. الفرضيات:**

تساهم تفويض السلطة للقائد في تحسين الروح المعنوية للعمال.



- للقيادة التشاركية دور في تحسين الروح المعنوية للعمال

- يساهم صنع القرارات الممنوحة من قبل القائد في تحسين الروح المعنوية للعمال ؟

### 3. أسباب اختيار الموضوع:

حيث كان بين أسباب اختيارنا لهذا الموضوع هو محاولة توضيح أهمية القيادة التشاركية داخل المؤسسة، ولما لها من دور في تحسين الروح المعنوية للعاملين، ومنه تتلخص أسباب اختيارنا للموضوع كما يلي :

#### أسباب ذاتية:

- الرغبة والفضول في معرفة وتوضيح الغموض في هذا النمط القيادي.
- انعدام الدراسات السوسولوجية حول القيادة التشاركية ودورها في تحسين الروح المعنوية.
- باعتبار موضوع حديث ومهم لكل إدارة.

#### أسباب موضوعية:

- التعرف على مدى اعتماد مؤسسة "سونلغاز" بولاية تبسة على أسلوب القيادة التشاركية
- الاهتمام بموضوع القيادة التشاركية باعتباره أسلوب يهتم بالعنصر البشري.
- النتائج التي حققتها القيادة التشاركية في المؤسسات الأجنبية مقارنة بمؤسساتنا الوطنية.
- لذلك كان لازماً علينا الأخذ والاستفادة من تلك التجارب في مؤسساتنا بغية مواكبة التطورات الحاصلة.

### 4. أهمية الدراسة:

تتناول هذه الدراسة "دور القيادة التشاركية في تحسين الروح المعنوية للعاملين بمؤسسة سونلغاز" حيث تتمثل الأهمية العلمية للدراسة فيما يلي :

- محاولة إثراء المعرفة في مجال القيادة التشاركية عن طريق أبعادها المتماثلة في اتخاذ القرار.



- يعتبر نمط القيادة التشاركية من الأساليب الحديثة في القيادة، كما يعتبر من الموضوعات التي تعاني المكتبة الجزائرية من ندرتها، حيث ان البحوث قليلة في هذا الموضوع، خاصة في مجال دور القيادة التشاركية في تحسين الروح المعنوية للعاملين.
- مساهمة نتائج هذه الدراسة في لفت انتباه القائمين في الإدارات العليا لأهمية ودور القيادة التشاركية، خاصة الدور التي يمكن أن تؤديه في مجال تحسين الروح المعنوية للعاملين في هاته المؤسسة، مما يستدعي بدوره إلى من القيادة التشاركية.
- الوقوف على واقع القيادة التشاركية ودورها في تحسين الروح المعنوية في مؤسسة سونلغاز.
- الاستفادة من مهارات ومعارف العاملين وإبداعهم من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار.

### 5. أهداف الدراسة :

حيث تهدف هذه الدراسة إلى:

- معرفة دور القيادة التشاركية بأبعادها تفويض السلطة، واتخاذ القرار في تحسين الروح المعنوية.
- من خلال توصلها نتائج باستطاعتها مساعدة القائمين على تسيير المؤسسة في معرفة دوافع العاملين ورؤيتهم المستقبلية إزاء القيادة التشاركية.
- دراسة واقع القيادة التشاركية بمؤسسة "سونلغاز" بولاية تبسة ودورها في تحسين الروح المعنوية للعاملين.
- معرفة مدى مساهمة القيادة التشاركية في تحسين الروح المعنوية.



## 6. تحديد المفاهيم:

لا يمكن لأي باحث علمي أن ينطلق في بحثه دون أن يستعين بعدد من المفاهيم المرتبطة بموضوع بحثه، ودراستنا هذه ليست بغنى عن هذه القاعدة فهي أيضا تحاول أن تتعرض لبعض المفاهيم الاجتماعية المرتبطة بموضوع البحث.

### 1.6. الدور:

**لغة:** يمكن فهم كلمة الدور بدلالة الحركة في محيط أو بيئة معينة من الفعل دار، دورا ودورانا بمعنى طاف حول الشيء، ويقال أيضا دار حوله وبه وعليه، وعاد إلى الموضع الذي ابتدأ منه إذ يعرف قاموس (وبيستر) مصطلح الدور لغويا بأنه الجزء الذي يؤديه الشخص في موقف محدد، وكذلك هو المركز أو المنصب الذي يحدد يحتله الفرد، والذي يحدد واجباته وحقوقه الاجتماعية وكذلك فإن الدور هو مجموعة طرق الحركة في مجتمع ما التي تقسم بطابعها سلوك الافراد في ممارسة وظيفة خاصة، وهناك من يرى أنه السلوك المتوقع من شاغل أو لاعب المركز الاجتماعي، كما أن هناك من يرى أن الدور أنموذج منظم لسلوك ومتعلق بموضع معين للفرد في تركيبية تفاعلية.<sup>1</sup>

**اصطلاحا:** هو مجموعة من الأنشطة المرتبطة أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة وتترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة.

**تعريف نبيل 1983:** هو أنماط سلوكية تكون وحدة ذات معنى، وتبدو ملائمة لشخص يشغل مكانة معينة في المجتمع أو نشغل مركزا محددًا في علاقات شخصية متبادلة مثل القائد.

ومن خلال هاته التعريفات يمكننا تعرف الدور إجرائيا كما يلي :

**التعريف الإجرائي:** هو المهمة أو الوظيفة المسندة للعامل داخل مؤسسة سونلغاز.

### 2.6. القيادة:

**لغة:** مشتقة من الفعل قاد أي قام بعمل ما للوصول إلى الهدف المنشود

<sup>1</sup> محمد معمري : دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين؛ أطروحة دكتور (لنيل شهادة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019، ص 23 .



**اصطلاحاً:** عملية رشيدة طرفاها شخص يوجه ويرشد والطرف الآخر المستقبل و ذلك لتحقيق أغراض معينة.

كما تعرّف : هي عملية تفاوض بين القائد ومرؤوسيه.<sup>1</sup>

**تعريف ليكارت:** يعرفها بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم -من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية.

**تعريف تيد:** يرى أنها النشاط الذي يستخدم للتأثير في الناس والتعاون نحو تحقيق هدف معين جر عنونه.

- كما تعرف أيضا على أنها فن التأثير على الأفراد وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم، وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات بما ينمي انتمائهم وولائهم وطاعتهم ويدعم تعاونهم، وثقتهم واحترامهم، وبما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة.

- ومن خلال التعريفات السابقة للذكر نعرف القيادة على النحو التالي:

**التعريف الإجرائي:** هي القدرة على التأثير في العاملين وذلك من أجل دفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

- تعرف المشاركة بأنها عملية يحصل بموجبها الفرد على حرية أكبر في صنع القرارات في مجال عمله.

كما تعرف أيضا اندماج عقلي وعاطفي للأفراد في ظروف الجماعة التي تشجعهم للإسهام في تحقيق أهدافها ومشاركتهم المسؤولية.

ومما سبق نستخلص التعريف الإجرائي التالي :

**التعريف الإجرائي:** المشاركة في عملية إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار وذلك عن طريق التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم في كل ما يتعلق بنواحي العمل شرط توفير جو الثقة والاحترام

<sup>1</sup> محمد معمري: المرجع السابق، ص-ص 24- 25 .



أثناء مناقشة مختلف الموضوعات وفي حال تبادل البيانات والمعلومات بين إدارة المؤسسة ومختلف العاملين فيها بهدف تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

### 3.6. القيادة التشاركية:

- تعرف القيادة التشاركية على أنها مشاركة العاملين في صنع القرارات، واعتماد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه، بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم واللامركزية في القيادة والتوافر نظام فعال للاتصالات، واستشارة العاملين واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية.

- وتعرف أيضا: هي النمط القيادي القائم على العلاقات الإنسانية والتعاون والتفاوض والمشاركة في القرارات الإدارية بهدف توفير مناخ مؤسسي إيجابي بما يكفل أهداف المرؤوسين.

- كما عرفها القيسي: بأنها دعوة المدير إلى مرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية التي تواجههم وتحليلها، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها مما يولد لديهم الثقة ويحفزهم إلى بذل الجهود لتحقيق مستوى أعلى من الإنتاجية وخاصة عند أخذه بالتوصيات والمقترحات الفردية أو الجماعية التي يقدمها المرؤوسين التي بدورها تيسر له تحديد الأهداف واتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

- ونعرف أيضا "هي النمط القيادي القائم على العلاقات الإنسانية والتعاون والتفاوض والمشاركة في القرارات الإدارية بهدف توفير مناخ مؤسسي إيجابي بما يكفل أهداف المرؤوسين.

- كما عرفها القيسي بأنها: "دعوة المدير إلى مرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية التي تواجههم وتحليلها، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يوجد لديهم الثقة، ويحفزهم إلى بذل الجهود لتحقيق مستوى أعلى من الإنتاجية وخاصة عند أخذه

<sup>1</sup> ايدير عبد الرزاق: القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية، نقلا عن مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، عدد 2، 2018، ص 167.



بالتوصيات والمقترحات الفردية أو الجماعية التي يقدمها المرؤوسين التي بدورها تيسر له تحديد الأهداف واتخاذ القرارات.

- يعرفها أبو الكشك: هي القيادة التي تقوم على أساس احترام شخصية المرؤوسين، وتعطيهم حرية الاختيار، وتؤمن بالحوار البناء الهادف و برأي الأغلبية الذي يؤدي الى تحقيق أهداف المؤسسة.

### 4.6. مفهوم اتخاذ القرار:

**لغة:** هو اختيار نهج أو آلية للسلوك من بين عدد من البدائل والخيارات الممكنة أو المتاحة أو هو الرأي عند من يملك اختياره وتصديره.

**اصطلاحا:** اتخاذ القرار هو عملية عقلية مخططة ومنظمة، تعتمد المفاضلة بين جميع البدائل والحلول المطروحة لحل موقف أو مشكلة، أو حالة من التوازن، لاختيار أنسب الحلول وأنجحها في الوصول إلى الهدف اعتمادا على المعلومات الأولية المدروسة.

- يمكن تعريف اتخاذ القرار على أنه اختيار لسلوك معين من بين أكثر من بديل للسلوكيات أو التعريفات المنتظرة، ومن ثم فإن اتخاذ القرار يتطلب توافر المعرفة والإدراك الكافي بالسلوكيات البديلة وفهم وتحديد السلوكيات على وجه الدقة وتقييم تلك البدائل كأساس لعملية الاختيار.

كما يعرف أيضا بأنه الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين..

وفي الأخير نستخلص من خلال هاته التعريفات بأن: "عملية اتخاذ القرار هي إشراك

العاملين في اتخاذ القرارات اللازمة لحل المشكلات التي تواجههم".<sup>1</sup>

### 5.6. مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار:

هي عملية إشراك العاملين في اتخاذ بعض القرارات وذلك عن طريق إعطائهم الحرية في التعبير عن آراءهم ومقترحاتهم، بهدف تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

<sup>1</sup> ايدير عبد الرزاق: المرجع السابق، ص 168 .



## 6.6. مفهوم تفويض السلطة:

تعرف بأنها تلك المهام والواجبات التي يعهد بها القائد إلى بعض مرؤوسيه بغية إنجازها.

\* هي قيام المدير بتكليف العاملين معه بأداء بعض الأعمال التي تقع ضمن اختصاصاته الروتينية أو تنفيذ بعض الواجبات التي لا يتضمن الخطأ فيها خطورة تثر على المؤسسة.<sup>1</sup>

- وتعرف أيضا بأنها الوسيلة التي تستخدم لمنح سلطات معينة للمستويات الدنيا في النظام وتحديد الإطار الذي يمكن لكل منح العمل فيه، وذلك لتسهيل عملية اتخاذ القرار عند مستواه المناسب، فالتفويض يشمل تعيين مهام للمرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام مع استعداد المرؤوسين لتحمل نتائج المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام.<sup>1</sup>

## 7.6. مفهوم العلاقات الإنسانية:

"هي العلاقات التي تقوم بين أفراد الجماعة نتيجة التفاعل الاجتماعي"<sup>2</sup>

\* تعرف العلاقات الإنسانية بأنها التعامل الإنساني الحسن الذي يشمل المعاملة الطيبة القائمة على الفضائل ومكارم الأخلاق والقيم التي تعكس الترابط والتلاحم.

\* كما تعرف أيضا بأنها ذلك الميدان في الإدارة الذي يهدف إلى تحقيق التكامل بين الأفراد في محيط العمل، بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بإنتاجية عالية.

**التعريف الإجرائي:** هي فن من فنون التعامل تقوم على الود والاحترام بين القادة والمرؤوسين أو بين العمال فيما بينهم داخل المؤسسة.

## 8.6. مفهوم التحسين:

**لغة:** هو ترقية وتزوين واصلاح وضع قائم ،و الفعل منه احسن أي جعل الشيء حسنا وزينة.

<sup>1</sup> فتحي محمد موسى: العلاقات الإنسانية في المؤسسات الصناعية، دار زهران لنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص78.

<sup>2</sup> بن ساحة أحلام: الثقافة القوية وأثرها على الروح المعنوية، نقلا عن مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور - الجلفة، عدد2، ص 329.



**اصطلاحا:** هو تغيير محدود- استثمار أقل- يشمل الأفراد والعمليات ليحسن الموجود على مستوى الوحدة او المؤسسة ولا يتطلب عادة تدخل الإدارة العليا

- يعرف التحسين بأنه عملية جوهرية ومتعددة الجوانب ترتبط بمختلف مكونات العملية الإدارية والعوامل التي تؤثر في جودة نتائجها بما يساهم في تطوير العمليات والمخرجات.

- مصطلح التحسين يعرف أيضا بأنه عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تمكن القادة الإداريين من توظيف مواهب العاملين واستثمارهم لتحقيق أعلى معدلات الأداء خاصة في مختلف مستويات التنظيم

**التعريف الاجرائي:** هو عبارة عملية منظمة وشاملة تقوم بها مؤسسة سونلغاز لعلاج المشاكل التي يعاني منها، حيث أنها تبدأ بمقارنة الوضع السابق بالوضع المرغوب الحصول عليه، ومحاولة اتخاذ الاجراءات والخطوات اللازمة للوصول إلى الغاية المنشودة.

### 9.6. مفهوم الروح المعنوية:

- تعرف الروح المعنوية بأنها: الحالة النفسية أو الذهنية التي تساعد الأفراد على العمل معا كفريق متماسك بأقل قدر من الخلاف والصراع بينهم للوصول إلى هدف مشترك متدفق عليه ومرغوب فيه، فهي تعتبر حالة وجدانية تؤثر في إنتاجية العاملين، إذ ترتبط الإنتاجية بشكل مباشر بالروح المعنوية.

- كما تعرف أيضا " بأنها استعداد من جانب الأفراد الذين يعملون في منظمة ما لبذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المجموعة أو أهداف المنظمة بصفة عامة".

- وتعرف أيضا " بأنها مستوى القدرة لفاعلية الجماعة ووحدتها وتماسكها وتضامنها من أجل تحقيق هدف ما.

- تعرف أيضا بأنها طائفة من المشاعر والميول والاتجاهات النفسية التي تسود أعضاء الجماعة فتؤثر في سلوكهم تأثيرا حسنا أو تأثيرا سيئا.



ومن خلال ما سبق ذكره نستخلص التعريف الإجرائي التالي :

**التعريف الإجرائي:** الروح المعنوية هي تلك الروح التي تسود بين العاملين في المؤسسة حيث أنها تتميز بالثقة في المنظمة والولاء والإخلاص لها، ويبرز من خلال التقدير الذاتي لدور الكل، كل عامل داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

### 7. المقاربة النظرية:

وهذه النظرية ترى أن الإنسان بطبيعته لا يحب أن العمل.

فهو وظيفة شاقة وضرورية من أجل البقاء، وأن معظم الأفراد يجب أن يرغبوا العمل وأن يراقبوا من أجل حثهم لبذل الجهود الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة وأن الفرد العادي يفضل أن يقاد دائما تجنباً للمسؤولية غير طموح ويعتبر الأجور والمزايا المادية هي حوافز للعمل، ويطلق على هذه النظرية أحيانا نظرية القيادة الأوتوقراطية.

**1.7. نظرية أن الأفراد يقبلون المسؤولية ولا يحبون الرقابة:** هذه النظرية تقوم على مجموعة من الافتراضات حول السلوك البشري وتفترض (y) ، ويعملون ضمن توجيهات ويمارسون أفكارهم وقدراتهم في التنفيذ، والإنسان يحب العمل لأنه مصدر إشباع حاجاته ورغباته.

وتفترض أن الفرد العادي ينظر للعمل كشئ طبيعي مثل اللعب والراحة وبالتالي فهو لا يكره العمل بطبيعته، وارتباط الفرد بأهداف العمل يؤدي إلى الأداء بشكل فعال عن طريق الرقابة الذاتية وأن الفرد يلتزم بالهدف ويحصل على المكافأة المرتبطة بالإنجاز.

<sup>1</sup> بن ساحة أحلام: المرجع السابق، ص 330.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 331.



وهنا يرى الباحث أن استخدام القائد لهذا النمط التشاركي (الديموقراطي) من القيادة يؤدي إلى نتائج ايجابية في تحقيق الأهداف وتحقيق جودة أفضل في العمل، وتساعد على تنمية المهارات الإبداعية والقيادية لدى الأفراد.

- **الهدف:** حيث تهدف النظرية إلى الإفادة من الأسلوب الياباني. من خلال تعديل الأساليب (Z) النظرية اليابانية لنتناسب مع الثقافة الأمريكية لتسهيل عملية استخدامها فعلى سبيل المثال الممارسات اليابانية التالية: القرار بالإجماع، أسلوب جمع المعلومات من أسفل إلى أعلى، المسؤولية الاجتماعية، التنظيم الغير رسمي يجب أن تمارس في المؤسسات الأمريكية على الشكل التالي: القرار بالأغلبية، حرية انسياب المعلومات ويغلب عليها من أعلى إلى اسفل، المسؤولية والفردية معا.

التنظيم الرسمي والبيروقراطي مصحوبا بشبكة من العلاقات الغير رسمية ومحاولة ترسيخ الثقة والاحترام المتبادل.<sup>1</sup>

**2.7. نظرية العلاقات الإنسانية (التون مايو):** لقد حصل العديد من التغيرات في الو.م.أ في العشرينيات والثلاثينيات من القرن العشرين حيث كبر حجم المنظمات وازداد اعتمادها على التكنولوجيا وبدأ الناس يتلقون تدريبات أكثر تخصصا ودقة. ومن هنا انطلقت البحوث والتجارب التابعة لجامعة هارفارد والتي تمثلت في تجارب مصنع الهاوثورن الشهيرة".

حيث بدأت هذه البحوث عندما أجرى أحد مهندسي شركة وسترن الكتريك عام 1924 تجربة لدراسة تأثير الاضاءة على انتاجية العمال، وقد امتدت هاته التجربة لمدة 3 سنوات وانتهت بنتائج غير مفهومة، حينها لجأت الشركة إلى علم النفس والاقتصاد "التون مايو" وبعض زملائه، تطلب منهم إجراء دراسات في هذا المجال، ومن هنا انطلقت تجارب مصنع الهاوثورن التي مرت بأربعة مراحل وكل مرحلة استخلص الباحثين نتائج معينة، وقد تمثلت هذه المراحل في :

<sup>1</sup> محمد معمري، المرجع السابق، ص32.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ص 33.



- **المرحلة الأولى:** دراسة أثر الضوء على الإنتاج: فعند زيارة الضوء زاد الإنتاج وعند خفضه دون المعقول بقي الإنتاج مرتفعاً.
  - **المرحلة الثانية:** دراسة أثر فترات الراحة وتقديم الحوافز المادية على الإنتاج وتبين عند نهاية الدراسة أن هذا لم يؤثر كثيراً على الإنتاج.
  - **المرحلة الثالثة:** حيث استخلص التون مايو بأن العامل الإنساني والاهتمام بالجماعة والتحاور معهم هو ما أدى إلى رفع الإنتاج وهو العامل المؤثر في الإنتاج وليس العامل المادي.
  - **المرحلة الرابعة:** حيث كانت هذه المرحلة لتؤكد من استنتاجه، حيث قام بتجارب على مجموعة من العمال بتقديم نظام الحوافز، فوجد في النهاية أن التفاعل الجماعي وترابط أفراد المجموعة أهم أنظمة الحوافز.
- وقد انبثق عن هذه الدراسة العديد من الدراسات التي عملت على لفت العامل الإنساني في مجال العمل.

وبالتالي تم الوصول إلى النتائج التالية:<sup>1</sup>

- الاهتمام بالحاجات الاجتماعية للعامل يعتبر هدفاً رئيسياً.
- التركيز على التنظيمات الغير رسمية وتشجيعها.
- الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين بل الاهتمام بالتنظيم.
- إهمال الحوافز المادية والاهتمام بالحوافز المعنوية.
- التركيز على الجانب الإنساني فقط، وإهمال الجوانب التنظيمية الأخرى.

<sup>1</sup> فتحي محمد موسى: المرجع السابق، ص58.



\* إلا أنه تم الاستفادة من هذه النظرية في أنها وجهت أنظار القادة الإداريين إلى الجوانب الإنسانية للعامل. كذلك ضرورة الأخذ بعين الاعتبار أهمية التحفيز المعنوي والتنظيم الغير رسمي في المنطقة.

### 3.7. نظرية هرزبرغ:

لقد اقترح فريدريك هرزبرغ سنة 1959 نظرية اشتهرت بالانتساب إليه كما تسمى أيضا. نظرية العاملين، ذلك لأنها تقترض بأن للفرد حاجات فطرية ينبغي أن تشبع وهذه الحاجات يمكن تصنيفها في مجموعتين.

**حاجات صحية:** وهي الحاجات الأساسية لتوفير محيط ملائم لحياة وعمل الإنسان، وتتمثل هذه الحاجات فب مبدان العمل في الأجرة، الأمن، زملاء العمل. .... إلخ.

**حاجات دافعة:** تمثل حاجات على أعلى مستوى من الحاجات الأولى تميز الإنسان على باقي الحيوانات حيث تتمثل في رغبات فطرية في النمو في مختلف المجالات بحيث تدفعه هذه الحاجات

على البحث عن المسؤولية والاستقلالية وقبول الطرف الذي يطرح من طرف العامل.

حيث تدعو هذه النظرية إلى رفع الأفراد من المستوى الأول. إلى المستوى الثاني وذلك لتحقيق دافع ذاتي لهؤلاء الأفراد مما يدفعهم الى العمل أكثر دون جهد كبير من طرف المشرفين لتحقيق هذه المهمة فإن هرزبرج يقترح إغناء مراكز العمل بحيث تصبح جاذبة ومغرية للعمال<sup>1</sup>

### 4.7. نظرية الحاجات (ماسلو) :

حيث يعتبر ماسلو من رواد هذه النظرية التي تنظم حاجات الإنسان تنظيما هرميا ذلك وفق ضرورة الحاجات وأهميتها، فالحاجات الفسيولوجية مثلا كالحاجة إلى الأكل والشرب أولى



من احترام الذات، حيث رتب ماسلو الحاجات إلى خمسة أنواع وذلك حسب التسلسل الذي تبينه الحاجات التالية<sup>1</sup>:

• **الحاجة الفسيولوجية:** وتتمثل في الحاجات الأساسية الضرورية للإنسان وتتمثل في الغذاء، الماء، النوم..... وغير ذلك.

**حاجات الأمن:** وتتمثل في حاجة الإنسان إلى جو من الطمأنينة والسكينة لضمان حياة خالية من الأخطار المهددة لحياة أو استقرار الإنسان، وهذه الحاجة تأتي في الدرجة الثانية.

• **الحاجة إلى الحب:** وتتمثل في رغبة الفرد أن يكون محبوباً من طرف الأشخاص المحيطين به سواء كان ذلك في محيط العمل أو الأسرة أو المجتمع بصفة عامة.

• **الحاجة إلى احترام الذات:** تبدو هذه الحاجة في رغبة الفرد بالشعور بالأهمية والمكانة البارزة.<sup>2</sup>

في السلم التنظيمي أو بين الأقران، وبقدرته على تحمل المسؤولية والتنفيذ والانجاز بالإضافة إلى العمل على تنمية الذات باكتساب مهارات وإضافة معلومات

• **حاجات تحقيق الذات:** وتتمثل هذه الحاجات في تحقيق الفرد لما يصبوا إليه بحيث يحقق إشباعاً لرغباته وحاجاته السابقة ولا يمكن أن يتحقق هذا إلا بعد إشباع كل الحاجات السابقة والوصول إلى مستوى عالٍ من الوعي بالذات. ولتطبيق هذه النظرية في المجال الصناعي فإنه ينبغي للبيكولوجي أن يدرس أو يعرف الحاجات. إلا أنه تم الاستفادة من هذه النظرية في أنها وجهة النظر إلى الحاجات الأساسية للعامل.

### 5.7. نظرية ليكرت:

لنظم القيادة حيث توصل ليكرت 1946 إلى أن هذه النظريات من خلال دراسات جامعة ميتشغان الأمريكية، حيث توصل إلى 4 أنماط للقيادة بناءً على أسلوب اتخاذ القرارات وهي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> سامي محسن الختاتنة: علم النفس الصناعي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص96.



أ- النمط التسلطي الاستغلالي: وفيه يركز القائد على الإنجاز، ولا يظهرون ثقة بمرؤوسيه، ولا يسمحون لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، ويلجئون إلى التهديد والعقاب لفرض الطاعة والامتثال إلى الأوامر.

ب- النمط التسلطي النفعي: وفيه يكون القائد أقل مركزية من سابقه، حيث يسمح ببعض المشاركة من قبل المرؤوسين، ويقبل بعض اقتراحاتهم، ولكن تبقى الثقة ضعيفة بين القائد والمرؤوس.

ج- النمط الاستشاري: ويظهر فيه القائد ثقة بمرؤوسهم، ويحرصون على استشارتهم قبل اتخاذ القرارات ويقومون بتفويض بعض السلطات للمرؤوسين، وخاصة فيما يتعلق بالقرارات الروتينية.

د- النمط المشارك: ويبيد في القادة فيه ثقة كبيرة بمرؤوسيه، ويسمحون لهم باتخاذ القرارات على نطاق واسع، ويشجعون المرؤوسين على الاتصال المتبادل، مما يدفع العاملين إلى الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة.

## 8. الدراسات السابقة

### 1.8. الدراسات الخاصة بالقيادة التشاركية :

#### 1.1.8. الدراسات العربية :

##### • الدراسة الأولى:

صاحب الدراسة: محمد عبد الله الزعبي

عنوان الدراسة: أثر القيادة التشاركية على تحسن أداء المواد البشرية في شركات الصناعة الكويتية.

<sup>1</sup> رافدة الحريري، المرجع السابق، ص20.



رسالة ماجستير في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.<sup>1</sup>

**اشكالية الدراسة:** تلخصت إشكالية الدراسة في الأسئلة التالية :

- هل تؤثر القيادة التشاركية في تحسين أداء الموارد البشرية في الشركات الصناعات الكويتية؟
- هل تختلف تأثيرات القيادة التشاركية باختلاف تجربة الشركات العاملة بالقطاع الصناعي الكويتي؟
- هل تختلف درجة تحسين الموارد البشرية باختلاف تجربة الصناعات بالشركات الكويتية؟.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية في الشركات الصناعية الكويتية.

وقد استخدم الباحث المنهج الوظيفي التحليلي في هذه الدراسة لوصف الظاهرة ومتغيراتها وذلك باستخدام الاستبانات موزعة على مجتمع دراسة قدر عدده ب 507 تم أخذه عينة منه قدرت ب 189 وقد توصل الباحث في الأخير إلى جملة النتائج التالية :

- وجود أثر في دلالة إحصائية للقيادة التشاركية ككل بالإضافة الى كل فقرة من فقرات القيادة التشاركية أي أن التغيير بالقيادة التشاركية سيؤدي إلى التغيير في تحسين أداء الموارد البشرية ككل.

### • الدراسة الثانية :

**صاحبة الدراسة:** عيدة بنت حمدان بن زايد الحارثي.

<sup>1</sup> محمد عبد الله الزعبي: أثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية، الأردن، 2009، ص120.



عنوان الدراسة: القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض.

نوع الدراسة: رسالة ماجستير.

اشكالية الدراسة: حيث تلخصت اشكالية الدراسة في الأسئلة التالية :

- ما درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية من جهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض ؟.

- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن ؟  
- هل هناك بين درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض ؟

- هل هناك فروق دالة إحصائية بين متوسط استجابة أفراد الدراسة لدرجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية في القيادة، سنوات الخدمة؟).<sup>1</sup>

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية، ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات، والكشف عن نوع ودرجة العلاقة بين ممارسة القيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات في المدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة للدراسة التي تكونت من 41 عبارة مقسمة على محورين ( درجة ممارسة القيادة التشاركية، درجة الولاء التنظيمي ). حيث تألف مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة

<sup>1</sup> محمد عبد الله الزعبي: المرجع السابق، ص121.

<sup>2</sup> عيدة بنت حمدان بن زايد حارثي: القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، السعودية، 2018، ص118.



الثانوية بمدينة الرياض والبالغ عددهم 694 معلمة تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية حيث بلغ عددها 361.

وكانت من أبرز النتائج التي تحصلت عليها الباحثة:

- أن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمات بشكل عام جاءت بدرجة ممارسة (عالمية)، وقد جاءت العلاقات الإنسانية في المرتبة الأولى في حين جاء الأداء الإداري في المرتبة الثانية.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الولاء العاطفي وكذلك الدرجة الكلية لمستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجة ممارسة الأداء الإداري والدرجة الكلية للقيادة التشاركية وكذلك الولاء العاطفي والدرجة الكلية للولاء التنظيمي.<sup>1</sup>

### • الدراسة الثالثة

**عنوان الدراسة:** القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي بمصر.

**صاحب الدراسة:** هالة أمين مغاوري.

**اشكالية الدراسة:** حيث تلخصت اشكالية الدراسة في التساؤلات التالية.

- ما الأسس النظرية للقيادة التشاركية التي قد تسهم في تحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي؟.
- ما مقومات القيادة التشاركية لتحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم العالي؟.

<sup>1</sup> عيدة بنت حمدان بن زايد الحارثي: المرجع السابق، ص 119.



- ما خطوات تحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي؟.

- على ضوء القيادة التشاركية من وجهة نظر خبراء التربية؟.

- ما الأليات الإجراءات المقترحة لتحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي

على ضوء القيادة التشاركية من وجهة نظر خبراء التربية؟.

حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الأسس النظرية للقيادة التشاركية التي قد

تسهم في تحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي.<sup>1</sup>

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، لوصف الظاهرة المدروسة وأهم متغيراتها، كما

استخدمت أيضا أحد أساليب الدراسات المستقبلية وهو أسلوب دلفي، ومن أهم النتائج التي

توصلت إليها الدراسة ما يلي :

- وضع آليات إجرائية مقترحة لتحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي

على ضوء القيادة التشاركية من وجهة نظر خبراء التربية من أساتذة الجامعات المصرية،

والتعرف على أهم المعوقات وتحديد متطلبات التغلب على معوقات تحقيق الجيل الرابع من

الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي على ضوء القيادة التشاركية.

### • الدراسة الرابعة :

صاحب الدراسة: نوزاد فيض. جميل نادر.

عنوان الدراسة: دور القيادة التشاركية في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

نوع الدراسة: رسالة ماجستير.

اشكالية الدراسة: حيث تلخصت اشكالية الدراسة في التساؤلات التالية :

<sup>2</sup> هالة أمين مغاوري: القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي، نقلا عن مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، العدد44، جامعة عين شمس كلية التربية، 2020، ص60.



التساؤل الرئيسي: ما هو دور القيادة التشاركية في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معلمين في المدارس الأساسية التابعة لمديرية التربية المركزية اربيل؟ والذي تفرع عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية عنها.

- ما مستوى دور القيادة التشاركية في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى "القائد المدارس" من بعض المدارس في التربية المركزية من مدينة اربيل حسب اراء المعلمين ؟

- هل هناك علاقة بين القادة التشاركية وسلوكيات المواطنة التنظيمية؟

- هل هنالك تأثير للقيادة التشاركية في سلوكيات المواطنة التنظيمية؟

- هل هناك تباين في اراء عينة الدراسة حول القيادة التشاركية وسلوكيات المواطنة التنظيمية؟

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف والتوضيح دور القيادة التشاركية في سلوكيات المواطنة التنظيمية وفي ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القادة التشاركية مجتمعا وبأبعادها وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

الفرضية الرئيسية الثانية: هناك تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين القادة التشاركية مجتمعا وبأبعادها في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

حيث استخدم الباحث استمارة الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات، تم توزيعها 832 على معلمي مدارس الأساسية في مدينة اربيل.<sup>1</sup>

حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- وجود علاقة وتأثير للقيادة التشاركية مجتمعا ومنفردا في سلوكيات المواطنة التنظيمية

- وجود علاقة معنوية بين القادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية على المستوى الكلي.

<sup>1</sup> نوازذ فيض جميل: دور القيادة التشاركية في سلوكيات المواطنة، رسالة ماجستير، جامعة صلاح الدين-كلية الإدارة والإقتصاد، اربيل، 2019، ص199.



- وجود علاقة معنوية بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية.

- وجود القيادة التشاركية في المدارس الأساسية في التربية المركزية بأربيل، وهذا يؤكد قيام المديرين بتفويض المعلومات لبعض المهام. ومشاركتهم كذلك في اتخاذ القرارات التي تخص العملية التعليمية فضلا عن قسامهم بالعلاقات الإنسانية.<sup>1</sup>

### • الدراسة السابقة :

#### دراسة جزائرية :

- الدراسات الخاصة بالقيادة التشاركية:

- دراسات جزائرية:

صاحب الدراسة: محمد معمرى.

عنوان الدراسة: دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر - كوبا ولاية الجلفة-جامعة بسكرة سنة 2019.

نوع الدراسة: أطروحة دكتوراه

اشكالية الدراسة: حيث تلخصت اشكالية الدراسة في التساؤلات التالية منطلقا من التساؤل الرئيسي التالي، كيف تساهم القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا /الجزائر بولاية الجلفة والتي يتفرع عنها مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف تساهم القيادة التشاركية في مجال تفويض السلطة في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/ الجزائر بولاية الجلفة؟

- كيف القيادة التشاركية في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات لتحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/ الجزائر بولاية الجلفة؟

نوزاد فيض جميل: المرجع السابق، ص226. <sup>1</sup>



- ما درجة ممارسة القادة للعلاقات الإنسانية بمستشفى الصداقة وعلاقتها بأداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/ الجزائر بولاية الجلفة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)؟

حيث انبثق عنها الفرضيات التالية :

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

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

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

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ومتوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة التشاركية في أبعادها لتفويض السلطة واتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية في أداء تحسين العاملين:

- وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لوصف استجابات أفراد عينة الدراسة وتقديراتهم حول دور القيادة التشاركية. وذلك باستخدام الإنسانية والمقابلة الشخصية مع بعض العاملين، وكان ذلك على مجتمع دراسة قدر 220 مستخدمين أسلوب الحصر الشامل.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

<sup>1</sup> محمد معمري: دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، أطروحة دكتوراه، جامعة خيضر-بسكرة- 2019، ص20.



- إن البحث الميدان الذي أجري على مستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/ الجزائر بولاية الجلفة، يعبر عن محاولة للتعرف على الواقع الحقيقي للقيادة التشاركية من خلال أبعادها.

تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، مساهمة العلاقة الإنسانية، وذلك اعتمادا على الحصر الشامل للمجتمع المتمثل في عمال مستشفى الصداقة.

- ويفسر الباحث ذلك إلى العلاقة الإيجابية بين ممارسة قادة مستشفى الصداقة للقيادة التشاركية وممارسة تفويض السلطة، حيث يدرك القائد الذي يمارس القيادة التشاركية أهمية تفويض السلطة وضرورته للعملية الإدارية، كمت أن ممارسة قادة المستشفى للقيادة التشاركية يؤثر ايجابيا في مناخ العام للمستشفى، فإيجاد الثقة بين القائد والعاملين من خلال التعامل الواضح والصريح، وتحديد المهام والصلاحيات بدقة، فينعكس هذا بدوره على تحسين اداء العاملين.

- ويفسر الباحث ذلك إلى العلاقة الإيجابية بين ممارسة قادة مستشفى الصداقة للقيادة التشاركية وممارسة تفويض السلطة، حيث يدرك القائد الذي يمارس القيادة التشاركية أهمية تفويض السلطة وضرورته للعملية الإدارية، كمت أن ممارسة قادة المستشفى للقيادة التشاركية يؤثر ايجابيا في مناخ العام للمستشفى، فإيجاد الثقة بين القائد والعاملين من خلال التعامل الواضح والصريح، وتحديد المهام والصلاحيات بدقة، فينعكس هذا بدوره على تحسين اداء العاملين.

- يمكن تعليل ذلك إلى أن نظرة أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تحسين اداء العاملين، لا تتأثر بالمتغير الشخصي الجني، أن الجنسين يخضعون لنفس بيئة العمل، ويمارسون نفس المهام، والأنشطة الوظيفية ويتحملون نفس الأعباء دون النظر إلى جنسهم.

- يمكن تعليل ذلك إلى أن نظرة أفراد العينة أن يعيشون في بيئة إدارية واحدة، حيث أن العاملين الذين يحملون مؤهلات علمية مثل الماجستير، يستطيع أن يقوم بأعمالهم عاملين يحملون. مؤهلات علمية مثل الماجستير، يستطيع أن يقوم بأعمالهم عاملين يحملون مؤهلات



علمية أقل مثل حامل شهادة ليسانس، ويفسر الباحث السبب أيضا إلى تفهم أفراد العينة لطبيعة المهام الإدارية التي اعتادوا عليها أثناء عملهم، فتكاد تذوب المؤهلات العلمية بينهم.

- يمكن تعليل ذلك إلى أن أفراد العينة قد بلغوا من النضج الوظيفي ما يؤهلهم للتعرف.<sup>1</sup>

### 2- الدراسة الثانية

صاحب الدراسة: مسلم عبد الله.

عنوان الدراسة: دور القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي دراسة ميدانية بمركب النسيج سيدو ولاية تلمسان.

اشكالية الدراسة: حيث تلخصت اشكالية الدراسة في التساؤل التالي.

هل للقيادة التشاركية تأثير في الحد من الصمت التنظيمي في المنظمة وبناء على ذلك تم اقتراح الفرضيات التالية :

- توجد علاقة ارتباطية سالبة بين القيادة التشاركية والصمت التنظيمي على المستوى الكلي.

- تؤثر أبعاد القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي على المستوى الكلي، ومنه تفرعت الفرضيات الجزئية التالية :

- يوجد تأثير للتخطيط والتنظيم في الحد من الصمت التنظيمي.

- يوجد تأثير للدعم في الحد من الصمت التنظيمي.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسات القيادة التشاركية كذلك اختبار قدرة القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، معتمدا الباحث في ذلك على الاستمارة.

<sup>1</sup> محمد معمري: المرجع السابق، ص 268.



وكان ذلك على عينة عددهم 50 عاملا من مجتمع بحث قدر ب 200 عامل من عمال مؤسسة النسيج سيدو ولاية تلمسان، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

- يمثل الصمت التنظيمي الموقع العام للأفراد العاملين في المنظمات حيال القضايا التي تحدث فيها، وهو خيار سلوكي يؤثر على أداء المنظمات، وقد أظهرت الدراسات أن هناك علاقة وطيدة بين الصمت التنظيمي واتخاذ القرارات.

- للقيادة التشاركية دور في الحد من الصمت التنظيمي.<sup>1</sup>

- تقدم القيادة التشاركية العديد من المزايا لقيادة المنظمة وأعضاء المجموعة كقبول الموظفين ورفع المعنويات كذلك التفكير الجماعي بالإضافة إلى وحدة أعضاء المنظمة والقيمة المعنوية.<sup>2</sup>

### الدراسة الثالثة :

صاحب الدراسة: بن مومن أسماء

عنوان الدراسة: القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية دراسة ميدانية لدى عينة من عمال مؤسسة ميد يتريان فلوت كلاس -البلدية.

اشكالية الدراسة: حيث تلخصت اشكالية الدراسة في الأسئلة التالية :

السؤال الرئيسي: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية لدى عينة من عمال مؤسسة " ميد يتريان فلوت كلاس " بالبلدية ؟.

والذي تفرعت عنه مجموعة من الأسئلة كما يلي:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية لدى عينة من عمال وحدة إدارة الموارد البشرية لمؤسسة " ميد يتريان فلوت كلاس " البلدية؟.

<sup>1</sup> مسلم عبد الله: القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي، نقلا عن مجلة روافد لدراسات والأبحاث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، تلمسان، ص479.

<sup>2</sup> مسلم عبد الله: المرجع السابق، ص496.



- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية لدى عينة من عمال وحدة التحويل لمؤسسة " ميد يتريان فلوت كلاس " البلدية؟.

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية لدى عينة من عمال وحدة الإنتاج لمؤسسة " ميد يتريان فلوت كلاس " البلدية؟.

حيث انبثقت عنها الفرضيات التالية :

**الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية لدى عينة من عمال مؤسسة " ميد يتريان فلوت كلاس " البلدية؟، والتي تفرعت عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:<sup>1</sup>

- توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية لدى عينة من عمال وحدة إدارة الموارد البشرية لمؤسسة " ميد يتريان فلوت كلاس " البلدية.

- توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية لدى عينة من عمال وحدة الإنتاج لمؤسسة " ميد يتريان فلوت كلاس " البلدية.

- توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية لدى عينة من عمال وحدة الإنتاج لمؤسسة " ميد يتريان فلوت كلاس " البلدية.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة هل هناك علاقة بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لدراسة موضوع القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى عينة. حيث قدر مجتمع البحث ب 215 عامل، أخذت منه عينة قدرت ب 60 عمال MFG cevital عاملا وعاملة. كذلك استخدمت الباحثة في بحثه الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لموضوع البحث.

حيث توصلت الدراسة التي النتائج التالية :

<sup>1</sup> بن مومن أسماء: القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية، نقلا عن مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي، 2018، ص167.



- توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية لدى عينة من عمال وحدة إدارة الموارد البشرية لمؤسسة " ميد يتريان فلوت كلاس " البلدية.
- توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية لدى عينة من عمال وحدة التحويل لمؤسسة " ميد يتريان فلوت كلاس " البلدية.
- توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية لدى عينة من عمال وحدة الإنتاج لمؤسسة " ميد يتريان فلوت كلاس " البلدية.
- تتجسد العلاقة بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية في مدى وجود الثقة بين الزملاء ومستوى المصارحة والمشاركة وعدم إخفاء المعلومات عن الآخرين.
- أن الرئيس المباشر يعتبر العنصر الحاسم في بناء الثقة التنظيمية فهو المسؤول عن اتخاذ القرارات وهو الموجه والمحفز لموظفيه.<sup>1</sup>

### الدراسات الخاصة بالروح المعنوية :

**الدراسة الأولى:** دراسة روجي عبيدات بعنوان العلاقة بين السمات الشخصية والروح المعنوية لدى معلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية.

*اشكالية الدراسة:* حيث تلخصت اشكالية الدراسة في الأسئلة التالية:

- ما السمات الشخصية السائدة لدى معلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية
- هل تختلف السمات الشخصية لدى معلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية باختلاف كل من متغيرات الحالة الاجتماعية والخبرة المستوى التعليمي والراتب ونوع الإعاقة التي تعمل بها المعلم والجهة المشرفة على المؤسسة.
- ما مستوى الروح المعنوية لدى معلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية فلسطين.

<sup>1</sup> بن مومن أسماء: المرجع السابق، ص 179.



- هل يختلف مستوى الروح المعنوية باختلاف كل من متغيرات الحالة الاجتماعية والخبرة والمستوى التعليمي والراتب ونوع الإعاقة والجهة المشرفة على المؤسسة.

- هل يوجد اختلاف بين مجالات الروح المعنوية لدى معلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية بفلسطين.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين السمات الشخصية والروح المعنوية لدى معلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية.

وقد استخدم الباحث اختباراً إيزنك للشخصية واستبانة الروح المعنوية، وقد أجرى الباحث الدراسة على جميع أفراد مجتمعنا الأصلي 250 فرداً، وفي الأخير توصل إلى النتائج التالية :

- يميل معظم المعلمين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية نحو نمط الشخصية، في حين تميل النسبة القليلة منهم نحو النمط المنبسط المتزن بنسبة 35.6% المنطوي المتفاعل 14%.

- لا توجد اختلافات في أنماط الشخصية لدى معلمي مؤسسة التربية الخاصة إلى كل من متغيرات الحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي والراتب، بينما توجد اختلافات في أنماط<sup>1</sup> الشخصية عندهم ترجع إلى متغيرات نوع الإعاقة التي يعملون معها والجهة المشرفة على المؤسسة التي يعملون بها.

- تدين الروح المعنوية بشكل عام لدى معلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية.

- لا توجد اختلافات في مستوى الروح المعنوية عند معلمي التربية الخاصة تبعاً لمتغيرات الحالة الاجتماعية والخبرة والمستوى التعليمي، بينما توجد اختلافات في مستوى الروح المعنوية تبعاً لمتغيرات الراتب ونوع الإعاقة والجهة المشرفة على المؤسسة.

<sup>1</sup> روجي عبيدات: العلاقة بين السمات الشخصية والروح المعنوية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2002، ص110.



- وجود اختلافات دالة إحصائية لأبعاد الروح المعنوية لدى معلمي التربية الخاصة عند مستوى بين كل أبعاد الحوافز والأجور وظروف العمل والأنظمة والتعليمات من جهته وبين  $\alpha = 0.05$  مع الزملاء من جهة أخرى ولصالح العلاقة مع الزملاء.

- لا توجد علاقة ارتباطية بين السمات الشخصية والروح المعنوية لدى معلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية.

الدراسة الثانية: علاقة النمط القيادي لمديرات المدارس بالروح المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة.

صاحب الدراسة: نورة بنت عطية بن راشد الزهراني.

اشكالية الدراسة: حيث تلخصت اشكالية الدراسة في الأسئلة التالية:

- ما أبرز الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة.

- ما مستوى الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة؟.

- ما درجة علاقة النمط القيادي للمديرة بالروح المعنوية للمعلمات من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة؟.

إذا استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، على مجتمع دراسة مكونة من مديرات ومعلمات المرحلة الابتدائية والبالغ عدده 6031 مديرة، أخذت منها عينة قدرت ب 308 مديرة، وذلك بالاستعانة بالاستبانة لجمع البيانات والمعطيات الضرورية.

حيث أظهرت الدراسة عدة نتائج من أبرزها :

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، حول جميع الأنماط القيادية لدى مديرات المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمات وفقا لطبيعة المؤهل العلمي.



- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين النمط الديمقراطي من الأنماط القيادية الأخرى لدى مديرات المرحلة الابتدائية وبين الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات المدارس الحكومية بمحافظة جدة عند مستوى (0.01) حيث معامل الارتباط سيبرمان بين النمط الديمقراطي وبين الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية.<sup>1</sup>

**الدراسة الثالثة:** درجة ممارسة قادة مدارس محافظة تربة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين.

**صاحب الدراسة:** فيحان بن غلاب مدغش البقمي.

**اشكالية الدراسة:** حيث تلخصت اشكالية الدراسة في التساؤلات التالية:

**التساؤل الرئيسي:** ما العلاقة بين درجة ممارسة قادة مدارس محافظة تربة للقيادة التشاركية ومستوى الروح المعنوية لدى العاملين، إذ تفرعت عنها الأسئلة التالية

- ما مستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس محافظة تربة من وجهة نظرهم؟.

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم مستوى الروح المعنوية لديهم والتي تعزى للمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة في التدريس، المرحلة التعليمية، موقع المدرسة، عدد المعلمين)؟.

$\alpha \leq 0.05$  - هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة محافظة تربة للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية بين درجة ممارسة قادة المدارس لدى المسلمين؟

حيث هدفت هذه الدراسة إلى كشف درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظة تربة للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين من وجهة نظرهم.

<sup>1</sup> نورة بنت عطية بن راشد الزهراني: علاقة النمط القيادي لمديرات المدارس بالروح المعنوية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية-السعودية، 2008، ص219.



إذا استخدم الباحث المنهج الوصفي، على مجتمع بحث قدر عبده ب 638 معلما أخذت منه عينة بحجم 240 معلما ن كما اعتمد الباحث على الاستبانة لجمع بيانات بحثه، حيث توصل الباحث الى النتائج التالية :

- تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية بمحافظة تربة حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادة المدارس الحكومية للقيادة التشاركية لجميع أبعاد القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، الاتصال وبناء المعلومات، تفعيل العلاقات الإنسانية تعزى إلى اختلافات موقع المدرسة.<sup>1</sup>

- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية بمحافظة تربة حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادة المدارس الحكومية للقيادة التشاركية بجميع أبعادها تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة في التعليم.<sup>2</sup>

**الدراسة الرابعة:** واقع الروح المعنوية لدى أساتذة الجامعة الجزائرية. دراسة ميدانية بجامعة وهران.

**صاحب الدراسة:** ريب الله محمد.

**اشكالية الدراسة:** حيث تلخصت اشكالية الدراسة في التساؤلات التالية :

- ما واقع الروح المعنوية لدى أساتذة الجامعة الجزائرية ؟.

حيث تفرع عنه التساؤلات التالية:

- ما مستوى الروح المعنوية لدى أساتذة الجامعة الجزائرية الثلاث (قسنطينة، وهران، الجزائر) تعزى إلى مستوى الروح المعنوية لدى الأساتذة؟.

<sup>1</sup> فيحان بن غلاب مدغش البقمي: درجة ممارسة قادة مدارس محافظة تربة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية، رسالة ماجستير، جامعة ام القرى-كلية التربية-السعودية، 2008، ص220.

<sup>2</sup> ريب الله محمد: واقع الروح المعنوية لدى أساتذة الجامعة الجزائرية، نقلا عن مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة السانبا، وهران -الجزائر-2012، ص282.



حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الروح المعنوية لدى الأساتذة الجامعيين.

كذلك معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الجزائرية تعود إلى مستوى الروح المعنوية لدى الأساتذة.

حيث وظف الباحث المنهج الوصفي وذلك للتعرف على الواقع وذلك من خلال دراسة واقع مستوى الروح المعنوية، لدى أساتذة الجامعة الجزائرية، وكان ذلك على عينة بحث قدرت بـ 59 عضو، حيث تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات. ومن خلالها تم التوصل إلى النتائج التالية :

- أن مستوى الروح المعنوية لدى أساتذة في الجامعة الجزائرية بشكل عام ومستوى متوسط وبنسبة 66.5%

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الجزائرية الثلاث (قسنطينة، وهران، الجزائر).

### التعليق على الدراسات السابقة:

- تعليق على نتائج الدراسات السابقة:

حيث أنه تعددت الدراسات والأبحاث ذات صلة بالقيادة التشاركية، أو ذات صلة بالروح المعنوية، لكننا لم نعثر على دراسة واحدة تناولت دور القيادة التشاركية في تحسين الروح المعنوية.

حيث أن من استعراض معظم نتائج الدراسات لاحظنا أنها اختلفت في عدة نواحي خاصة المنهجية منها:

- عينات ذلك الدراسات.

- محاور تلك الدراسات.

- مجتمع بحث تلك الدراسات.



- المنهج المستخدم.

إلا أنها تشابهت في نفس أدلة جمع البيانات (الاستمارة).

#### ب- موقع البحث الحالي من الدراسات السابقة:

حيث أنها اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في بعض الجوانب واختلفت في بعض الجوانب وكانت على النحو التالي :

- حيث تسعى الدراسة الحالية إلى معرفة دور القيادة التشاركية في تحسين الروح المعنوية للعامل، حيث تقاطعت هذه الدراسة مع دراسة محمد معمري، مسلم عبد الله بن مومن في متغير الدراسة (القيادة التشاركية) كذلك، دراسة روجي عبيدات، نورة بنت عطية، في متغير (الروح المعنوية) إلا أنه اختلفت عن الدراسات السابقة من حيث العينة المستخدمة للدراسة الحالية المراد التعرف من خلالها على دور القيادة التشاركية في تحسين الروح المعنوية للعامل بمؤسسة سونلغاز بولاية تبسة.

كذلك تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة وهي بذلك تتقاطع مع العديد من الدراسات السابقة:

- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عينة البحث المستخدمة في الدراسة الحالية، وهم عمال مؤسسة سونلغاز.

- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث مكان إجراء البحث وهو مؤسسة سونلغاز بولاية تبسة، على بعض الدراسات التي أجريت في مؤسسات تربوية.



### أوجه الاستفادة الدراسات السابقة :

استفاد الباحث في دراسة هذه من الدراسات السابقة المذكورة في هذا الفصل الفوائد

التالية:

- الاستفادة من المنهجية العلمية المتبعة في صوغ مشكلة البحث الحالية.
- الاستفادة من المادة العلمية التي استندت إليها الدراسات السابقة من مراجع ومقالات ومجالات.
- الاستفادة من النتائج والتوصيات والمقترحات التي توصلت إليها تلك الدراسات.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في وضع تصور عام لموضوعات الإطار النظري.



وفي ختام هذا الفصل قد تناولنا الأهمية العلمية لموضوع الدراسة، إضافة إلى الأهداف التي يرمي الباحث الوصول إليها من خلال دراسته، كما تناولنا الأسباب والدوافع التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع. أسباب ودوافع اختيارنا لهذا الموضوع، طارحين مجموعة من الأسئلة والفرضيات المتعلقة بأبعاد موضوع بحثنا، كما تم تحديد المفاهيم نظريا واجرائيا. الخاصة بموضوع الدراسة، كذلك قد بينا المقاربات النظرية الأقرب إلى موضوع الدراسة، مدعمين دراستنا ببعض الدراسات السابقة المشابهة للموضوع وذلك لاستغلالها الجانب الميداني عند التحليل.



الفصل الثاني:  
الإطار النظري  
للقيادة  
التشاركية



## الفصل الثاني: الإطار النظري للقيادة التشاركية

### تمهيد

#### أولا / القيادة

1.1. أهمية القيادة

2.1. خصائص القيادة

2.1. مستويات القيادة

3.1. نظريات القيادة وأنماطها

#### ثانيا/ القيادة التشاركية

1.2. نشأة القيادة التشاركية

2.2. أهمية القادة التشاركية

3.2. خصائص القيادة التشاركية

4.2. مميزات القيادة التشاركية

5.2. أهداف القيادة التشاركية

6.2. أبعاد القيادة التشاركية

7.2. الصعوبات التي تواجه القيادة التشاركية

### خلاصة الفصل



### تمهيد:

تعد القيادة جوهر العملية الإدارية في كل المنظمات فلقد نالت اهتمام عدد كبير من الباحثين والإداريين بمختلف اتجاهاتهم وذلك لما تحمله من أهمية ودور أساسي يؤثر في عناصر العملية الإدارية فهي عبارة عن نشاط إيجابي يجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية، فالقيادة الناجحة تساعد الأفراد على إدراك احتياجاتهم والعمل على تلبيتها لأنها تعتبر حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصورتها المستقبلية فأصبح من الضروري على كل منظمة وجود قيادة تستطيع أن تواجه بها العديد من التحديات التي تحدث نتيجة التغيرات التكنولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية، بهدف النجاح المستمر في بيئات تنافسية معقدة.



### أولاً/ القيادة

#### 1.1. أهمية القيادة:

تبرز أهمية القيادة في الجانب الانساني للإدارة بوضوح من خلال تتبع مسؤوليات القائد الإداري في مجال العلاقات الانسانية والمتمثلة في تكوين علاقات انسانية قائمة على التفاهم المتبادل بينه وبين مرؤوسيه ورؤسائه، واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم وتقبل اقتراحاتهم القيمة، واشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط جماعته، وحفز العاملين على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل وإشباع حاجات ومتطلبات المرؤوسين.

وحسب أقوال بعض العلماء فإن: " القيادة تؤدي دورا مهما ورئيسيا في حياة الأفراد والشعوب، وهناك حاجة متزايدة في كل المجتمعات خاصة المجتمعات النامية الى القادة القادرين على تنظيم وتطوير وإدارة المؤسسات الرسمية وغير الرسمية للارتقاء بمستوى أدائها إلى مصاف مثيلاتها في المجتمعات الأكثر تقدما.<sup>1</sup>

وقد حدد حسين العجمي (2010) أهمية القيادة في النقاط التالية:

- أنها تربط بين الأفراد وخطط المؤسسة.
- تحتوي مشاكل المؤسسة.
- تنمي الموارد البشرية للمؤسسة.
- تقلل من السلبيات وتدعم الايجابيات لدى المؤسسة.
- هي الكيان الذي يظهر فيه قوة المؤسسة وسياستها الاستراتيجية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد حسين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة للتنمية البشرية، دار المسيرة ط1، عمان، الأردن، 2008، ص65.

<sup>2</sup> محمد حسين العجمي: المرجع السابق، ص66.



وتكمن 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 المؤسسة.<sup>1</sup>

والقيادة بمثابة الروح للجسد كما يؤكد ذلك أبو زعيتر (2009) بأنه ممكن اعتبار القيادة روح العمل التنظيمي في المؤسسة، وعليها تتوقف حيويتها ونتاجها واستمرار جهودها.<sup>2</sup>

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن أهمية القيادة تكمن في دورها في الحفاظ على كيان المؤسسة، ودورها الفاعل في جلب الأفراد القادرين على النمو بالمؤسسة، والتمسك بما لديها من أفراد متميزين، وتوفير البيئة الملائمة لهم وتعزيز الثقة لديهم، والحرص على مواكبتها للتطور السريع في العصر الحديث.

ولفهم الأهمية التي تكتسبها القيادة الادارية يجب توضيح أهمية القيادة بشكل عام حتى توضح الصورة ويتحدد نطاق ودور القيادة في الإدارة، حيث تبدو أهمية القيادة في الآتي:

- العمل على نشر روح الإخاء والانسجام بين أعضاء الجماعات التي يتكون منها المجتمع.
- العمل على تماسك أعضاء هذه الجماعات وتكثيل جهودها وتوجيهها لتحقيق المصالح المشتركة لسكان المجتمع.
- مساعدة اعضاء الجماعات على ادراك احتياجاتها ومشكلاتها والعمل على تحديدها ووضع الأولوية لها تبعا لأهميتها.
- مساعدة الجماعات على الاتفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الخطط واختيار الوسائل المناسبة، وتوفير الموارد والامكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص67.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص68.



- توجيه تعامل الجماعات ليس فقط لخلق العلاقات الاجتماعية السليمة بينهم ولكن أيضا لإيجاد تلك العلاقات بينهم وبين غيرهم من الجماعات الأخرى في المجتمع.
- العمل على حماية الجماعات التي يتكون منها المجتمع، واستمرارها وإزالة أي خوف أو قلق يسيطر على أعضائها، مما يساعدهم على النجاح في تحمل مسؤولياتهم.
- مساعدة الأفراد على النمو كأعضاء، في جماعات ومساعدة الجماعات على النمو والتقدم كوحدات في مجتمع.

أما في مجال الإدارة فتكمن أهمية القيادة في:

- أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الامكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- تسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة.

### 2.1. خصائص القيادة:

تستطيع كل منظمة أن تكون بأفضل مستوى في حال كانت قيادتها كذلك، ولأن للقيادة مكانة هامة يجب أن تكون في تطور مستمر ومواكبة دائمة لما يحدث حولها من نقلات سريعة في عالم الإدارة الحديثة، فالقادة المؤثرون هم أشخاص مؤثرون.<sup>1</sup>

وقد أضاف حسان والعجمي (2010) الخصائص التالية:

<sup>1</sup> بلال خلف: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص32.



- توجيه قدرات العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تحفيز العاملين للقيام بدورهم على أكمل وجه.
- قدرة التأثير باستخدام أسلوب الحوار الفعال.<sup>1</sup>

### 2.1. مستويات القيادة:

ذكر البديري (2001) أنه يمكن إجمال هذه المستويات كما يلي:

- القيادة المهنية: وهي قيادة المهنيين والمتخصصين في المجال التطبيقي أو النظري أو الأنشطة الترفيهية، وتقسم إلى:
  - القيادة المنفذة: وهي قيادة المجموعات التي تقوم بتنفيذ الخطط على أرض الواقع.
  - القيادة الموجهة: وهي التي تتولى طرف المتبعة والتوجيه والإشراف على القادة.
  - القيادة التطوعية: وهي القيادات التي تعمل في المتابعة والإدارة والمؤسسات الخدمية والاجتماعية، دون أجر.
  - القيادة الطبيعية: وهي التي يتم التوصل إليها عن طريق اكتشاف الأفراد المناسبين من الشباب الذين لديهم القدرة والمهارة الإدارية والرغبة الجامحة، حيث يتم اختيارهم من طرف المختصين في المجال الإداري والقيادي ويتم تكليفهم بواجبات مناسبة ومتابعتهم وتوجيههم وتطوير مواهبهم وصقل مهارات القيادة لديهم وتأهيلهم للعمل القيادي.

### 3.1. نظريات القيادة وأنماطها:

لقد ساهم تطور الفكر الإداري في تطور نظريات القيادة التي حاولت تحديد أهداف القيادة وخصائص القائد الإداري الناجح، والأعمال التي يجب عليه القيام بها، فقد بدأت

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص33.



مساهمات المفكرين والكتاب في نظريات القيادة مع بداية ظهور الفكر الإداري، وقد مرت نظريات القيادة بتطورات عديدة تبعا للتطورات العامة في الفكر الإداري وتعد العملية الإدارية، ولذلك تعددت النظريات والنماذج التي توصل اليها العلماء حول نظريات القيادة وفي ما يلي مناقشة لهذه النظريات:

### 1.4.1. نظرية الرجل العظيم:

سادة نظرية الرجل العظيم Great Man Theory الفكر الإداري في مجال القيادة في اواخر القرن الثامن عشر ميلادي، واستندت النظرية الى افتراض أن الأحداث النتائج العظيمة يقوم بها رجال عظماء، وأن القادة يولد ونقادة لديهم مجموعة من الميزات والخصائص المرغوبة من قبل اتباعهم، وأن الأفراد الذين يتمتعون بصفات قيادية قلة لكنهم قادرون على أن يكونوا قادة ناجحين في جميع المواقف.<sup>1</sup>

كما تفترض هذه النظريات أن التغيرات التي تطرأ على الجماعة إنما تتمعن طريق شخص ما، أو أشخاص ذوي مواهب وقدرات غير عادية، فالقائد هو الذي يستطيع تغيير الجماعة متى كانت مستعدة لقبول التغيرات.

ولقد تركزت هذه النظرية حول المعايير التي تصنع القيادة الناجحة انطلاقاً من تأثير أنصارها بأسطورة القائد البطل التي تربط النجاح في القيادة بوجود قور خارقة يهبها الله للقائد<sup>2</sup>، وأن هناك أفراداً يولدون عظماء ولذلك فهم أهم بالقيادة.

ولاشك أن الأفكار والتصورات التي ارتكزت عليها نظرية الرجل العظيم تعود الى تراث الحضارات القديمة التي كانت تميز بين البشر في ضوء انتماءاتهم الطبقية وتعد انعكاساً للظروف السياسية والاجتماعية والثقافية والتي شهدتها المجتمعات الغربية عبر تطورها

<sup>1</sup> عبير حسين آل قماش: نظريات القيادة واتخاذ القرارات، نظرية الرجل العظيم، نقله عن مجلة كلية التربية، العدد 12، للمملكة العربية السعودية، ديسمبر 2020، ص423.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 424.



التاريخي، والتي تركت 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.

ويعد فرانسيس بالتون من أهم الدعاة لنظرية الرجل العظيم، وقد قدم العديد من البيانات الاحصائية والوراثية تأييدا لصحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة، وقد أشار أبو الفضل إلى بحث ورد Word التي تناول فيها الظروف القيادية لأربعة عشر أمة على فترة امتدت من خمسة الى عشرة قرون، وذكر أبو الفضل أن تلك البحوث كشفت أن شخصية القائد وقدراته هي التي تصنع الأمة وتشعلها طبقا لهذه القدرات.<sup>1</sup>

ويلاحظ أن هذه النظرية تتعارض مع ضرورة أن يصل القائد الإداري مهاراته 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.

### 2.4.1. نظرية السمات:

تستند نظرية السمات Traits Theory إلى افتراض وجود صفات وسمات معينة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة، وأن هذه السمات يمكن اكتسابها وليس بالضرورة وراثية، وتطلق هذه النظرية من المسلمة 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.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبير حسين آل قماش: المرجع سابق، ص424.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص425.



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

واختلفت أنصار هذه النظرية في تحديد عدد ونوع السمات القيادية، ويذكر بعض الباحثين أن أهم تلك السمات تتمثل في: المبادرة والفعالية، والأمانة والأخلاق، والطموح والشهامة والنزاهة، والذكاء وبعد النظر وسداد الرأي وحسن التصرف، والتعاون، وضبط الأعصاب والاستقلالية والتفاوض.

ويرى البعض الآخر أن أهم تلك السمات يتمثل في: الصحة، والاهتمام بالآخرين والولاء للجماعة والثقة بالنفس، والقدرة على التعرف على أفكار الآخرين وميولهم<sup>1</sup>.

وقد توصل باس BASS إلى أن معظم الدراسات التي تناولت السمات القيادية خلال النصف الأول من القرن العشرين اشتملت على الصفات القيادية التالية:

- القدرة (مثل: الذكاء، الاستعداد، القدرة على التحدث)
- الإنجاز: (مثل: التقييم، المعرفة، القدرات الرياضية، المهارات)
- المسؤولية: (مثل: الاعتماد على النفس، المبادرة، المثابرة)
- المشاركة: (مثل: النشاط، حسن العلاقات، التعاون)
- المركز الاجتماعي: (مثل: الحالة الاجتماعية والاقتصادية، الشهرة)

واتجه بعض الباحثين الى تحديد السمات القيادية في: الذكاء والسرعة البديهية، وطلاقة اللسان، والثقة بالنفس والإيمان بالقيم، والقدرة على الاقناع، والتأثير والاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية، والحزم والسرعة في اختيار البدائل، والقدرة على التنسيق والترابط داخل التنظيم،

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 426.



والقدرة على تكوين علاقات جيدة داخل التنظيم، والقدرة على التكيف وحسن الأداء، والنضج الانفعالي والعقلي.

ويرى بعض الباحثين عدم جدوى تعداد الصفات اللازمة للإداري الناجح ويربط هذه السمات بما تتطلبه القيادة من تفوق شخصي في الفنون القيادية، وهذا يتطلب القدرة الجسمية، والادراك الحسي والقدرة على التصور، والمهارات في استخدام التكنولوجيا، والمعرفة والذاكرة وتفوق شخصي في العزيمة والاحتمال والمثابرة والاصرار والشجاعة والقدرة على الاحتمال.

لذا انصب تركيز الباحثين في النصف الثاني من القرن العشرين على الكشف على السمات الفارقة بين القادة وغير القادة، والوقوف على الفروق بين سمات القادة الفعالين وغير الفعالين، حتى يتمكن التنبؤ بفعالية القادة في المستقبل.<sup>1</sup>

واتجهت بعض الدراسات الحديثة الى كشف العلاقة بين الصفات القيادية وإدراك القيادة وتوصلت الى أن الصفات الشخصية للقادة ترتبط بدرجة عالية مع ادراك القيادة، وتعرضت 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، كما أنه لا توجد مؤشرات على توفر سمات مشتركة بين القادة، فقد يكون شخص ما قائدا ناجحا بسبب حسن أخلاقه، وشخص آخر بسبب قدرته على الملاحظة، وشخص آخر بسبب قوته التي تُشعر العاملين بالأمن تحت حمايتها، وشخص رابع بسبب عمله وذكائه مما يجعل أتباعه يتقنون في حسن تقديره للأمر وسلامة أحكامه وقراراته.

وكذلك صعوبة توافر الكم الهائل من السمات القيادية بشكل متكامل لدى شخص واحد، وأن كثيرا من القادة الناجحين لا تتوافر فيهم كل السمات القيادية، وأن كثيرا من القادة يتوافر لديهم قدر كبير من السمات القيادية، ولكنهم قادة غير ناجحين، وأن السمات القيادية تتغير باختلاف مجال القيادة ذاته (أمني، إداري، عسكري، سياسي).

<sup>1</sup> عبير حسين آل قماش، المرجع سابق، ص 427.



فهذه السمات ليست من العمومية في كل زمان ومكان، وكما 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.

فهذا بالإضافة إلى اتفاق الباحثين على عدد من السمات القيادية، وعدم اتفاقهم على تعريف تلك السمات اجرائيا، وعدم وجود أسباب قياس دقيقة لسمات الشخصية القيادية حيث كشفت الدراسات التي تناولت بعض سمات الشخصية (الذكاء والعدالة والمهارة الإنسانية) عن اختلاف علاقة تلك السمات بالنجاح في القيادة باختلاف أساليب القياس.

كما يؤخذ على نظرية السمات عدم واقعتها وإغفالها الطبيعة الموقفية للقيادة وانفعالية القيادة الادارية تتوقف على العديد من العوامل وعلى ما بينها من ارتباطات وتفاعلات.

### 3.4.1. النظرية السلوكية:

انطلقت هذه النظرية من أهمية السلوك البشري في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من ناحية، ومن النتائج التي حققها تطبيق العلوم السلوكية في مجال الادارة هي أن الفرد يحقق ذاته من خلال تفاعله مع الآخرين في العمل، وأن استجابة العامل للإدارة تتم عندما تتحقق حاجاته الاجتماعية والاقتصادية معا، أن المنظمة وحدة اجتماعية تستهدف زيادة الانتاج من خلال الاشباع المتوازن لحاجات الافراد المادية والاجتماعية والذاتية.<sup>1</sup>

ساعدت الانتقادات التي تناولت نظرية السمات على استكشاف محددات أخرى للفعالية القيادية، وعلى ظهور النظرية السلوكية BEHAVE THEORY التي ركزت اهتمامها على سلوك القائد من خلال تقييم مرؤوسيه لتحديد كيفية تصرف القائد وماهية السلوكيات التي يظهر أثناء عملية القيادة.

<sup>1</sup> عبير حسين آل قماش، المرجع السابق، ص 427.



وقد اهتمت عدة دراسات باستنباط بعض السلوكيات القيادية، حيث وتوصلت الى خمسة عوامل من الخصائص الادارية للسلوكيات القيادية هي: سلوكيات التنظيم والانجاز وتتمثل في التخطيط والتنظيم والرقابة من قبل القائد والسلوكيات التعزيزية وتظهر في استخدام القائد للقوة لإجبار المرؤوسين لطاعته، والسلوكيات الخاصة بالحفاظ على العلاقات بين الأشخاص، ويظهر في التفاعل الشخصي بين القادة والمرؤوسين، والسلوكيات الخاصة بالحماية والأمن ويظهر في تخفيض الشعور غير المستقر لدى العاملين. كما توصلت الدراسات السلوكية التي قام بها بعض الباحثين من جامعة أوهايو ومتشجان إلى تحديد نمطين أساسيين للسلوك القيادي هما: السلوك القيادي الذي يهتم بتنظيم العمل، والسلوك القيادي الذي يهتم بمشاعر العاملين، ويركز النمط الأول على الأداء الوظيفي والانجاز من خلال الاهتمام بتخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق الأنشطة التي يمارسها المرؤوسين وفق قواعد ولوائح تعليمات دقيقة ويشجع القائد استخدام اجراءات موحدة، ووضع جدول للعمل ومعايير للأداء الوظيفي ويخصص للعاملين مهام محددة يقومون بأدائها وفق متطلبات الوظيفة ويؤدي هذا النمط رضاهم الوظيفي، في حين يركز النمط الثاني على تفهم حاجات العاملين باعتبارهم العنصر الرئيسي في الانجاز، لذا يعمل القائد على رفع الروح المعنوية للعاملين، وإظهار تقديره للعمل الجيد، ومساعدة العاملين على حل مشكلاتهم والاقتراب من رؤسائهم المباشرين، وتهيئة جو أسري بين العاملين ومكافأتهم بين القادة والمرؤوسين، وزيادة الدافعية الى العمل والانتاج وارتفاع الرضا الوظيفي للعاملين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد معمري: مرجع سابق، ص122.



#### 4.4.1. النظرية الوظيفية:

تعتمد النظرية الوظيفية FONCTIONAL THEORY في القيادة على "معرفة الأعمال المطلوب القيام بها من قبل الجماعة في مختلف الأحوال لتحقيق أهدافها".<sup>1</sup>

لذا تتباين خصائص القيادة في هذه النظرية وفقا لمتطلبات كل وظيفة، ويصبح الموقع الرسمي للقائد في التنظيم هو محور السلوك القيادي، حيث يكتسب القائد من هذا الموقع كافة الصلاحيات التي يمارسها على المرؤوسين دون الاعتماد على ثقافته أو قدرته على الإقناع، فالقيادة في هاته النظرية أقرب ما تكون الى الأمرية المستمدة من السلطة الرسمية والقائد يتولى قيادة جماعة معينة من خلال السلطة الممنوحة له يحكم وظيفته أو منصبه، ويطيع المرؤوسين الأوامر والتعليمات بقناعة أو خوفا من العقاب.

وترتبط النظرية الوظيفية بالمعرفة العليم والفنية في العمل والقدرة على استخدام الأدوات الفنية والتحليل المنطقي، لذا ظهر نمطين من القيادة في إطار النظرية الوظيفية:

- أولهما: القيادة التي تستخدم الوظيفة لغرض السلطة الشخصية بأسلوب متشدد لتنفيذ المهام.
- وثانيتهما: القيادة التي تعرض على العاملين احترام القادة من خلال ابداعهم ومهاراتهم وقدراتهم على توجيه العاملين بأسلوب علمي لدعم مجهودهم وتنمية مهاراتهم وتشجيع ابداعاتهم.

وتشير النظرية الوظيفية للقيادة الى أن كلا من القائد والمرؤوسين والتنظيم يسعى لتحقيق الهدف الذي ينشده، ويرى بعض الباحثين أن الأهداف الوظيفية متعددة ومتنوعة ومنها.

#### ▪ أهداف التنظيم<sup>2</sup>:

وتتمثل في قيام القائد بوضع السياسات العامة، والتأثير في السلوك الآخرين وتحديد الواجبات أو المسؤوليات وقنوات الاتصال، وتوزيع الأدوار والاختصاص لا تحسب الكفاءات

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان: القيادة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2010، ص65.

<sup>2</sup>-المرجع نفسه، ص66.



المطلوبة في أجزاء التنظيم، والتنسيق بين جهود العاملين وتشجعي تعاونهم للعمل كفريق واحد باتجاه تحقيق أهداف التنظيم.

### ■ أهداف العاملين:

وتتمثل في قيام القائد بحل المشكلات الفردية وتحقيق مطالب الجماعة واشباع حاجاتهم ومعرفة قدرات الأفراد وامكاناتهم واستثمارها في تحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين.

### أهداف القائد الشخصية:

وتتمثل في اثبات قدرته على النجاح في القيادة وتنفيذ المهام المطلوبة لتعزيز مكانته وتحسين وضعه الاجتماعي والاقتصادي والوظيفي ويسهل تحقيق ذلك من خلال تلاقي أهداف القائد مع أهداف التنظيم أهداف المرؤوسين الفردية والجماعية.

إن مهمة القائد في القيادة الوظيفية تحريك جهود العاملين نحو الهدف الجماعي عن طريق تحقيق أهدافهم الفرعية، مع تحقيق التماسك بين أعضاء الجماعة وهذه النظرية تبرز أن وظيفة القيادة قد يمارها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد<sup>1</sup>.

### 5.4.1. نظرية الموقفية:

تستند نظرية الموقفية SITUATIONAL THEORY إلى أن الخصائص القيادية لا ترتبط بسمات شخصية عامة، وإنما ترتبط بسمات نسبية تتفاعل مع موقف قيادي معين<sup>2</sup>.

وتفترض هذه النظرية أن المهارات القيادية لا تحركها إلا المواقف والظروف التي يواجهها القائد عن اتصالاته، وأن نوعية القادة تختلف وفقا لاختلاف المواقف والظروف وأن بروز القيادة يعتمد على وجود المشكلات.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 67.

<sup>2</sup> محمد شفيق: سيكولوجية القيادة، مركز تقرير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، 2011، ص 14.



لذا فإن تأثير القائد في الجماعة يرتبط بوقف معين يتفاعل فيه القائد مع الجماعة ومن صميم ذلك الموقف وظروفه والعوامل الخارجية المحيطة وزمانه وتعميداته تنطبق القدرات القيادية وتوجيه الجماعة نحو تحقيق الهدف المنشود.

ويلاحظ أن نظرية الموقف لم تتكر دور السمات الشخصية في تحديد خصائص القيادة ولكنها تضع الموقف الإداري في المكان الأول، فالظروف المختلفة هي التي تظهر القائد لذا ينظر إلى القيادة على أنها موقف يعقبه س وأن اختلاف المنظمات يؤدي إلى اختلاف السمات القيادية فالخصائص القيادية اللازمة للقيادة الأمنية تختلف عن نظيرتها اللازمة للقيادة المدنية، فالرئيس الأمريكي إيزنهاور حقق نجاحا كبيرا في القيادة العسكرية في الحرب العالمية الثانية، لكنه لم يوقف في القيادة الادارية أثناء رئاسته للولايات المتحدة الأمريكية.

وقد كشفت بعض الدراسات أن اختلاف التنظيمات الإدارية في قادة المؤسسات الحكومية والخاصة توصلت البحث الى ان نمط السلوك القيادي المرغوب في المؤسسات الحكومية يتسم بالتشجيع والتقدير لعمل المرؤوسين والقدرة على المبادرة والابتكار في حين يتسم السلوك القيادي المرغوب في المؤسسات الخاصة بالقدرة على انشاء والمباداة والابتكار.

ويرى بعض الباحثون أن السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تختلف باختلاف اعتبارات موقفية كثيرة منها على سبيل المثال اختلاف المجتمعات والثقافات حيث يؤدي ذلك الى اختلاف النظرة الى متطلبات القيادة، فرغم اتفاق القيم واللغة والثقافة والسياسات في أمريكا وانجلترا، إلا أن نظرتهم إلى خصائص القيادة تختلف اختلافا كبيرا، حيث تحتل القيادات غير المتخصصة مكانة مرموقة في الادارة والسياسة في المجتمع الانجليزي، في حين تعد الخبرة المتخصصة من المتطلبات الرئيسية للقيادة في المجتمع الأمريكي<sup>1</sup>.

ويرى البعض الآخر أن اختلاف المركز القيادي يؤدي الى اختلاف الخصائص لنجاحه الى مجموعة من السمات والمهارات القيادية تختلف عن تلك التي تلزم مدير الجامعة،

<sup>1</sup> محمد شفيق: المرجع السابق، ص78.



كما أن اختلاف المستويات الوظيفية في التنظيم الإداري الواحد يؤدي إلى اختلاف السمات القيادية فالقيادة الإشرافية تتطلب القدرة على التوجيه والإشراف والتأثير الفعال في العاملين يلزمها توافر المهارات الفنية في حين أن القيادة الوسطى تتطلب الذكاء والقدرة على اتخاذ القرارات التنفيذية ويلزمها توافر المهارات الإدارية، في حين أن القيادة العليا تتسم بقدرتها على الاحساس بمطالب الجماهير وتحقيق أهداف السياسة العامة للدولة، ولذلك تتطلب توافر مجموعة من المهارات السياسية والإدارية، وتعد المهارات الانسانية لازمة للقيادة في المستويات الثلاثة.

### 6.4.1. النظرية التفاعلية:

انبثقت هذا النظرية من المدخل التوفيقي الذي حاول الجمع بين نظرية السمات ونظرية الموقف، وتستند هذه النظرية إلى أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي، وتعتقد أن فعالية القيادة لا تتوقف على التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات، وإنما يلزم أيضا التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي. ويرى أنصار النظرية التفاعلية INTERACTIONAL THEORY أن ظهور القيادة "رهن بمدى التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات الرئيسية هي: شخصية القائد، وأفراد الجماعة، وطبيعة الجماعة وخصائصها، والعلاقات بين أفرادها، والعوامل الموقفية والبيئية" وتربط 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، كما تعطي هذه النظرية اهتماما واضحا بشخصية القائد ومدى ادراكه لنفسه وللآخرين، ومدى إدراك الآخرين له، وإدراك كل من القائد والآخرين للجماعة والموقف<sup>1</sup>.

ويرى بعض الباحثين أنه مهما كانت قدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه فإن سلوكهم وتأثيرهم في فهم الأهداف قد يلقي استجابات مؤيدة من بعضهم وأخرى معارضة من بعضهم

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان: المرجع السابق، ص 77.



الأخر، مما يؤثر إيجابيا وسلبا على نجاحه في قيادته، وقد كشفت نتائج الدراسات أن الموظف الذكي يلتقي الأوامر من قائده وينفذها بعد تقويمها ويقدم البدائل لنفسه ولزملائه ليتوصل الى قناعة بقبولها ويقدم النصائح لزملائه لقبولها، وبذلك يبدي استجابات مؤيدة تساعد على نجاح القائد، في حين يستخدم الموظف المتهور أو المستهتر تأثيره لتحقيق مصالحه الخاصة أو لتحقيق مصالح المجموعة التي يواليها على حساب مصلحة التنظيم وبذلك تكون استجابة سلبية.

والنظرية التفاعلية لا تنكر أهمية الاسهامات التي قدمتها كل من نظرية السمات ونظرية الموقف لتحديد خصائص القيادة الإدارية، ولكنهما ترى عدم كفاية كل منهما لتحديد خصائص القيادة الإدارية الفعالة، ويرى أنصارها أن القيادة الفعالة هي القيادة المتمركزة حول الجماعة، وأن السمات القيادية التي تحدد نجاح القائد هي التي تمكنه من التفاعل مع مرؤوسيه، وهناك من يرى أن القيادة الفعالة عملية تقوم على تأثير القائد في المرؤوسين في موقع معين، وتأثير المرؤوسين في القائد في هذا الموقف، ويرى آخرون أن القيادة لا تقتصر على علاقة القائد بمرؤوسيه وإنما تشمل أيضا علاقته برؤسائه وعلاقته مع زملائه.

واتجهت مجموعة من الباحثين في تحليلها للنظرية التفاعلية إلى تحديد الأبعاد والخصائص التي تمكن القائد من النجاح في التفاعل مع جماعة عمل معينة، وتوصلت إلى أهم الأبعاد التالية:

- المجموعة العاملة من حيث: (عددها، واستقرارها، ومرونتها، وتجانس أفرادها في المستوى التعليمي والقيم والخلفية الاجتماعية والاقتصادية والعمر).
- المناخ الاجتماعي الذي تعمل فيه المجموعة ومدى ابتعاده عن مظاهر القلق والتوتر وتشجيعه العمل المنتج، وإتاحة الفرصة للشعور بالولاء والانتماء.
- درجة الألفة بين أفراد المجموعة من حيث توافر القدرات والمهارات العالية والتعاون واحترام آراء ووجهات نظر الآخرين.



- مدى الاختلاف في وجهات نظر أفراد المجموعة وتوجيهها نحو معاونة القائد على تحقيق تفاعل أكبر مع المرؤوسين واستثمارها في تحقيق أهداف الأفراد والجماعات والقائد والتنظيم وعلى 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 كفاية نظرية السمات أو نظرية الموقف والنظرية التفاعلية في تحديد خصائص القيادة التي تحقق الفعالية الإدارية<sup>1</sup>.

### 7.4.1. النظرية التبادلية:

تنظر النظرية التبادلية EXCHANGE THEORY إلى العملية القيادية على أنها شكل من أشكال التبادل الذي يمنح فيه القادة العدالة وفرض التقدم في العمل لمرؤوسيه في مقابل احترام وتقدير المرؤوسين لهم.<sup>2</sup>

ويرى أنصار هذه النظرية أن التفاعل الاجتماعي تعبير عن التبادل الاجتماعي للمنفعة، حيث يقوم أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء، وأن التفاعل الاجتماعي يستمر في الجماعة طالما تحققت منافع متبادلة للأعضاء، "وعلى قدر اسهام القائد ودوره المميز في معاينة وتنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم، وفي المقابل فإنه على قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام وعطاء القائد ومعاونه لهؤلاء الأعضاء<sup>3</sup>.

وترجع أهمية النظرية التبادلية في القيادة إلى تشجيعها لزيادة الوعي بمعرفة حاجات الآخرين، وحرصها على التبادل العادل الذي يحدث "عندما يؤدي القائد عمله بطريقة جيدة

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان: المرجع السابق، ص78.

<sup>2</sup> -المرجع نفسه، ص-ص79-82.

<sup>3</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان: المرجع السابق، ص83



يستحق بموجبها المنافع التي يتحصل عليها بسبب مركزه القيادي، وهذا بحد ذاته يسهم في رفع فعالية القيادة.

وقد دعمت الدراسات مفهوم النظرية التبادلية في القيادة التي يستند إلى أن الأدوار المنوطة بالمرؤوس وجوده التبادل بين القائد والمرؤوس تشتمل على قسمين من العلاقات هما: العلاقات في المجموعة الداخلية وتتمثل في مستويات مرتفعة من الثقة والتفاعل ومراعاة المشاعر والمكافآت، والعلاقات في المجموعة الخارجية وتتمثل في مستويات متدنة من الثقة والتفاعل والمشاعر والمكافآت، وتفترض النظرية أن القائد يتصرف بطريقة مختلفة مع أعضاء مجموعته فمثلاً يختلف سلوكه مع أحد مرؤوسيه في المجموعة الداخلية عن تصرفه مع مرؤوس آخر في المجموعة الخارجية.

وعلى الرغم من أن هذه النظرية قد حققت فهم العلاقة التبادلية بين القادة والمرؤوسين ومساهمة هذه العلاقة في فعالية القيادة إلا أن عدم اشتمال هذه النظرية على عدد من المتغيرات الموقفية أدى إلى قصورها.

تناول الباحث فيما سبق عرضاً لأهم نظريات القيادة الإدارية في الفكر الإداري المعاصر، ويتضح من هذا العرض، مدى التباين والاختلاف في تفسيراتها ومواقفها من حقيقة القيادة الإدارية، كما يلاحظ أن ظهور نظرية جديدة لم يؤدي إلى اختفاء نظرية سابقة، كما أن الانتقادات الموجهة أية نظرية من النظريات لا تثبت خطأ هذه النظرية وإنما لكل نظرية إيجابياتها وسلبياتها<sup>1</sup>.

غير أن تعدد تلك النظريات والنتائج غير المتسقة للأبحاث السلوكية التي حاولت تحديد فعالية القيادة يكشف عن أن ظاهرة معقدة، وأنها تحتاج إلى مدى مدخل شامل لدراستها، بل إن بعض الباحثين اتجه إلى تبني فكرة بدائل للقيادة وخاصة في المواقف التي تتصف فيها المنظمة بالتقنية العالية، والمستويات التعليمية المرتفعة لدى العاملين وتماسك مجموعات العمل، وتوافر

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 84.



الخبرة لدى المرؤوسين فإن وجود القائد يصبح غير ضروري لتحقيق أهداف المجموعة في هذا الموقف.

ولما كانت الظواهر الاجتماعية والطبيعية ظواهر معقدة ولا يمكن تفسيرها ببساطة بنموذج يعتمد على متغير واحد أو يرتكز على جانب واحد فقد اتجهت الدراسات الحديثة التي تناولت القيادة في مطلع الألفية الثالثة إلى دمج النظريات المعرفية والسلوكية والاجتماعية في تفسير القيادة باعتبارها ظاهرة معقدة تشمل القائد والمرؤوس والعمل والمنطقة والسوق والمنافسين والتطلع إلى نظرية شاملة لتفسير ظاهرة العيادي<sup>1</sup>.

### ثانيا/ القيادة التشاركية

#### 1.2. نشأة القيادة التشاركية:

إن فكرة الإدارة التشاركية انتشرت في معظم دول العالم، مع اختلاف أنظمتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، إذا فظهور أسلوب المشاركة في إدارتها في إدارة لم يكن عن طريق الصدفة، بل ثمرة تطور تاريخي طويل، وبعد تجارب عديدة، حتى وصل الى هذه المرحلة، أما في بلادنا العربية فهناك تأخر في ظهور هذا النمط من الإدارة التشاركية رغم ظهوره في كثير من دول العالم، مع اختلاف الأنظمة الاقتصادية السياسية والاجتماعية فيها.

وتعتبر القيادة التشاركية من الاتجاهات الحديثة التي تتبع من الثقة العالية بين الرئيس والمرؤوسين والتي تؤدي الى مشاركة في تحمل المسؤولية وفي تحقيق الهدف.

وتعتبر القيادة التشاركية هي احدى أنماط القيادة وتقترن القيادة التشاركية بالنمط القيادي الديمقراطي، وقد لا تعد نمطا جديدا بالضرورة ولكن التركيز على المشاركة في صنع القرار بدأ يتزايد بشكل كبير في العقدين الأخيرين نظرا لأهميتها في إدارة المنظمة وفي مواجهة التحديات

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان: المرجع السابق، ص85.



الإدارية المستقبلية، وتتضمن القيادة التشاركية استخدام اجراءات اتخاذ القرار التي السماح للآخرين بالتأثير في قرارات القائد.

ومن خلال ما سبق يتضح أن القيادة التشاركية نتيجة طبيعية لتطور نظريات القيادة وهي وان كانت موجودة كجزئية في أكثر النظريات السابقة إلا أنها لم تكن موجودة بشكل مستقل إلا في دراسات العصر الحديث.<sup>1</sup>

### 2.2. أهمية القادة التشاركية:

ترى (منال عبد الله غيثان العمري): "أن أهمية القيادة التشاركية تنبع من الاحساس بالمرؤوسين وبمشاعرهم وأهميتهم في تحقيق أهداف وضرورة مشاركتهم في القرارات والمهام الإدارية وتشجيعهم على طرح آراءهم ومقترحاتهم من أجل تحفيزهم على التعاون، وإطلاق طاقاتهم الكامنة وزيادة الثقة في أنفسهم وشعورهم بمكانتهم لدى القائد".<sup>2</sup>

نمط المشاركة أو القيادة التشاركية تؤمن بالقيمة الانسانية والعلمية والعملية، وتوليها درجة كبيرة من الاهتمام وتحرص كل الحرص على أخذ آرائهم ومقترحاتهم في العمل بعيدا عن التسلطية واعتماد مبدأ التهديد والوعيد، فهي قيادة مؤمنة بالحوار على أسس بناء أو هادفة والذي من شأنه أن يؤدي إلى تثبيت المؤسسة، وترخيص أركانها وتحقيق أهدافها.<sup>3</sup>

ونلخص أهمية القيادة التشاركية في النقاط التالية:

- تشجيع فكرة التعاون.
- تسهيل المحادثات. تبادل المعلومات والمعرفة.

<sup>1</sup> محمد العميري: دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العالمية، دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون "شهادة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، كلية علوم إج والانسانية، الجزائر، بولاية الجلفة 2018، ص26.

<sup>2</sup> منال عبد الله غيثان العمري: "واقع القيادة التشاركية لدى قادات مدارس الثانوية" ماجستير، جامعة أسيوط، كلية التربية، السعودية، 2019، صفحة 30.

<sup>3</sup> سماوي فادي سعود فريد: "التفاوض الأكاديمي وعلاقته بالقيادة التشاركية" جامعة الحلفاء التطبيقية" الأردن، 2012، ص59.



- تقلل المنافسة وتزيد التعاون.
- تحسين معنويات الموظفين.
- تشجيع الحلول الإبداعية.
- القدرة على الاحتفاظ بالموظفين.
- قبول القرارات.

### 3.2. خصائص القيادة التشاركية:

تكون القيادة التشاركية جماعية ويقوم التفاعل بين أعضائها على أساس التعاون والاحترام المتبادل، فهي تؤمن بحق أعضائها في المشاركة في اتخاذ القرارات التي من شأنها التأثير على الجماعة، كما يترك للأعضاء في هذا النوع من القيادة العمل من يختارون ويترك للجماعة حق توزيع العمل بين أعضاء، ويلجأ القائد إلى هذا النوع من السلوك عندما يدرك أن أعضاء جماعتهم لديهم القدرة على اتخاذ قراراتهم بوعي وحكمة ومسؤولية، فالقائد هذا يشجع الأعضاء في مناقشاتهم، وتواصلهم الفكري، ويزيد ما قد يحصل من خلافات أو صراعات بينهم، ولهذا تتميز القيادة التشاركية بما يلي:

- القرارات الجماعية تتخذ على رأي جميع الأعضاء، حيث يشجع القائد الأعضاء على المناقشة وإبداء الرأي ويوزع عليهم المسؤوليات دون أن تتركز السلطة ككل في يده.
- في القيادة التشاركية يكون هدف القائد هو هدف الجماعة ويسعى القائد لخفض حدة التوتر والصراع بين أفراد الجماعة.
- كما تتميز القيادة التشاركية بأن ما بين أفرادها من تماسك يكون أكبر مما هو بين أفراد الجماعات ذات القيادات السلطوية أو الفوضوية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صالح حسن أحمد: أساسيات علم الاجتماع النفسي التربوي ونظرياته، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص323.



- المشاركة الفعالة في إدارة العمل مع العاملين تدفع إلى المزيد من الانتاج والرضا الوظيفي.
- يشجع هذا النموذج القيادي على زيادة ثقة العاملين وتعاونهم وانتمائهم للمؤسسة.
- يشجع القائد إسهام الجماعة ككل في وضع سياستها في تخطيط أهدافها وبرامجها.
- إن القائد التشاركي في تقديره وتقويمه للعمل، ولا تحركه العوامل الشخصية من تقدير الثواب أو العقاب
- إشباع وتلبية حاجات المرؤوسين
- انخفاض معدل الشكاوي، ومعدل دوران العمل.<sup>1</sup>

وتكون القيادة التشاركية أكثر فعالية في الأحوال التالية:

- القرارات التي تتخذها القيادة الادارية غير روتينية في جوهرها.
- لا توجد ضرورة لاتخاذ القرارات بسرعة.
- لا يمكن تطبيق التنميط أو المركزية في المعلومات، والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات.
- اشراك الادارة الدنيا في اتخاذ القرارات.
- يشعر العاملون بحاجة قوية للمباداة والاستقلال.
- يثق المرؤوسون بقدرتهم على العمل المستقل دون الحاجة للإشراف الضيق عليهم.

والواقع أن نجاح القيادة التشاركية يحتاج الى نوعية الجهود وتعميق إدراكه بأهمية المشاركة وتحمله المسؤولية، فنمط القيادة التشاركية يتميز بسلوكه المتوازن، فهو يتبع أساليب الاقناع والاستشهاد بالحقائق، ويحترم أحاسيس الأفراد، ومشاعرهم وتجعلهم يشعرون بكرامتهم

<sup>1</sup> عبد الرحمان أحمد سيف: وظائف القائد الناجح، دار المعتر للنشر والتوزيع، ط1، 2017، ص42.



وأهميتهم فالقائد التشاركي يستعين بآراء أتباعه، ويلعب دورا فعالا في تنمية الابتكار، وتحقيق التعاون واطلاق المرؤوسين لقراراتهم.<sup>1</sup>

### 4.2. مميزات القيادة التشاركية:

- من أهم مميزات القيادة التشاركية هي تواجد درجة عالية من الاتصالات بجميع أنواعها.
- يشعرون أعضاء المنظمة بالتمكين عندما يحصلون على المشاركة في صنع قرار رفيع المستوى.
- القيادة التشاركية تواجه المشكلات بشجاعة لأن التفكير الجماعي ينتج عنه طرف لحل المشكلات لم تتوقعها القيادة مطلقا مع مداخلات من جميع مستويات المنظمة.
- القيادة التشاركية تنشأ روح الثقة والتعاون والصدقة بين المجموعة.
- القيمة المعنوية: أي سيشعر أعضاء المجموعة بالتقدير عندما يستمتع القادة الى أفكارهم، الشعور بالتقدير يؤدي إلى انتاجية أعلى.
- الوحدة: تولد المنظمات الوحدة بين أعضائها فالجميع يعمل نحو هدف مشترك.
- ينمي القائد بعض الاستقلالية لدى الاتباع فهو يشاركهم في العمل مما يجعل النشاط يتركز في الكل لا الجزء.<sup>2</sup>

وبصفة عامة، فإن هذا النمط يتسم بروح المبادرة، الابتكار عند الأعضاء، وتتولد الاتجاهات الايجابية تجاه بيئة العمل، ويسود الشعور بالرضا العام نظرا لأن القائد لا ستعامل معهم بطريقة فردية بل كوحدة واحدة، كما أن مشاركتهم في العمليات الإدارية تضفي عليهم شعورا بأهميتهم.

أما الآثار التي تترتب عن النمط التشاركي فيمكن تلخيصها فيما يلي:

<sup>1</sup> ميسم فوزي مطير الفرام: قيادة التغيير في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان (نموذجها)، دار الكتاب النقابي، ص21.

<sup>2</sup> نبيل أحمد محمود العرابيد: دور القيادة التشاركية بمديريات والتعليم في حل المشكلات مديري المدارس الثانوية، بمحافظة غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الأزهر، كلية التربية، غزة، فلسطين، 2010 ص37.



- وضوح الأهداف للجميع.
- تحمل المسؤولية من الجميع.
- زيادة الولاء والانتماء.

### 5.2. أهداف القيادة التشاركية:

- إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار، والذي من شأنه إيجاد نوع من المسؤولية لديهم.
- الاتصال الإداري الذي ينتهجه القائد التشاركي من خلال مساعدة المرؤوسين وتوفير لهم فرصة الاتصال فيما بينهم.
- التحفيز يعد مدخلا انسانيا يمكن القادة من زيادة كفاءة العمل، من خلال اثاره الرغبة لدى الأفراد للقيام بعملهم على نحو أفضل لتحقيق الأهداف الموجودة.<sup>1</sup>
- تعمل على تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا، وأشعارها بأهميتها وفعاليتها في التنظيم.
- بث الثقافة الذاتية في نفوس العاملين وتشجيع أسلوب التقويم الذاتي.<sup>2</sup>

### 6.2. أبعاد القيادة التشاركية:

في ظل هذه القيادة يشارك القائد مرؤوسيه في اتخاذ القرارات في العمليات الادارية الأخرى كالتخطيط والتنظيم، وكذلك يقوم القائد في هذا النوع من القيادات بتقويض بعض سلطاته للعاملين معه مستخدما العلاقات الانسانية بصورة إيجابية، كما يعتمد في قيادته على دفع العاملين معه وحثهم للعمل وإشعارهم بالرضا، وتعتمد القيادة التشاركية على بعض من الأسس نذكر منها:

<sup>1</sup> هدى سالم العجمي: درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدافعية الانجاز للمعلمين، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية النفسية، 2019، جامعة تجران، ص731.

<sup>2</sup> محمد بن فهاد اللوقان: واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين، نقلا عن المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، عدد3، 2018، صص-66-67.



- تقوم على اساس احترام شخصية الفرد وأنه في غاية في ذاته: فتعمل على تشجيع فردية العاملين وأعضاء المنظمة، فالمدير لا يخضع لتعليمات وإنما يخضع الأهداف العامة ووسائل تحقيق هذه الأهداف، فليس من أغراض المنظمة أ، تنمي قدرات العاملين بطريقة مرغوبة من خلال معرفة القدرات والميول والحاجات.
- تنسيق الجهود بين العاملين في المؤسسة: تنظم المؤسسة على أساس سماحتها لكل أعضاء المنظمة بالعمل كمجموعة متناسقة ومتعاونة بدلا من عملهم كأفراد.
- المشاركة الفعالة الواسعة في تحديد السياسات والبرامج: فالإدارة التشاركية تتطلب اشتراك كل من العاملين في تحديد السياسات فيشترك القائد مع العاملين في واجبات ومسؤوليات إدارة المؤسسة بدلا من الانفراد بهذا العمل فالجميع متعاون للتنفيذ لأنهم هم واضعوا القرار والسياسة.
- تكافؤ السلطة مع المسؤولية: فالقائد يفوض الأعضاء العاملين معه القيام ببعض الواجبات والمسؤوليات مع منحهم كل في نفس الوقت السلطة التي تتكافأ مع المسؤولية من أجل تسهيل القيام بالواجب الموكل إليهم فهذا يسهل العمل ويضمن نجاحه وهناك أسس أخرى:<sup>1</sup>

- الإيمان بأهمية كل فرد في الجماعة.
- التفهم الكامل للاختلافات والفروق بين الأفراد.
- المشاركة الجماعية في وضع القوانين واللوائح.
- الإيمان بالعمل المشترك لتحقيق الأهداف.
- التأكيد على حرية الرأي والعمل.
- خلق الجو العام المشجع لطرح الآراء بحرية كاملة.

<sup>1</sup> طارق عبد الرؤوف عامر: القيادة التربوية ومهارات التعليم، دار العلوم للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص-ص 38-39.



### 7.2. الصعوبات التي تواجه القيادة التشاركية:

تتفاوت حدود المشاركة من مؤسسة إلى أخرى، كما أن فاعلية المشاركة تتفاوت حسب حجم المعوقات التي تتعرض حركة العاملين بموجب النمط التشاركي، وهناك ثلاثة أصناف من المعوقات وهي<sup>1</sup>:

- المعوقات المؤسسة: تلك المعوقات التي تتبع من الثقة السائدة في المؤسسة، والتي تتمثل في منظومة القيم والأعراف التي تسود المؤسسة والتي تعكس نفسها على المناخ المؤسسي بشكل عام، إذا كانت هذه القيم ترى في العالم كثير التساؤل والناقد بأنه صانع للمشاكل فكيف يمكن توفير مناخ مؤسسي متفتح بناءً على ما تقدم فإنه لا بد من العمل على تفكيك هذه الثقافات السائدة واستبدالها بثقافات أكثر إيجابية تدعم الإدارة التشاركية.
- معوقات نابعة من المديرين أنفسهم: هذه المعوقات نابعة من الميل الطبيعي لدى المديرين للاحتفاظ بالسلطة والمسؤولية، وفي كثير من الحالات يشعر المديرون بالخوف والريبة اتجاه الدعوة إلى تفويض الصلاحيات والمسؤوليات جديدة حتى ولو كان مع بعض الصلاحيات فإنه يعتبره عبئاً إضافياً يلقي عليهم، وهذا الأمر بالتأكيد يقف عائقاً أمام تفعيل النمط التشاركي في إدارتهم.

ومن معوقات نمط القيادة التشاركية أيضاً:

- يعتقد المرؤوسين أنه يجب إدماجهم في كل القرارات.
- ربما يبدو القائد كما لو كان مفتقداً للمهارة أو الثقة.
- قد تصبح جودة القرارات أقل لو كان المرؤوسين يفتقدون للمهارات والخبرة.
- قد يؤدي العمل الجماعي إلى التقليل من الشعور بالمسؤولية الفردية.
- تتطلب قائد ماهر لتجنب الاحباط والشعور بالفشل بين أعضاء الفريق.

<sup>1</sup> طارق عبد الرؤوف عامر: المرجع السابق، ص 41.



### خلاصة الفصل:

ومن هذا المنبر يتضح لنا أن للقيادة التشاركية دور فعال في بناء المؤسسة وتفعيل دورها للقيام بأعلى طاقاتها الانتاجية والخدماتية كما أن القائد هو العنصر الأساسي في مراحل التنمية الاقتصادية والاجتماعية ويتضح ذلك في تنسيق جهود الجماعات وإضفاء روح التعاون والعمل على تحقيق اللحمة والتفاهم من أجل الوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.



الفصل الثالث:  
الاطار النظري  
للروح المعنوية



## الفصل الثالث: الاطار النظري للروح المعنوية

### تمهيد

أولاً: الخصائص العامة للروح المعنوية

ثانياً: شروط الروح المعنوية

ثالثاً: العوامل التي تساعد فر رفع الروح المعنوية

رابعاً: اهمية الروح المعنوية

خامساً: مستويات الروح المعنوية

سادساً: مؤشرات ومظاهر الروح المعنوية

سابعاً: محددات الروح المعنوية

ثامناً: مجالات البحث في الروح المعنوية

تاسعاً: تقدير سير الروح المعنوية وقياسها

عاشراً: العوامل المؤثرة في الروح المعنوية

إحدى عشر: اثر القيادة في تحسين الروح المعنوية

خلاصة القول



### تمهيد:

تعد الروح المعنوية انعكاسا لجو العمل السائد في المؤسسة وشكل العلاقات ونوعها بين مختلف أفراد الجماعة داخل المؤسسة حيث تعتبر الروح المعنوية الصورة الظاهرة لنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في جو العمل ولا يمكن ملاحظتها إلا عن طريق آثارها ونتائجها ومظاهرها

فعندما نجد جماعة عمال يقومون بواجباتهم ويراعون النظام بما يكفل السير الحسن للعمل هنا نصف الجماعة بأنها تتسم بروح معنوية عالية إلا أننا لا يمكننا الحكم على درجة الروح المعنوية في إدارة ما من خلال العلاقات الإنسانية السائدة فقط لأن الروح المعنوية هي نتائج لهذه العلاقات أكثر مما هي سببا لها فبسوء هاته العلاقات تتدهور الروح المعنوية مما ينعكس بالسلب على مرد ودية الفرد والمنظمة.



### أولاً: الخصائص العامة للروح المعنوية:

تميزت الروح المعنوية بعدة خصائص من أبرزها ما يلي:<sup>1</sup>

- أنها حالة نفسية وعاطفية يصعب تحديدها بعامل واحد حيث تتحكم بها مجموعة من العوامل المتدخلة.
- أنها لا تتأثر كثيراً بالحوافز المادية أو السلطة بقدر ما تتأثر بجو العمل المحيط والظروف المحيطة خاصة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
- أنها ترتفع وتنخفض وذلك حسب الظروف المحيطة.
- أنها تتحكم في سلوك الأفراد العاملين.

### ثانياً: شروط الروح المعنوية:

يتوقف مستوى الروح المعنوية للعامل أو الجماعة على عدة عوامل منها المادية والنفسية والاجتماعية على ما يحيط بأعضائها من جو مادي وجو معنوي وبعبارة أخرى على مدى رضا الجماعة عن تلبية حاجات أعضائها العضوية والنفسية والاجتماعية فالروح المعنوية العالية للعاملين مرهونة بعوامل وظروف شتى من أهمها:<sup>2</sup>

- الظروف الفيزيائية الجيدة.
- الأجور المعقولة والعادلة.
- وجود قيادة ديمقراطية لا تعسف فيها.

<sup>1</sup> ملاركي صفاء: أثر الاستقرار الوظيفي على الروح المعنوية للموظفين، نقلا عن مجلة العلوم الانسانية، العدد 02، جامعة باجي مختار، عنابة، 2021، ص986.

<sup>2</sup> فتحي محمد موسى: المرجع السابق، ص100.



- وجود تقدير منصف لا تحيزا فيه لمجهود العامل.
- تشجيع العامل على ما يقوم به من أعمال ممتازة وإشراكه في وضع خطة العمل وأهدافها.
- الاستماع لشكوى العامل في حالة شعوره بالظلم.
- إتاحة فرص التقدم والترقيات أمام العامل.
- إشعار العامل أن المؤسسة تهتم براحته وطمأنينته وكرامته.

### ثالثا: العوامل التي تساعد فر رفع الروح المعنوية:

إن الروح المعنوية تتأثر بالطموح والثقة كما تأثرت بعوامل أخرى مثل الحوافز والدوافع التي لها دور كبير في ارتفاع الروح المعنوية حيث يمكن تحديده فيما يلي:<sup>1</sup>

#### أ- إرضاء الحاجات النفسية:

الروح المعنوية للعاملين من حيث ارتفاعها وانخفاضها على مدى إشباعهم وإرضاءهم لحاجاتهم النفسية من بينها:

- الحاجة إلى الانتماء إلى الجماعة.
- الحاجة إلى التقدير والتشجيع.
- الحاجة إلى النجاح والنمو.
- الحاجة إلى تحقيق المكانة الاجتماعية.

#### ب- توافر المناخ المناسب للعمل:

حيث يتطلب ذلك شروطا معينة منها:<sup>2</sup>

- تحديد الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 101.



- توافر مناخ نفسي واجتماعي يشعرهم بالأمن والاطمئنان.
- رفع الحد الأدنى للأجور بحيث يكفل المستوى المعيشي للعاملين كمكافأة لهم مقابل الجهد المبذول.
- وهناك عوامل أخرى يمكنها أن تؤدي إلى رفع الروح المعنوية كآتي<sup>1</sup>:
- توافر فرص التقدم والرقي والعدالة وموضوعية وعدالة أنظمة القيادة والترقية وتقدير الكفاءة وتوفير فرص النقل منح العلاوات تقويم الوظائف... الخ
- وضع الفرد المناسب في المكان المناسب لقدراته وكفاءاته ومهاراته بحيث تثير واجبات الوظيفة اهتمامه وحماسه.
- فاعلية وموضوعية وعدالة أنظمة الإشراف والقيادة.
- توافر علاقات طيبة بين العاملين كذلك توافر علاقات بينهم وبين الإدارة بحيث تتاح فرص الثقة في الإدارة إلى جانب فرض احترام العاملين لقدرات بعضهم البعض.
- الشعور بالفخر لأداء العمل بوصفه نشاطا يستوجب العناية والاهتمام.
- توافر الفرص لتقديم خدمات ومزايا إضافية للعاملين.

### رابعاً: أهمية الروح المعنوية:

تكمن أهمية الروح المعنوية فيما يلي:

<sup>1</sup> فتحي محمد موسى ، المرجع السابق، ص100.



- تعد الروح المعنوية عنصر من عناصر التحفيز ولا تقل أهمية عن رفع أجور العاملين أو أرباح أو خدمات للعاملين لمالها من آثار ايجابية على العامل مما أدى إلى زيادة الإنتاجية سواء أكانت سلع أو خدمات واستقرار المنظمة وتماسكها واستمراريتها وبقائها.
- كما أنها تقوم بدور وقائي أي كلما كانت الروح المعنوية للعاملين مرتفعة في مجال العمل أدى ذلك إلى منع كثرة إصابات العمل التأخر عن مواعيد العمل.. الخ
- تؤدي إلى حدوث التوازن النفسي والانفعالي للعمل حيث أثبتت البحوث والدراسات أن العمل الذي يتمتع بروح معنوية مرتفعة يكون على قدر كبير من التوازن النفسي والانفعالي ومن ثم الرضا النفسي عن محيط به سواء لجماعة العمل الذي يعمل بها وأيضا بالنسبة لطبيعة العمل.
- بجانب ذلك تجعله أكثر مرونة قادر على التكيف والتعامل بطريقة سوية مع الآخرين وإن لديه رغبة أكثر في التعاون مع زملائه.
- العامل الذي يتمتع بروح معنوية مرتفعة يكون التقاهم معه أكثر سهولة بعكس الشخص الذي يعاني من الروح المعنوية المنخفضة.

### خامسا: مستويات الروح المعنوية:

للروح المعنوية 3 مستويات رئيسية تنحصر فيما يلي:

أ- المستوى الأول: العلاقة بين الفرد وعمله:

وقد ظهر ذلك من خلال:

- محبته للعمل.

- شعوره بالألفة التي تربطه بجو العامل.



- شعوره بالاحترام في عمله.

- بعده عن جو الحسد والبغضاء.

- شعوره بجو من العدالة وبمكانته وأهميته بالنسبة للمؤسسة.

فإذا وجدت الإدارة وجود علاقة سلبية للفرد بعمله فإنه يدل على وجود روح معنوية منخفضة لذا تسعى إلى رفعها بالبحث عن الأسباب والعمل عليها وعلى حلها.

### ب- المستوى الثاني: العلاقة بين الفرد وزميله:

حيث كلما كان هناك جو من التفاهم والتعاون بين الطرفين كلما أحس العامل بالألفة والطمأنينة والارتياح مما يرفع روحه المعنوية وهذا بالطبع يحسن من إنتاجه.

### ج- المستوى الثالث: العلاقة بين الفرد وإدارته:

إن لهذه العلاقة أهمية كبيرة فإذا كانت جيدة وقائمة على الاحترام المتبادل فإن العامل يحس باحترامه ومكانته وبالتالي ترتفع معنوياتها مما ينعكس إيجاباً على الإنتاج.

## سادساً: مؤشرات ومظاهر الروح المعنوية:

### أ- مؤشرات الروح المعنوية:

إن الروح المعنوية لا يمكن إدراكها بالملاحظة المباشرة، وإنما هي حالة نفسية تترجم من خلال مجموعة من السلوكيات والتصرفات الفردية والجماعية للعاملين داخل المنظمة وتعبّر عن حالتهم السائدة حيث من هاته المنطلقات رأى بعض الباحثين في علم اجتماعي صناعي أن هناك بعض المؤشرات المتوفرة في المؤسسة نذكر منها ما يلي:

- الارتفاع أو الانخفاض في كمية الإنتاج.



- عدد العاملين الذين يتركون العمل.
  - عدد العاملين الذين يتغيبون أو يتأخرون في العمل.
  - ازدياد أو انخفاض الحوادث.
  - عدد المتدربين والإقبال على التدريب.
  - إعداد المرضى والمتمارضين.
  - الشكاوي والاقتراحات، زيادتها أو هبوطها.
- فمن خلال هذه المؤشرات يتبين لنا أن الروح المعنوية لا تعرف إلا عن طريق نتائجها وأثارها ومظاهرها حيث أنها تختلف باختلاف مجال العمل ونوعه وطبيعته كذلك يرتبط بالحالة النفسية والاجتماعية للعاملين.

### ب- مظاهر الروح المعنوية:

تعتبر الروح المعنوية من مستلزمات الجماعة في تكاتفها وتعاطفها وتوحيدها وتمسكها ويتوقف ارتفاع الروح المعنوية وانخفاضها لدى الجماعة على الدرجة التي تصل إليها الجماعة في هذا التوحد والتكاتف والتعاطف ومدى إحساس كل فرد بانتمائه إليها ومن مظاهر تقدم الروح المعنوية في مواقع الإنتاج والعمل والأرقام القياسية للكفاية والإنتاجية واستمرار القوى العاملة دون تغييرها وقلة التظلمات والشكاوي ومن مظاهر كذلك تقدم الروح المعنوية في المؤسسات هو انعدام الشكاوي. والتقديرية الخاصة بمستويات الروح المعنوية تعتمد على بعض الظواهر مثل الأفعال والتعبيرات والتعليقات الشفوية والانتقادات والإجابات عن الأسئلة وهناك نوعان من هذه الظواهر:



- النوع الأول: السلوك الصريح والمعبر عنه على شكل معدل دوران العمل، الدقة في المواعيد ومنع الإسراف أو عكس ذلك من الظواهر الغير مرغوب فيها مثل عدم الاستقرار في العمل التأخير عن المواعيد التغيب عن العمل.
- النوع الثاني: فهو ما يقوله الأفراد والطريقة التي تصدر بها هذه الأقوال أي التعبير عن آرائهم وردود الفعل لديهم كذلك من أهم مظاهر الروح المعنوية هو رد الفعل المنعكس السريع لانتشار من أعضاء الجماعة ككل.

كذلك من مظاهر الروح المعنوية ما يلي:<sup>1</sup>

الإيمان بأهمية الرسالة والأهداف التي تخدم المصلحة أو المؤسسة إلى تحقيقها وبسلامة الوسائل والسبل التي تتبعها لتحقيق هذه الأهداف والشعور بالثقة بأنفسهم وبالقيادة الإدارية المسيرة للعمل في المصلحة أو المؤسسة وتضامنهم جميعا في تحقيق الأهداف واعتبار كل منهم إن أهدافها هي أهداف له ونجاحها هو نجاح له وإنتاج كل واحد منهم إلى أقصى حد تمكنه من قدراته واستعداداته وقلة الغياب والإهمال بينهم.

- حماس العاملين واهتمامهم الزائد بعملهم إظهار روح المبادرة والابتكار الامتثال الطوعي والاختياري للتعليمات اللوائح الرغبة الاختيارية للتعاون مع الآخرين ربط الأهداف الشخصية بالأهداف العامة للمنظمة الولاء بمؤسسة وقيادتها.

<sup>1</sup> احمد عباس محمد: المرجع السابق ص 184



## سابعاً: محددات الروح المعنوية:

### أ- المحددات الداخلية:

وتشمل ما يلي:<sup>1</sup>

- التوقعات والأهداف: فكلما ازدادت درجة التوافق بين أعضاء الجماعة بالنسبة لتوقعاتهم وأهدافهم كلما كانت الفرصة أفضل لروح المعنوية أفضل واعلي ومرجع ذلك أن التوافق في الأهداف والمتطلبات يقلل من احتمالات النزاع بين أعضاء الجماعة ويمكنهم من تركيز جهودهم على الهدف المشترك.

- احتمالات النجاح: فكلما ازداد توقع الأفراد بخصوص اثر الجهد المشترك في تحقيق الأهداف كلما كانت الروح المعنوية للجماعة اعلي لاعتقادهم بان النجاح لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال التعاون والتلاحم بينما تميل الروح المعنوية للانخفاض في الحالة العكسية.

- النجاح الفعلي: حيث تميل الروح المعنوية للارتفاع كلما كانت النتائج الفعلية للجهد المشترك للجماعة تبشر بالنجاح بينما تميل إلى الانخفاض إذا كانت هذه النتائج الفعلية لا تبشر إلا بالفشل

- مستوى الرضي بالنسبة لكل فرد من أفراد الجماعة: فالجماعة التي يشعر كل فرد من أفرادها بمستوى عال من الرضي عن العمل يتوقع أن تكون الروح المعنوية للجماعة عالية ويجب أن يفهم من ذلك أن الروح المعنوية ككل مجرد حاصل جمع مستوى رضا أفرادها لان هناك علاقة دائرية بين الناحيتين فتمتع الفرد بمستوى عال من الرضا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للجماعة.

<sup>1</sup> احمد عباس محمد: المرجع السابق ص185



ب- المحددات الخارجية:

وتشمل تلك العوامل التي توجد خارج الجماعة ومن أبرزها: <sup>1</sup>

- مضمون العمل أو الوظيفة: فمضمون العمل يلعب دورا هاما في رفع مستوى الأفراد والروح المعنوية للجماعة متى كان هذا المضمون متوافقا مع دوافع الأفراد وأكثر استغلالا لقدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم وتستطيع الإدارة أن تحقق هذا الهدف من خلال تطبيق برامج مدرسة الاختيار وتعيين وتقييم ونقل الأدوار.

- نوع الإشراف: هناك العديد من الدراسات تؤكد وجود علاقة قوية بين مقدار المشاركة الذي يسمح به الرئيس لمؤوسيه في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العمل ومستوى الروح المعنوية بينهم حيث تزداد بازديادها وتتنقص بنقصانها.

• **طبيعة نظم الرقابة:** حيث تميل الروح المعنوية للانخفاض كلما ازدادت الأنظمة الرقابة والصرامة وازداد مقدار الضغط على العاملين أثناء العمل بينما يحدث العكس كلما ازداد الميل نحو أسلوب الرقابة الذاتي.

• **قيم وأهداف التنظيم:** فكلما شعرت جماعات العمل في أي منظمة أنها تعمل من أجل أهداف ذات قيمة أو نفع بالنسبة للمجتمع كان لذلك اثر لا يمكن إنكاره على روحها المعنوية لأنها تشعر في هذه الحالة بأنها تعمل من أجل شيء يستحق الجهد والعرق. <sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان: السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2002 ، ص233.

<sup>2</sup>-المرجع نفسه، ص234.



## ثامنا: مجالات البحث في الروح المعنوية:

يمكن تحديد مجالات البحث في الروح المعنوية والمرتبطة ببحثنا هذا في:

### أ- العلاقات الانسانية:

وهو ذلك السلوك الذي يعمل من خلاله الإدارة داخل المؤسسة على إقامة علاقات طيبة وحميمية مع العاملين وسعيها إلى إشباع حاجياتهم وتنميتهم والتعرف على مشكلاتهم وتشجيعهم على التواصل معها في إطار الاحترام المتبادل والمعاملة الحسنة.

### ب- تنمية الثقة بالنفس:

وهي القدرة الحيوية التي تجعل العاملون يبذلون قصارى جهدهم لتحقيق الأهداف المشتركة بينهم مع إيمانهم بإمكانياتهم وقدراتهم حيث يتم الاعتماد عليها في تسيير أمورهم والتي تتميز بالجهد الحماسي الذي يتسم بالعزم والإصرار والتعاون لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك يتم عن طريق إيمان الإدارة بقدراتهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على الابتكار بثتى الوسائل.

### ج- المكانة والتقدير:

وهي شعور العاملين بالاعتزاز والتقدير أمام الإدارة وذلك من خلال احترامهم لأرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم وتشجيعهم على ذلك.

### د- الانتماء إلى المؤسسة:

تعني شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة وذلك من خلال إشباعهم لحاجاتهم الاجتماعية وانجازهم لعملهم من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.



### تاسعا: تقدير سير الروح المعنوية وقياسها:

الخطة السديدة لرفع الروح المعنوية لجماعة من العاملين يجب أن تقوم على تقدير روحهم المعنوية الواهنة وتعيين العوامل التي تؤثر فيها والحق أن تعيين الروح المعنوية وقياسها مسألة بالغة التعقيد وذلك لتعدد العوامل التي تؤثر في اتجاهات العمال من أعمالهم ولتغيير العمال أنفسهم من أن لآخر. وهناك عدة طرق تستطيع بها الإدارة اخذ فكرة عامة عن اتجاهات الأفراد وأرائهم وسير الروح المعنوية لجماعة العمال. ومن هذه الطرق تأويل الملاحظات وأوجه النقد العارضة التي تصدر من العمال وذلك الانطباع العام الذي يحس به الرئيس أو المشرف من كثرة اتصاله بالعمال وملاحظتهم أو سماع شكاويهم ومنها كذلك فحص سجلات الشركة لمعرفة مستوى الإنتاج العام بها. ودرجة تغيب العمال أو تأخرهم في الحضور او انصرافهم قبل موعد الخروج، ومنها كثرة الحوادث والمرض أو التمارض، ونسبة من يترك العمل مع ملاحظة أن هذه الأعراض قد تتأثر بعوامل أخرى غير الروح المعنوية إلا أن هناك طرقا أخرى مباشرة لتقدير الروح المعنوية ومن أهمها:

#### أ- المقابلات الشخصية:

حيث أن من مزاياها أنها ترفع الستار عن أسباب غير منتظرة للروح المعنوية المنخفضة خاصة وإن كانت تجري في جو غير رسمي، ومن مساوئها خوف العاملين من الإفصاح عن آرائهم الحقيقية ومشاعرهم الحقيقية غير أن العاملين لا يخرجون من الإفصاح عن هذه الآراء والمشاعر إذا كانوا يرغبون في ترك العمل.

لذلك كانت مقابلات العاملين الذين يصممون على ترك العمل وسيلة ذات قيمة لمعرفة العوامل والظروف التي تؤدي أنفسهم، بل لقد أدى هذا النوع من المقابلات إلى إحداث تغييرات



في الشركات دعت العاملين المستقلين إلى البقاء في أعمالهم حيث انه من المعتاد ان يسأل العامل في هذه المقابلات عن النواحي التي ترضيه وتلك التي يضيق بها في عمله<sup>1</sup>.

### ب- الاستبيانات:

حيث من خلالها يطلب من العاملين الإجابة عن أسئلة دون ذكر أسمائهم والعادة أن تجري هذه الاستبيانات منظمات خاصة مستقلة عن المؤسسة أو الشركة حتى يطمئن العاملون إلى انه لن ينالهم ضرر من إجاباتهم الصريحة وهناك نوعان من هذه الاستبيانات<sup>2</sup>:

- مقاييس الاتجاهات والآراء.
- استطلاعات الآراء.

### ❖ مقاييس الاتجاهات والآراء:

حيث يعرف الاتجاه سابقا بان الاستعداد دافع مكتسب، ثابت نسبيا، يميل بالفرد إلى موضوعات معينة فيجعله يقبل عليها ويحبذها أو يرحب بها أو يبتعد عنها فيجعله يعرض عنها أو يرفضها أو يكرهها.

### ❖ استطلاعات الآراء:

حيث يعتبر الاستطلاع بوجه عام هو دراسة إجمالية شاملة يقوم بها الباحث في المرحلة التمهيديّة من دراسة مشكلة معينة وهو لا يزال يجهل لكثير عن هذه المشكلة هو دراسة تستهدف الارتياح والاستكشاف.

ويكمن الاختلاف بين مقاييس الاتجاهات والاستطلاع في أن الأولى ولو أنها تعطي فكرة عامة عن المستوى النسبي للروح المعنوية لجماعات العمال، إلا أنها لا تعين الإدارة على

<sup>1</sup> فتحي محمد يوسف: المرجع السابق، ص109.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص115.



معرفة العوامل النوعية الخاصة التي تقوم وراء سخط العمال وعدم رضاهم مثل سياسة الشركة أو ظروف العمل.

### عاشرا: العوامل المؤثرة في الروح المعنوية:

لا توجد قواعد محددة يمكن أن تتبعها القيادة في رفع الروح المعنوية للعاملين حيث أن القيادة التشاركية فن من الفنون قائم على أساس السلوك العقلي تجاه العلاقات الإنسانية بمعنى أن هناك عوامل تتفاعل مع بعضها البعض لتوفير السلوك السليم وتطوير العلاقات بالمنظمة وتحفيز العاملين ورفع معنوياتهم ومن ابرز هاته العوامل وأهمها:<sup>1</sup>

#### أ- إدراك العاملين للهدف العام:

وذلك من خلال معرفة العاملين للهدف الأساسي والأهداف التي تسعى إليها المؤسسة ومعرفة دور كل منهم لتحقيق هذه الأهداف حيث انه يساعد على وضوح الرؤية لدى العاملين وهذا بدوره يؤدي الى رفع الروح المعنوية.

#### ب- توافر فرص الاتصال الشخصي:

إن توافر الكثير من فرص الاتصال الشخصي بين العاملين ومسئولهم على كافة المستويات والأصعدة يتيح للعاملين معرفة الدور الذي يؤديه ومدى مساهمة مجهوداتهم في المجهودات الكلية للعمل أي أن دور الإدارة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لأعضاء المنظمة.

<sup>1</sup> صلاح عبد الحميد مصطفى و نجاة عبد الله: الإدارة التربوية (مفهومها نظرياتها) دار القارئ الامارات العربية المتحدة 1986، ص166.



ج- الإشراف:

حيث اعتبر الإشراف الجيد على العاملين وحسن معاملاتهم من العوامل المهمة في رفع معنوياتهم حيث يدل ذلك على وجود علاقات أساسها الثقة وحسن المعاملة مما ينجم عنها التعاون فيما بينهم.

د- معالجة الشكاوي والتظلمات:

حيث أن شعور العاملين بالظلم سوف يؤثر لا محالة على اهتمامات وأداء العاملين لعملهم لذلك لابد من وجود قيادة تنتهج سلوكا قياديا فعالا تعمل على معالجة كل ما يطرأ على العاملين داخل المؤسسة وهذا بدوره يؤدي إلى الرفع من معنويات العاملين في المنظمة.

ومن جهة أخرى لقد وجد العديد من الباحثين المختصين بدراسة الروح المعنوية العديد من العوامل الأخرى والمؤثرة في الروح المعنوية نذكر منها:

- الرواتب والأجور.
- المكافآت المادية والمعنوية.
- فرص التقدم والترقية.
- ملائمة ظروف ومتطلبات العمل (إضاءة، تهوية، الحرارة، الرطوبة، ضوضاء... الخ).
- كفاءة طرق ووسائل الاتصال.
- فاعلية وموضوعية نظام الإشراف.
- الثقة بالإدارة.
- كفاءة الإدارة.
- توافر علاقات طيبة بين العاملين والمنشأة.
- توافر الخدمات والمزايا الإضافية للعاملين.
- وضع الفرد في المكان المناسب لقدراته ومؤهلاته.
- الشعور بالفخر لأداء العمل والتمكن من الاحتفاظ به.



– الشعور بالانتماء إلى المؤسسة.<sup>1</sup>

### إحدى عشر: أثر القيادة في تحسين الروح المعنوية:

#### أ- تحسين الروح المعنوية:

قدمنا أن مستوى الروح المعنوية للجماعة العاملة يتوقف على عوامل مادية ونفسية واجتماعية شتى وعلى مدى تلبية إرضاء الجماعة للحاجات الجسمية والنفسية لأعضائها كما ذكرنا أهم العوامل التي ترفع الروح المعنوية وتلك التي تحيط بها.<sup>2</sup>

فالتطريق إلى تحسين الروح المعنوية المنخفضة هو البحث عن العوامل التي هبطت بها في المحيطين المادي والمعنوي للعاملين ثم العمل على إزالة هذه العوامل غير أن الروح المعنوية للجماعة لاتجاهات نفسية خاطئة شكلها العاملون إزاء عملهم من جراء سوء تفاهم بينهم وبين الإدارة أو من جراء اختلاف وجهات النظر لكل من الطرفين أو نتيجة لاختلاف الطرفين في الحاجات والاهتمامات أو على اثر إشاعات ذاعت بين العاملين فامنوا بها. .و لقد اتضح أكثر من مرة أن الشكاوي والمظالم التي رفعها العاملون إلى الإدارة لا يكون لها أساس موضوعي فكثيرا ما تكون الشكاوى من قلة الأجور أو كثرة ساعات العمل أو سوء الظروف الفيزيائية للعمل كثيرا، هنا يتلخص تحسين الروح المعنوية في تغيير هذه الاتجاهات وتصويبها لدى العاملين ولدى الرؤساء على حد سواء.<sup>3</sup>

#### ب- أثر القيادة في تحسين الروح المعنوية:

لا ريب أن الروح المعنوية للجماعة ترتفع أو تتخفض تبعا لنوع القيادة وأساليبها في التوجيه والإدارة، ولكل واحد مما ذكرنا وسائله في رفع المعنويات وأن استمرار دفعها يكون

<sup>1</sup> احمد عباس محمد: المرجع السابق، ص188.

<sup>2</sup> فتحي محمد موسى: المرجع السابق، ص121.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص129.



مضمونا تحت القيادة الديمقراطية التي يهتما بالتنوع والتغيير والمرونة في الوسائل ورسم الأهداف وإشراك الآخرين في الرأي، وقد يكون لتشجيع الآخرين من الأفراد والجماعات وانايتهم واحترامهم وتقديرهم، اثر في رفع المعنويات ولكن الأهم من هذا كله في الأوضاع الديمقراطية أن يشعر كل فرد من الجماعة انه ذو أهمية وأن رأيه يعتد به وانه ليس كمية مهملة.

ومن المعروف أن قيادات الإدارات والمنظمات المختلفة تحرص كل الحرص على رفع معنويات إتباعها من اجل زيادة الإنتاج وتحقيق الأهداف.

حيث أن القائد الفاشل الذي لا يفهم روح الجماعات يهدم في لحظة ما يبني في وقت طويل بتريك معنويات إتباعه إلى الحضيض وعندها إما أن تتفك الجماعة وتتهار أو تحاول إعادة تنظيم نفسها من اجل مصلحة مشتركة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> احمد محمد الزعبي: علم النفس الاجتماعي، دار زهران لنشر و التوزيع، عمان - الارض، 2013، ص-ص 376-377.



### خلاصة القول:

وفي ختام هذا الفصل نستخلص أن الروح المعنوية للعاملين تؤثر في أداء العاملين حيث أنها تلعب دورا أساسيا في حياة العامل ومستوى إنتاجه واستمراره في المنظمة وكذلك في استخدامه لطاقاته وقدراته ومواهبه.



الفصل الرابع:  
الاجراءات  
المنهجية  
للدراسة



## الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة

### تمهيد

أولاً: التعريف بمجالات الدراسة

#### 1. المجال الجغرافي

1.1. التعريف بالمؤسسة

2.1. نشأتها وتطورها

3.1. أهداف المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز

4.1. الهيكل التنظيمي للمؤسسة

#### 2. المجال الزمني

1.2. المرحلة الأولى

2.2. المرحلة الثانية

3.2. المرحلة الثالثة:

4.2. المرحلة الرابعة

ثانياً: منهج الدراسة

1. مجتمع وعينة الدراسة

2. إجراءات الدراسة الميدانية



### تمهيد:

بعد القيام بتجميع المادة العلمية حول القيادة التشاركية والروح المعنوية والقيام بعرضها في الإطار النظري للدراسة، كان ولا بد او لزاما من إسقاط هذا الكم المعرفي على ارض الواقع، وذلك من خلال اختيار مجال الدراسة، وقد اخترنا مديرية الكهرباء والغاز-سونلغاز- تبسة ، وذلك بغية الاطلاع على مدى التطابق بين كلا الجانبين النظري والتطبيقي، حيث تناول هذا الفصل مختلف الإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ هاته الدراسة الميدانية، من خلال وصف مجتمع الدراسة، تحديد العينة التي طبقت عليها الدراسة، اضافة الى مختلف الخطوات اعداد أدوات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت لتحقيق من الهدف والثبات لهذه الأدوات، كذلك تلك الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة وتحليل البيانات بهدف الإجابة عن فرضيات الدراسة واختبارها، للوصول الى نتائج الدراسة وتفسيرها.



## أولاً: التعريف بمجالات الدراسة

### 1. المجال الجغرافي:

#### 1.1. التعريف بالمؤسسة<sup>1</sup>:

مؤسسة سونلغاز SONALGAZ هي شركة اقتصادية تم انشاؤها عبر مراحل:

**حيث في الحقبة (1947-1969)** تم انشاؤها بمؤسسة كهرباء وغاز الجزائر EGA وفي سنة 1947 تم انشاء أول مؤسسة جزائرية في مجال الكهرباء والغاز خلال الحقبة الاستعمارية والتي سميت بمؤسسة كهرباء وغاز الجزائر، والتي كانت مسيرة من قبل إطارات فرنسية في اطار التوسع الذي تقوم به فرنسا لمستعمراتها وكان نشاطها خلال الحرب التحريرية، وبعد الاستقلال الى غاية سنة 1969، أين تقرر تأسيس أول مؤسسة جزائرية في مجال الكهرباء والغاز.

**وفي الحقبة (1969-1983)** تم انشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز SONALGAZ وفق التعليمية الرئاسية رقم 6959 المؤرخة في 26 جويلية 1969 والمعلنة في الجريدة الرسمية للدولة الجزائرية أوت 1969، فقد تم انشاؤها بدلا من كهرباء وغاز الجزائر، حيث وجهت لهذه المؤسسة مهام صعبة في اطار سياسة الطاقة الداخلية للدولة، من أهمها انتاج الطاقة الكهربائية ونقلها عبر الشبكات ثم توزيعها مع احتكار سوق الطاقة، وتسويق الكهرباء والغاز عبر التراب الوطني، لفائدة كل الزبائن (بيوت، مصانع، مؤسسات...).

**وفي الحقبة (1983-1991)** تم إعادة هيكلة سونلغاز حيث شهدت مرحلة تغير حدث عنها انقسامات أصبح لديها عدة فروع أهمها:

- KAHRIF: مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية.
- KAHRAKIB: مؤسسة تركيب الهياكل والمنشآت الكهربائية.
- INERGA: مؤسسة أشغال الهندسة المدنية.

<sup>1</sup> معلومات مأخوذة من مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة.



- EHERKIB: مؤسسة التركيب الصناعي.

- AMC: مؤسسة صناعة العدادات الكهربائية والغازية وأجهزة القياس والمراقبة حيث

أصبحت هذه الفروع تمارس نشاطها وفق متطلبات السوق والدولة الجزائرية.

**وفي الحقبة (1991-1995)** حيث تغير الطبع القانوني للمؤسسة واصبحت عموميه

ذات الطابع الصناعي التجاري (مرسوم تنفيذي رقم 91-475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991)

هذا النظام الجديد طبق سنة 1995 مع وضع أول اتفاقية جماعية بين المؤسسة وممثلي والتي

تحدد علاقات العمل.

وفي الأخير من سنة 2002 الى 2005 تحولت الشركة الى مؤسسة ذات أسهم بعد صدور

قانون الطاقة والمصادق عليه من طرف المجلس الشعبي أصبحت الشركة سنة 2002 ذات

أسهم.

### 2.1. نشأتها وتطورها:

قبل نشأة مديرية التوزيع تبسة كانت تابعة إداريا لإقليم الكهرباء المتواجد بعنابة سنة

1978 حيث تم استحداث مركز التوزيع تبسة، والذي تتبع له إداريا أربع وكالات هي: تبسة،

العوينات، بئر العاتر، الشريعة هذه الوكالات مكلفة بتوزيع الطاقة واستغلال شبكاتها عبر

الولاية.

وطبقا للقانون 01-02 المؤرخ في 5 فيفري 2005 تحول مركز التوزيع الى المديرية

الجهوية للتوزيع تبسة وفي سنة 2006 أصبحت التسمية كالتالي مديرية التوزيع تبسة.

هذه المديرية تضمن توزيع الكهرباء لكافة سكان تراب الولاية والتي تقدر مساحتها

الاجمالية بـ 13878 كلم مربع بعدد سكان يفوق 695000 ساكن موزعين عبر 12 دائرة و28

بلدية.



حيث أن عدد الزبائن في الكهرباء قدره 13685 زبون يمونون بشبكة كهرباء طولها 7017 كلم عام 2021، و 89000 زبون في الغاز بشبكة قنوات غاز طولها 1840 كام عام 2021.

### 3.1. أهداف المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز:

تهدف سونلغاز شركة ذات أسهم الى ما يلي:

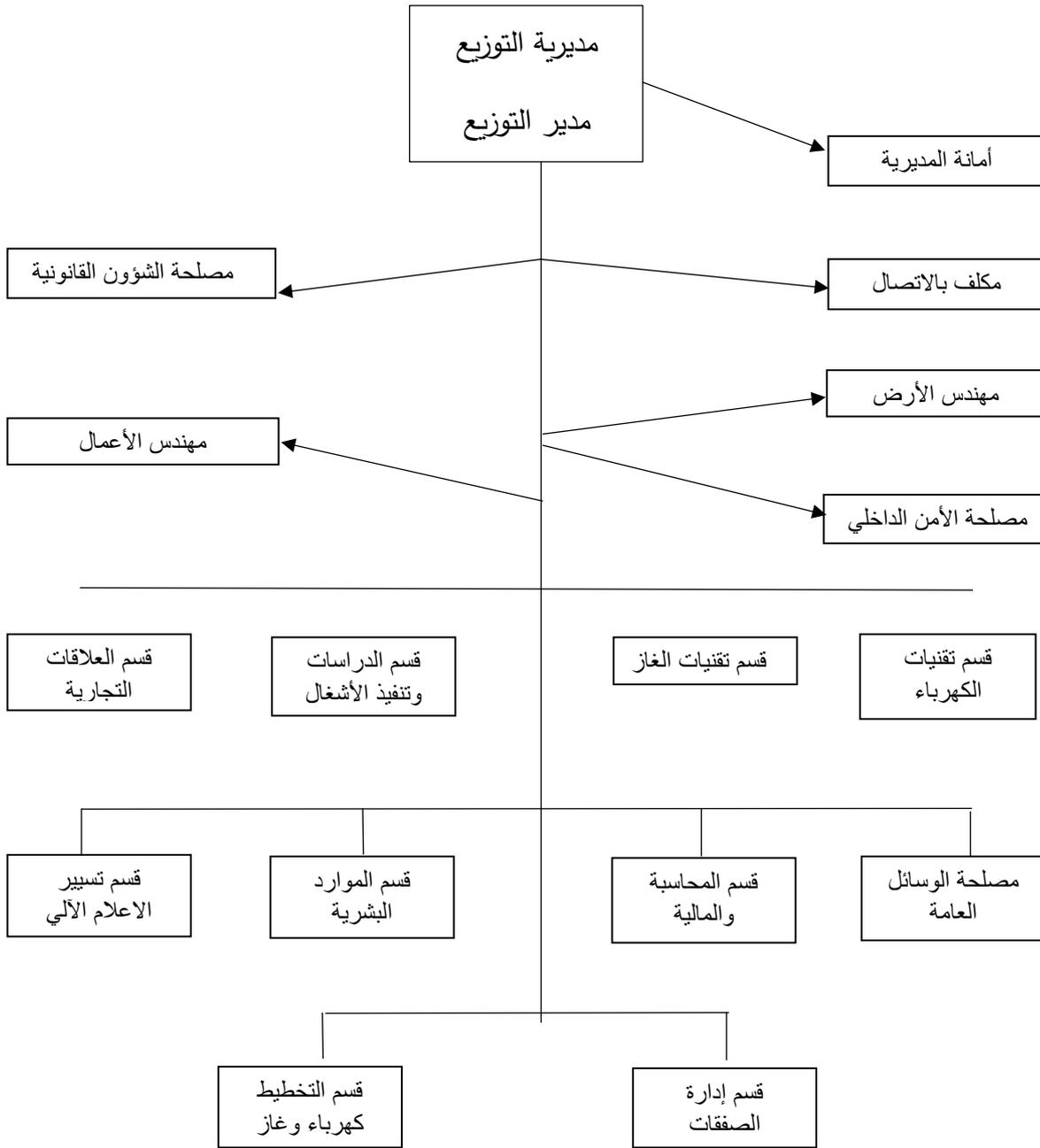
- انتاج الكهرباء وبيعها سواء في الجزائر أو في خارج الجزائر ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية.
- توزيع الغاز عن طريق القنوات في الجزائر وتسويقه.
- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها.<sup>1</sup>
- دراسة كل أشكال الأعمال المشتركة في الجزائر أو خارجها مع شركات جزائرية أو أجنبية.<sup>2</sup>
- انشاء فروع وأخذ مساهمات كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو سيم انشاؤها في الجزائر أو في الخارج.

<sup>1</sup>-معلومات مأخوذة من قسم الموارد البشرية بالمؤسسة.

<sup>2</sup>-معلومات مأخوذة من قسم الموارد البشرية بالمؤسسة.

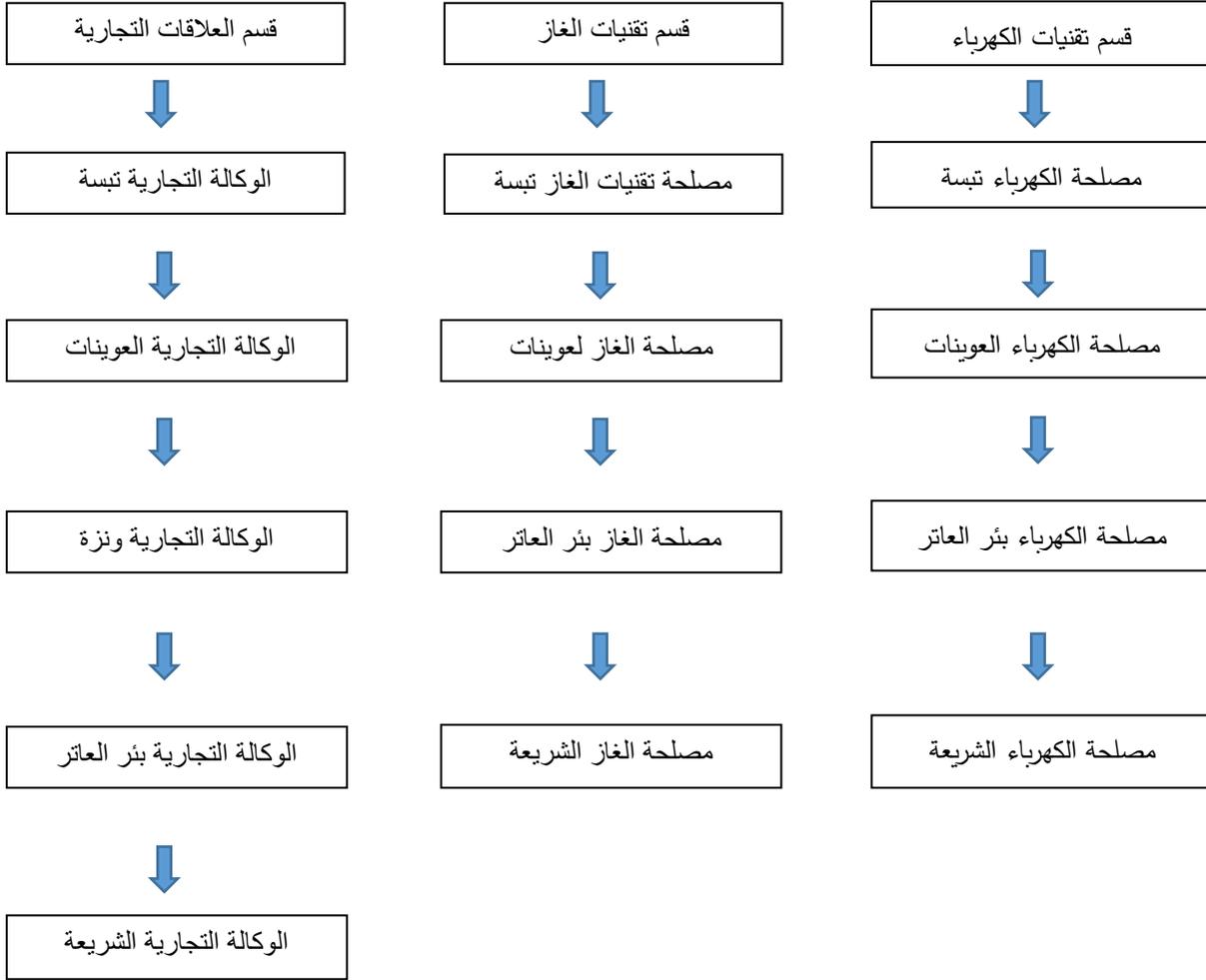


4.1. الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



الشكل رقم (1) يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز تبسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> معلومات مأخوذة من قسم الموارد البشرية للمؤسسة.



### الشكل رقم (02) يوضح تقسيمات الأقسام الى مصالح

- تفصيل الهيكل التنظيمي للمؤسسة حيث أنها تتكون من 4 مستويات تتمثل في:

**المستوى الأول:** المديرية العامة وتحصر على الأداء الجيد للمديرية ويرجع إليها اتخاذ القرارات الهامة على مستوى المديرية.

**المستوى الثاني:** ويضم المصالح الرئيسية التالية.<sup>1</sup>

أ- أمانة العلاقات: ويتم على مستواها تنظيم العلاقات بين المديرية والفروع.

<sup>1</sup> وثائق مأخوذة من قسم الموارد البشرية بالمؤسسة.



- ب- **المكلف بالشؤون القانونية:** حيث يقوم بمختلف الشؤون القانونية لهياكل المديرية. ويمثل المؤسسة أمام الجهات القضائية بتفويض من المدير العام كما يقوم بتشكيل ومراقبة ملفات المنازعات العالقة بالمؤسسة.
- ج- **المكلف بالاتصالات:** ويقوم بالاتصالات بتنظيم المعلومات الموجهة الى العملاء والمشاركة مع مديرية التوزيع في تنشيط المبيعات واقتراح برامج الاشهار والاعلام كما يعمل على توطيد العلاقات بين التلفزيون والصحافة المكتوبة والإذاعة.
- د- **المكلف بالأمن:** القيام ببرمجة الزيارات وتحضير الاجتماعات لمركز الوقاية والأمن الخاصة بالمديرية والعمل على جلب الوسائل الأمنية الحديثة.
- المكلف بالأمن الداخلي:** متابعة دائمة لكل هيئات الأمن الداخلي للمديرية واعداد التقارير التفصيلية في حالة وجود حوادث خاصة بالأمن الداخلي بالتنسيق مع المكلف بالأمن للفرع المحلي وتحتوي على مجموعة من الأقسام:
- أ- **قسم استغلال الكهرباء:** ويقوم باستغلال الشبكات وتسيير الأعمال وتسيير المحولات الكهربائية وتطوير وصيانة شبكات الطاقة الكهربائية.
- ب- **قسم استغلال الغاز:** ويهتم باستغلال شبكات الغاز وتسيير الأشغال وتطوير وصيانة الشبكات.
- ت- **قسم دراسات وتنفيذ الأشغال:** وتضم فرع دراسة الأشغال الكهربائية وفرع دراسة الأشغال الغازية ولها فرع تسيير الاستثمارات، فرع الصفقات الذي يبرمج الأشغال.
- ث- **قسم العلاقات التجارية:** ويضم مصلحة التقنيات التجارية والأنشطة التجارية وتطوير المبيعات ومصلحة التسويق ومصلحة خاصة بالزبائن.
- ج- **قسم الإدارة والصفقات:** يعتبر هذا القسم من الأقسام المحورية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز اذ يعد همزة وصل بين الأقسام الأخرى اذ يعمل على متابعة المؤسسة المناولة منذ اقتناءها لدفتر الشروط الى غاية إتمام المهام وايصال الخدمة للزبون.



- ح- قسم تسيير أنظمة الاعلام الآلي: ويهتم بشؤون الحسابات الآلية من صيانة وبرمجة ومعالجة النصوص الخاصة بالعدادات المتعلقة بالكهرباء والغاز.
- خ- قسم المالية والمحاسبة: ويقوم بإعداد الموازنات والتقارير المالية ومتابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات البنكية الجارية.
- د- قسم الموارد البشرية: من خلال اهتمامنا بالوسائل العامة من حيث تسييرها وجلبها للمؤسسة.<sup>1</sup>

### 2. المجال الزمني:

يقصد بالمجال الزمني الفترة التي نزل فيها الباحث الى الميدان، والمعروف ان هذه الفترة توقفت على نوعية الدراسة وأهدافها، وعليه فقد استغرقت الدراسة الميدانية مدة معينة وذلك ابتداء من شهر جانفي 2023 حيث قام الباحث بتقسيمه الى مجموعة من المراحل تمثلت في:

#### 1.2. المرحلة الأولى:

حيث تعتبر هذه المرحلة الخطوة الحاسمة في انطلاقة البحث اين دارت بمخيلتي مجموعة من المواضيع المرتبطة بتخصصي العلمي (علم اجتماع تنظيم وعمل) ولكن بعد الاتصال بالأستاذة المشرفة التي قبلت الاشراف اين قامت مساعدتي وذلك من خلال نصائحها وتوجيهاتها، فيما يخص اختيار المواضيع والتعامل معها بحيث توصلنا بعد مناقشات جادة الى تحديد موضوع البحث دور القيادة التشاركية في تحسين الروح المعنوية للعاملين بمديرية الكهرباء والغاز تبسة.

#### 2.2. المرحلة الثانية:

اين تمت هذه المرحلة الزيارة الاستطلاعية الى سونلغاز اين تم التعرف على مديرية الكهرباء والغاز، مجال الدراسة وكيفية سير العمل فيها أين تم فيها مقابلة المسؤولة عن قسم الموارد البشرية في هاته المؤسسة.

<sup>1</sup> معلومات مأخوذة من وثائق المؤسسة.



### 3.2. المرحلة الثالثة:

أين تم فيها كخطوة أولى الشروع في بناء الاستمارة مع الأستاذة المشرفة لتوجيهها بعد ذلك الى التحكيم.

### 4.2. المرحلة الرابعة:

حيث تم في هذه المرحلة التفريغ الآلي للمعطيات والبيانات المتحصل عليها من الاستمارة والقيام بتفريغها من خلال استعمال حزمة التحليل الاحصائي تم معالجتها احصائيا والقيام بتحليلها في ضوء الدراسات السابقة والمقاربة النظرية والفرضيات.

### ثانيا: منهج الدراسة

دائما وقبل الشروع في اجراء أي بحث ميداني يختار الباحث منهاجا معيناً لبحثه ويكون مناسباً لطبيعته الموضوع الذي اختاره للدراسة، والذي بدوره يؤدي بالباحث للوصول الى نتائج وحقائق تخدم بحثه:

- حيث يعرف المنهج على انه تلك الطريقة التي يسلكها الباحث في الإجابة على الأسئلة التي تثير مشكلة البحث.
- وفي ضوء طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها، فقد اعتمد الباحث 'المنهج الوصفي' وذلك لوصف استجابات أفراد عينة الدراسة وتقديراتهم حول دور القيادة التشاركية في تحسين الروح المعنوية للعاملين في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز تبسة، وذلك بتحديد دور القيادة التشاركية بأبعادها (تفويض السلطة، اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية) في تحسين الروح المعنوية، وذلك لتحديد الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول دور القيادة التشاركية تبعا للخصائص الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة،



## الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة

الفئة السوسيو مهنية) وكذلك تحديد الفروق بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول تحسين الروح المعنوية للعامل.

- ويعتمد المنهج الوصفي على وصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات عن المشكلة وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة.

### 1. مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسة SONALGAZ لولاية تبسة والبالغ عددهم 583 حسب إحصاءات قسم الموارد البشرية في المؤسسة سنة 2023 ونظرًا لعدم قدرتنا على التحكم في جميع مفردات مجتمع البحث الخاص بدراستنا، فقد اعتمدنا على العينة.

- وتعرف العينة على أنها الجزء من الكل، أي هي الأسلوب الذي يدرس فيه الباحث جزء من مفردات أو عناصر مجتمع البحث. على أن تكون حاملة لكل خصائص جميع مفردات البحث وعليه فقد اعتمدنا على العينة من خلال البيانات بالمؤسسة.

مجتمع الدراسة يتكون من الفئات السوسيو مهنية التالية:

العدد	الفئة
133 إطار -	الإطارات -
236 عون -	أعوان تحكم -
214 عون -	أعوان تنفيذ -

- أخذنا نسبة 15% من كل طبقة فكانت العينة كالتالي:

$$\frac{133.15}{100} = 20$$

- إطارات: 20 إطار.

$$\frac{236.15}{100} = 35$$

- أعوان تحكم: 35 عون.

$$\frac{214.15}{100} = 32$$

- أعوان تنفيذ: 32 عون.



وبالتالي قُدرت عينة بحثنا بـ 87 مفردة موزعة على النحو التالي:

العينة	الفئة السوسيو مهنية
20	إطارات
35	أعوان تحكم
32	أعوان تنفيذ
87	المجموع

### 2. إجراءات الدراسة الميدانية:

وتوضيح الدراسة كما يلي:

#### 1.2. أدوات الدراسة:

من خلال اطلاع الباحث على مختلف الدراسات البحثية في دور القيادة التشاركية في تحسين الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي التجاري، مما دفع بالباحث لدراسة دور القيادة التشاركية في تحسين الروح المعنوية للعاملين بمؤسسة سونلغاز لولاية تبسة.

- ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء أدوات الدراسة والمتمثلة في:

**الاستبانة:** حيث تعتبر الاستبانة من الأدوات الأساسية الأكثر استخداما في البحث السيسولوجي وهي إحدى أدوات جمع البيانات تستخدم في البحوث الميدانية لجمع المعطيات المتعلقة بموضوع البحث والتي لا يمكن جمعها عن طريق الاستبيان أو الملاحظة وكان ذلك من خلال اتباع الخطوات التالية:

- الاطلاع على الجانب النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة والأدوات التي تم استخدامها للإفادة منها في بناء محاور الاستبانة وعباراتها.



## الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة

- القيام بتحديد محاور الاستبانة وفقا لأبعاد المتغيرات، ومن ثم صياغة مضامين كل محور والتي تكونت من أربعة محاور ومحور البيانات السوسيوديمغرافية.
- ديمغرافية فيما يخص الاستمارة قبل توزيعها على العمال قمنا بتحريرها أولا لاختيار مدى صحة الأسئلة الموضوعية، حيث قمنا بالتجربة القبلية البعدية، حيث تم توزيع استمارة أولية على عدد من العمال لاختبارها اذ قمنا بتوزيع 12 استمارة على بعض عمال المؤسسة وبعد يومين استرجعنا الاستمارات 12 كلها، حيث لاحظنا ان هناك بعض النقص وبعض النقاط التي تم اثارها حول الموضوع، فتم تنبيهنا لها، ثم أعدنا الصياغة مرة أخرى، ومن تم انجاز الاستمارة في صورتها النهائية، وإعادة توزيعها مرة أخرى، شرط ابعاد العمال 12 الذين تم التجريب عليهم سابقا، وهو ما يعرف بالتجربة (القبلية- البعدية) حيث تم التوزيع بالشكل الآتي:

- المديرية 20 استمارة.

- ملحقة لاكمين 22 استمارة.

- إقليم الكهرياء الجرف 15 استمارة.

- ملحقة الوزنة 30 استمارة.

بعد ذلك أخذنا الاستمارة للتحكيم من قبل الأساتذة وهم:

الاسم واللقب	التخصص	الرتبة	ملاحظات
مالك محمد	موارد بشرية	أستاذ محاضر أ	اعطي بعض الملاحظات حول الصياغة وترتيب الأسئلة، وازضافة بعض الأسئلة.
ميهوب نور الدين	علم النفس تنظيم وعمل	أستاذ محاضر ب	اعطي بعض الملاحظات حول الصياغة وترتيب الأسئلة، وازضافة بعض الأسئلة.



الفصل الخامس:  
عرض وتحليل  
البيانات  
الميدانية



## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الميدانية

### 1. التحليل الكمي للنتائج

#### 1.1. محور البيانات العامة

#### 2.1. عرض وتحليل البيانات العامة

#### 3.1. خلاصة محور البيانات الشخصية

### 2. عرض وتحليل البيانات تبعا لفرضيات الدراسة

#### 1.2. عرض نتائج الفرضية الأولى: تفويض السلطة والروح المعنوية

#### 2.2. عرض نتائج عبارات الفرضية الثانية: المشاركة في صنع القرار والروح المعنوية

#### 3.2. عرض نتائج عبارات الفرضية الثالثة: المشاركة والروح المعنوية

#### 4.2. عرض نتائج عبارات الفرضية الرابعة: الانتماء للجماعة والشعور بالرضى

### 3. النتائج العامة

### 4. اختبار الفرضيات



## 1. التحليل الكمي للنتائج

### 1.1. محور البيانات العامة

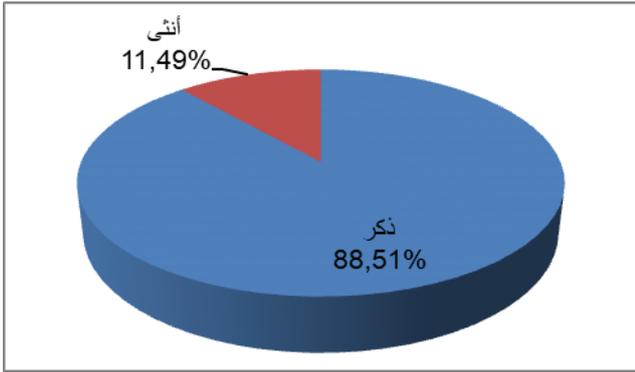
تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات الديمغرافية، وعلى ضوء هذه المتغيرات سيتم وصف عينة الدراسة.

- البيانات الوصفية العامة الخاصة بموظفي مديرية الكهرباء والغاز سونلغاز -تبسة- اشتملت عينة الدراسة على الخصائص الديمغرافية الموالية:

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

يمثل الجدول والشكل الموالين توزيع العينة حسب متغير الجنس.

شكل رقم (01): التوزيع البياني للعينة حسب متغير الجنس



جدول رقم (01): توزيع العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	77	88.5
أنثى	10	11.5
المجموع	87	100

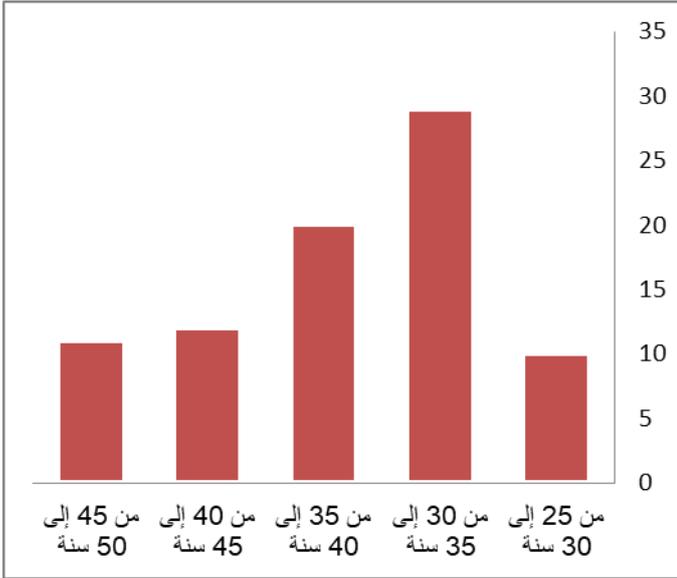
يتضح من الجدول والشكل رقم (01): أن نسبة الذكور أعلى بكثير من نسبة الإناث، حيث أن ما نسبته 88.5% هم من فئة الذكور، في حين قدرت نسبة الإناث بـ: 11.5%. وهذا يمكن أن نستنتج أن أغلبية عينة الدراسة بمديرية الكهرباء والغاز سونلغاز -تبسة-، كانوا من فئة الذكور وهذا ربما راجع ربما للمشاركة المرتفعة للذكور في مختلف مسابقات التوظيف المنظمة من قبل المديرية وكذا طبيعة بعض الوظائف التي تتلاءم أكثر مع نوع الذكور خاصة إذا تعلق الأمر بوظيفتي أعوان التحكم والتنفيذ.



### - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

شكل رقم (02): التوزيع البياني للعينة حسب متغير السن

جدول رقم (02): توزيع يوضح العينة حسب متغير السن



السن	التكرار	النسبة %
من 25 إلى 30 سنة	10	11.5
من 30 إلى 35 سنة	29	33.3
من 35 إلى 40 سنة	20	23.0
من 40 إلى 45 سنة	12	13.8
من 45 إلى 50 سنة	11	12.6
50 سنة فما فوق	5	5.7
المجموع	87	100

يتضح من الجدول والشكل رقم (02): أن اغلب أفراد العينة كانوا من ضمن فئة (من 30 إلى 35 سنة) حيث قدرت نسبة عدد المشاهدات هنا بـ 33.3%، وجاءت الفئة (من 35 إلى 40 سنة) في المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ 23.0%، واحتلت الفئة (من 40 إلى 45 سنة) المرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ 13.8%، واحتلت الفئة (من 45 إلى 50 سنة) المرتبة الرابعة بنسبة قدرت بـ 12.6%، فيما احتلت الفئة من 25 إلى 30 سنة المرتبة الخامسة بنسبة قدرت بـ 11.5%، وحلت في الأخير الفئة (50 سنة فما فوق) بنسبة هي الأضعف والتي قدرت بـ 5.7%، ومن هنا نستنتج أن المديرية تعتمد على الكفاءات الشابة، وهذا التباين في الأعمار مهم جدا بالنسبة للمديرية بحيث أن هذا المزيج يخلق نوع من الترابط بين الخبرة المهنية

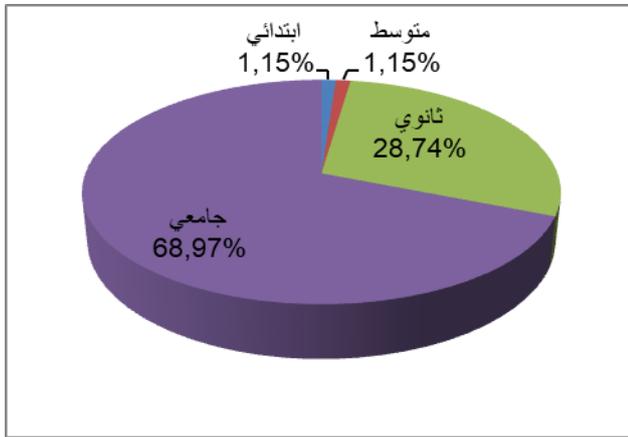


## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الميدانية

والعناصر الشابة التي يمكن تستفيد منها وهو ما يؤدي إلى تحسين وتطوير المديرية ومنه الحفاظ على التنسيق المستمر بين مختلف الفئات العمرية.

### - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

شكل رقم (03): التوزيع البياني للعينة حسب متغير المستوى التعليمي



جدول رقم (03): توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ابتدائي	1	1.1
متوسط	1	1.1
ثانوي	25	28.7
جامعي	60	69.0
المجموع	87	100

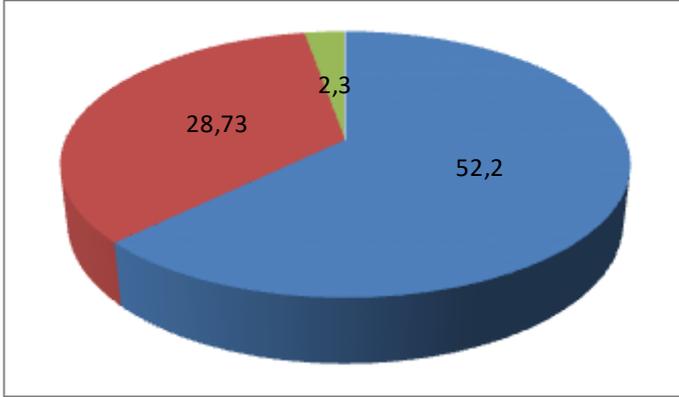
يلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد العينة كانوا من ضمن فئة المستوى (الجامعي)، بنسبة مرتفعة قدرت ب: 69%، وجاءت فئة المستوى (الثانوي) في المرتبة الثانية بنسبة قدرت ب: 28.7%، وحلت كل من فئتي المستوى (ابتدائي ومتوسط) في المرتبة الأخيرة بنسبة ضعيفة جدا قدرت ب: 1.1% لكل منهما، ويمكن تفسير هذه النتائج وفق تحديد الاحتياجات الوظيفية للمؤسسة التي تتطلب مؤهلات علمية مرتفعة خاصة ما تعلق بفئة الإطارات. ومنه يمكن القول أن المؤسسة تتمتع بكفاءات علمية هامة يمكنها تقديم الأفضل للمديرية ومنه تحسين وتطوير أدائها وهي مؤسسة توعوية.



- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية

الشكل رقم (04): يوضح توزيع العينة حسب الصفة السوسيو مهنية

جدول رقم (04): يوضح توزيع العينة حسب متغير حسب الصفة السوسيو مهنية



المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة %
إطارات	60	52.2
أعوان تحكم	25	28.73
أعوان تنفيذ	2	2.3
المجموع	87	100

يلاحظ من خلال معطيات الجدول والشكل رقم (04): أن أغلب عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الصفة السوسيو مهنية كانوا من فئة (إطارات)، بنسبة قدرت بـ 52.2%، بعدها جاءت فئة (أعوان تحكم) بنسبة قدرت بـ 25% لتليها في الأخير فئة (أعوان التنفيذ) بنسبة قدرت بـ 2، ويمكن تفسير هذه النتائج وفقا للهيكل التنظيمي للمؤسسة والذي تفوقت فيه فئة الإطارات وهذا ما يفسر توزيع السلطة والصلاحيات في المؤسسة بين المستويات الوظيفية المختلفة.



- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

جدول رقم (05): توزيع العينة حسب  
متغير الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي
14.9	13	أقل من 05 سنوات
36.8	32	من 05 إلى 10 سنوات
48.3	42	أكثر من 10 سنوات
100	87	المجموع

يلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (05): أن أغلب عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية، كانت من فئة (أكثر من 10 سنوات)، بنسبة قدرت بـ: 48.3%، واحتلت الفئة (أقل من 05 إلى 10 سنوات) المرتبة الثانية، فيما نسبته 36.8%، واحتلت الفئة (أقل من 05 سنوات) المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ: 14.9%، ويمكن تفسير التفاوت في سلم الخبرة وفقا لعدة عوامل يعود بعضها إلى متغير العمر، وكذا مدى التدرج في سلم الوظائف بالمؤسسة.



## 2.1. عرض وتحليل البيانات العامة

تستهدف المتغيرات الشخصية والوظيفية خدمة موضوع الدراسة من خلال قياس تأثيرها في محاور البحث، وهو ما يفرض على الباحث اختيار البيانات النوعية والكمية المناسبة وطبيعة المعلومات التي تكون غير محرجة في بعض الأحيان لعينة الدراسة، ومنه يجب على الباحث مراعاة هذه البيانات بصفة دقيقة حتى يكون المبحوث حر وغير محرج في الإجابة على محتوى هذه البيانات، وفي موضوع هذا البحث ارتأينا جملة المتغيرات التالية والتي تخدم موضوع الدراسة والتي تم صياغتها كما يلي: ( الجنس، السن المستوى التعليمي، الفئة السوسيو مهنية، الخبرة المهنية) وقد تم التوصل إلى جملة النتائج التالية:

- كانت نسبة الذكور أعلى بكثير من نسبة الإناث، حيث أن ما نسبته 88.5% هم من فئة الذكور، وهو ما يدل على أن الذكور يتمتعون بقيادة تشاركية أكثر من الإناث، وهذا راجع ربما للحرية والتفاعل الذي يتمتع به الذكور على حساب فئة الإناث.

- كانت أغلب أفراد العينة حسب متغير السن من ضمن فئة (من 30 إلى 40 سنة) حيث قدرت نسبة عدد المشاهدات في هذا المجال بـ 33.3%، ومنه نستنتج أن المؤسسة تعتمد على الكفاءات الشابة، ويمكن القول أن رفع معدلات التوظيف في السنوات الأخيرة ساهم كذلك في هذه النسبة.

- جاءت أغلبية أفراد العينة بالنسبة لمتغير مستوى المستوى التعليمي من فئة المستوى الجامعي وذلك بنسبة قدرت بـ 69%، وهو أمر طبيعي يرجع أساسا للسلم الوظيفي و طبيعة المناصب المتبعة في المؤسسة.

- كانت أغلبية عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الفئة السوسيو مهنية من فئة (أعوان التحكم والتنفيذ تليها فئة الاطارات، بنسبة متقاربة بينها قدرت بـ: 39.1% للأولى و 36.8% للثانية، وهذا ما يعكسه المستوى التعليمي وسلم الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي يتطلب هذا النوع من الوظائف.



- جاءت أغلبية عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية، من فئة (أكثر من 10 سنوات)، بنسبة قدرت بـ 48.3%، ويمكن تفسير ذلك وفقا لعدة عوامل يعود بعضها إلى متغير العمر، وكذا مدى تدرج العمال في سلم الترتيب الوظيفي للمؤسسة.

### 2. عرض وتحليل البيانات تبعا لفرضيات الدراسة

#### 1.2. عرض نتائج الفرضية الأولى: تفويض السلطة والروح المعنوية

لاختبار هذا المحور تم صياغة جملة من الأسئلة تناولت مختلف أبعاده، يمكن توضيحها وفقا لما يلي:

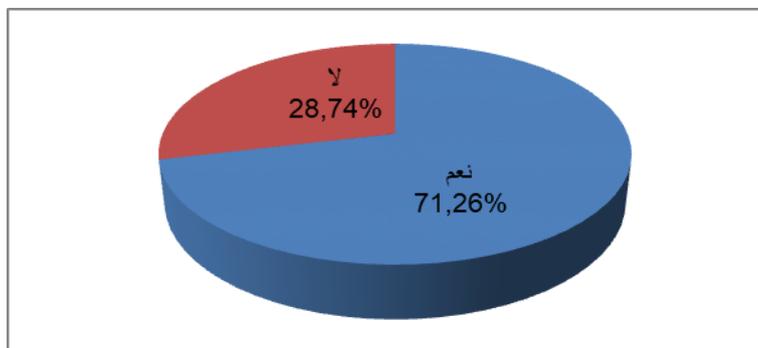


الجدول رقم (06): يوضح كيفية منح مدير المؤسسة صلاحيات لبعض العاملين في تأدية

مهامهم

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	62	71.3
لا	25	28.7
المجموع	87	100

يلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (06): أن أغلبية عينة الدراسة يوافقون على أن مدير المؤسسة يمنح صلاحيات لبعض العاملين في تأدية مهامهم حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة قدرت بـ: 71.3%، وهو ما قد يساهم في توفير الوقت والجهد فعندما يحصل المدير على ثقة في بعض العاملين يمنحهم بعض الصلاحيات التي تساعدهم على إنجاز مهامهم بشكل أسرع وأكثر كفاءة، مما يوفر الوقت والجهد للجميع، كذلك زيادة المسؤولية التي تشعر العامل بأنه جزء مهم من الفريق، مما يحفزه لتحقيق نتائج أفضل وهو ما يؤدي إلى تحسين العلاقة بين العاملين من خلال التعاون والتفاعل بشكل أفضل، مما يساهم في خلق روح جماعية في المؤسسة من تنفيذ بعض الخطوات دون الحاجة إلى موافقة المدير في كل مرة. وهي تعد فرصة لتطوير مهاراتهم وزيادة خبراتهم، مما يساعدهم في التقدم في مسيرتهم المهنية وهو يمكن أن يؤدي إلى تحقيق تطلعات ورؤية المؤسسة، ويمكن تمثل نتائج الجدول رقم (06) وفقاً للشكل الموالي:



الشكل رقم (05): يوضح كيفية منح مدير المؤسسة صلاحيات لبعض العاملين في تأدية

مهامهم

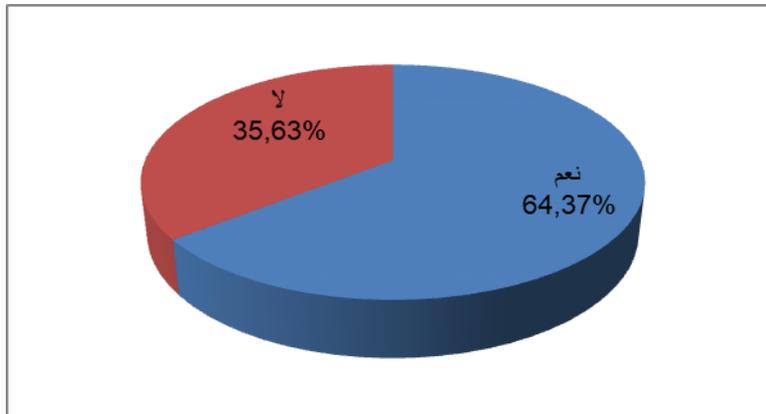


الجدول رقم (07): يوضح توزيع المهام والأدوار من قبل المدير تجاه العاملين يكون حسب

القدرة والكفاءة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	56	64.4
لا	31	35.6
المجموع	87	100

يلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (07) أن 64.4% من المبحوثين يرون أن توزيع المهام والأدوار يجب أن يكون حسب القدرة والكفاءة، بينما يرى 35.6% من المشاركين أن ذلك ليس لا يحدث دائما، ويمكن القول بأن هذه النتائج تعكس أهمية القدرة والكفاءة في توزيع المهام والأدوار في العمل، حيث يعتبر الكثيرون أن هذا النوع من التوزيع يمكن أن يؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج في العمل، بالإضافة إلى تحفيز العاملين وزيادة رضاهم عن العمل. ومن جهة أخرى يمكن أن يكون هناك بعض العوامل الأخرى التي تؤثر في توزيع المهام والأدوار، مثل العلاقات الشخصية داخل المؤسسة، ويمكن استخدام هذه النتائج لتحسين إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات، من خلال تحسين آليات توزيع المهام والأدوار بشكل يتناسب مع قدرات وكفاءة العاملين، وتوفير بيئة عمل تشجع على الإنتاجية والتطوير المستمر، ويمكن تمثل نتائج الجدول رقم (07) وفقا للشكل الموالي:



الشكل رقم (06): يوضح توزيع المهام والأدوار من قبل المدير تجاه العاملين يكون حسب

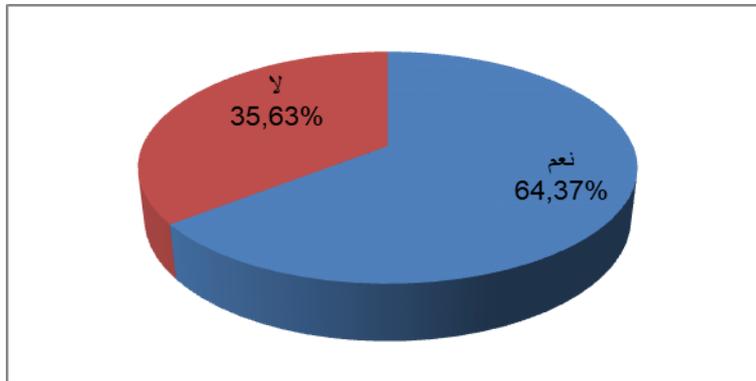
القدرة والكفاءة



الجدول رقم (08): يوضح مراعاة مدير المؤسسة إمكانية وقدرات العمال عند تفويضهم لمسؤوليات من أجل القيام بالمهام الموكلة لهم

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	56	64.4
لا	31	35.6
المجموع	87	100

يلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (08) أن 64.4% من المشاركين يعتقدون أن المدير يراعي إمكانيات العمال، في حين يرى ما نسبتهم أن 35.6% عكس ذلك. ومنه يمكن أن يرجع الفارق في الآراء بين المبحوثين إلى عدة عوامل، بما في ذلك الخبرة السابقة التي لديهم في التفويض والعمل في الوظائف، وكذلك الثقة العامة التي يتمتع بها المدير في المؤسسة. بعض المبحوثين قد يرون أن المدير يراعي إمكانيات العمال، بينما يعتبر آخرون أن المدير يميل إلى إسناد المسؤوليات بمستوى أعلى من القدرات الفعلية للعمال. ومن الجدير بالذكر أنه من المهم أن يتم اختيار العمال المناسبين لتفويض المسؤوليات وتكليفهم بالمهام، وذلك لتحقيق أفضل النتائج وتفادي الأخطاء والأضرار. كما ينبغي للمدير أن يعتمد على خطة تطوير المهارات والتدريب لتحسين قدرات العمال وزيادة إنتاجيتهم وفعاليتهم في العمل، ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (08) وفقاً للشكل الموالي:



الشكل رقم (07): يوضح مراعاة مدير المؤسسة إمكانية وقدرات العمال عند تفويضهم لمسؤوليات من أجل القيام بالمهام الموكلة لهم

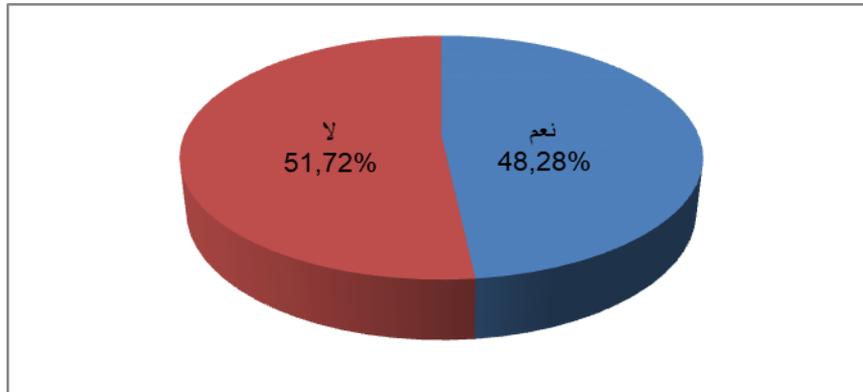


الجدول رقم(09): يوضح إمكانية سماح مدير المؤسسة للعمال في حالة الغياب بأخذ أدوار

قيادية وفق المهام الموكلة لك

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	42	48.3
لا	45	51.7
المجموع	87	100

تشير نتائج الجدول رقم (09): أن 48.3% من المشاركين يرون أن المدير يسمح له بأخذ الأدوار القيادية، في حين أن ما نسبتهم 51.7% يرون أن المدير لا يسمح له بذلك وهي النسبة الأعلى لاتجاهات التفاعل مع هذه العبارة، ويمكن تفسير هذا الاختلاف في الآراء بالرجوع لمستوى الثقة والثقافة القيادية لدى الموظفين، فقد يرى بعضهم أنه من الضروري أن يكون لدى المدير القدرة على تولي المهام القيادية في حالة الغياب لتحقيق الاستقرار والتدفق السلس للعمليات، في حين يرى آخرون أنه من المفترض أن يتم تحديد مسؤولية قيادة العمليات لشخص معين في حالة غياب أي موظف. وبغض النظر عن الرأي الذي يتم تبنيه، فإنه من المهم أن يتم تحديد وتوضيح الأدوار والمسؤوليات في حالة الغياب، وتزويد الموظفين بالتدريب والإرشادات اللازمة لتحقيق الاستقرار والاستمرارية في العمليات. كما يجب على المدير العمل على تطوير قدرات فريقه وإعداد خطة استعداد للطوارئ في حالة الغياب المفاجئ للعمال ، ويمكن تمثل نتائج الجدول رقم (09) وفقاً للشكل الموالي:



الشكل رقم (08): يوضح إمكانية سماح مدير المؤسسة للعمال في حالة الغياب بأخذ أدوار قيادية وفق

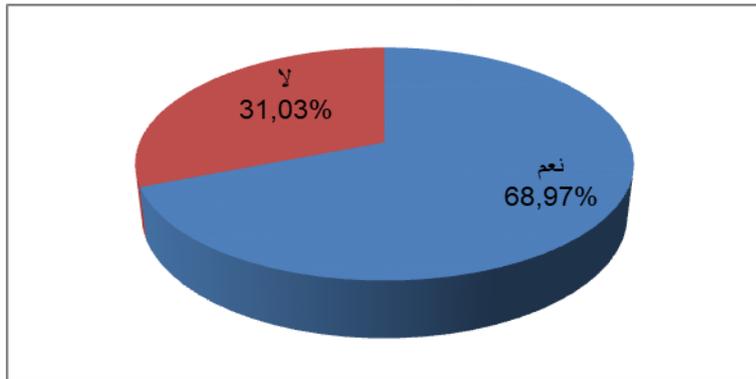
المهام الموكلة لك



الجدول رقم (10): يوضح كيفية عمل مؤسستكم بمبدأ تفويض الصلاحيات

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	60	69.0
لا	27	31.0
المجموع	87	100

تشير نتائج الجدول رقم (10): إلى أن عينة الدراسة اتجهت نحو الموافقة على محتوى هذه العبارة، حيث تشير النتائج إلى أن 69% من المشاركين يرون أن مؤسستهم تعمل بمبدأ تفويض الصلاحيات، في حين أن 31% يرون أنه لا يتم تبني هذا المبدأ. ومنه يمكن اعتبار مبدأ تفويض الصلاحيات من المفاهيم الهامة في إدارة الأعمال، حيث يسمح للموظفين باتخاذ القرارات والإشراف على المهام الأساسية دون الحاجة للرجوع إلى المدير العام في كل مرة. ويمكن أن يؤدي تبني هذا المبدأ إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل وتحفيز الموظفين على التطوير والتعلم وتحسين قدراتهم. بالإضافة إلى ذلك، فإن تبني مبدأ تفويض الصلاحيات يؤدي إلى تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة، حيث يشعرون الموظفين بالثقة والاحترام والتقدير من قبل إدارتهم، وبالتالي يتمتعون بمزيد من الشعور بالانتماء والالتزام والمسؤولية تجاه العمل والمؤسسة. وبالتالي يمكن القول أن تبني مبدأ تفويض الصلاحيات هو من العوامل المهمة في نجاح المؤسسات وتحسين أدائها، ويجب على المؤسسات العمل على تطبيق هذا المبدأ وتزويد الموظفين بالتدريب والإرشادات اللازمة لتحقيق النجاح والاستمراري، ويمكن تمثل نتائج الجدول رقم (10) وفقاً للشكل الموالي:





الشكل رقم (09): يوضح كيفية عمل مؤسستكم بمبدأ تفويض الصلاحيات

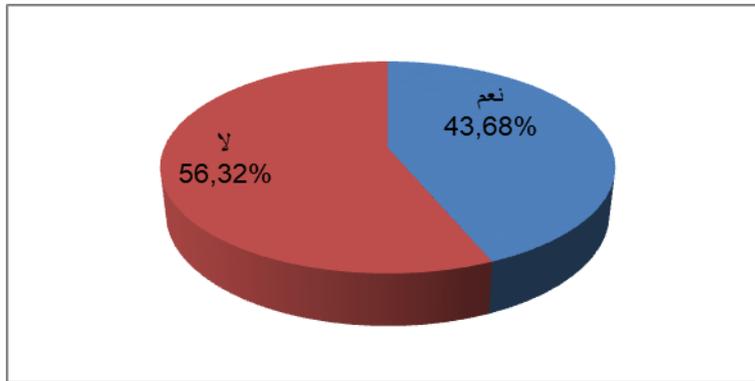
2.1. عرض نتائج عبارات الفرضية الثانية: المشاركة في صنع القرار والروح المعنوية

لاختبار هذا المحور تم صياغة جملة من الأسئلة تناولت مختلف أبعاده، يمكن توضيحها وفقاً لما يلي:

الجدول رقم (11): يوضح كيفية دعم المدير أفكار ومقترحات العمال وأخذها في صنع القرار بالمؤسسة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	38	43.7
لا	49	56.3
المجموع	87	100

تشير نتائج الجدول رقم (11): أن أغلبية عينة الدراسة لا يوافقون على محتوى هذه العبارة، حيث أن النسبة الأعلى من العمال في المؤسسة لا يرون أن المدير يدعم أفكارهم ومقترحاتهم وأخذها في صنع القرار في المؤسسة، حيث بلغت نسبتهم 56.3% بينما يرى ما نسبتهم 43.7% فقط من العمال أن المدير يدعم أفكارهم ومقترحاتهم وأخذها في الحساب. يمكن لهذا النوع من التحليل المساعدة في تحديد النقاط القوية والضعف في ممارسات القيادة في المؤسسة ومعرفة الجوانب التي يمكن تحسينها لتحسين فعالية القيادة وتحقيق الأهداف المؤسسية. من المهم أن يكون هناك تفاعل إيجابي بين المدير والعمال في صنع القرار، حيث يتم تشجيع الموظفين على المشاركة وتبادل الأفكار والمقترحات وتشجيع الابتكار وتحسين الأداء في المؤسسة.، ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (11) وفقاً للشكل الموالي:





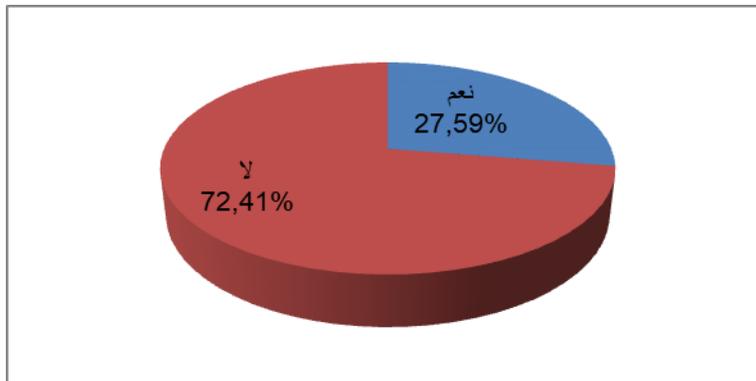
الشكل رقم (10): يوضح كيفية دعم المدير أفكار ومقترحات العمال ويأخذها في صنع القرار بالمؤسسة

❖ العبارة الثانية

الجدول رقم (12): يوضح كيفية إعطاء المشرف فرصة لصنع القرارات لصالح المؤسسة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	24	27.6
لا	63	72.4
المجموع	87	100

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (12): أن غالبية العمال في المؤسسة، بنسبة 72.4%، لا يرون أن المشرف يعطيهم فرصة لصنع القرارات التي تصب في مصلحة المؤسسة. وفقاً لهذه النتائج، يمكن القول إن هناك حاجة لتحسين علاقة المشرفين بالعمال في المؤسسة وتشجيع المشرفين على تعزيز تفاعلهم مع الموظفين وإعطائهم فرصة للمشاركة في صنع القرارات المؤسسية، حيث يمكن أن تساعد هذه الإجراءات في تعزيز الإنتاجية ورفع مستوى الأداء في المؤسسة. يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين الروح المعنوية للموظفين وزيادة الولاء للمؤسسة، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشود، ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (07) وفقاً للشكل الموالي:



الشكل رقم (11): يوضح كيفية إعطاء المشرف فرصة لصنع القرارات لصالح المؤسسة

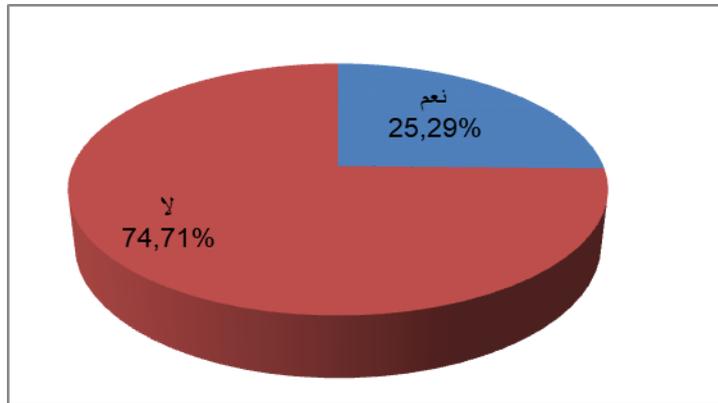




الجدول رقم(13): يوضح فتح المدير المجال للمشاركة في عملية صنع القرار بالمؤسسة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	22	25.3
لا	65	74.7
المجموع	87	100

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (13): أن 74.7% من العمال لا يرون أن المدير يفتح لهم المجال للمشاركة في عملية صنع القرار بالمؤسسة، بينما يرون أن 25.3% من العمال يحصلون على فرصة المشاركة في صنع القرار. وفقاً لهذه النتائج، يمكن القول إن هناك حاجة لتحسين التواصل بين المدير والعمال وتشجيع المشاركة الفعالة للموظفين في عملية صنع القرارات المؤسسية. يمكن لهذه الإجراءات أن تساعد في تحسين المرونة والإبداع في المؤسسة، حيث يمكن للعمال الأكثر ملاءمة الذين يعملون على الأرض أن يقدموا رؤى مختلفة وفريدة من خلال تبادل الأفكار والمقترحات مع المدير. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تؤدي هذه الإجراءات إلى زيادة الولاء وتحسين الأداء العام للمؤسسة.، ويمكن تمثل نتائج الجدول رقم (13) وفقاً للشكل الموالي:



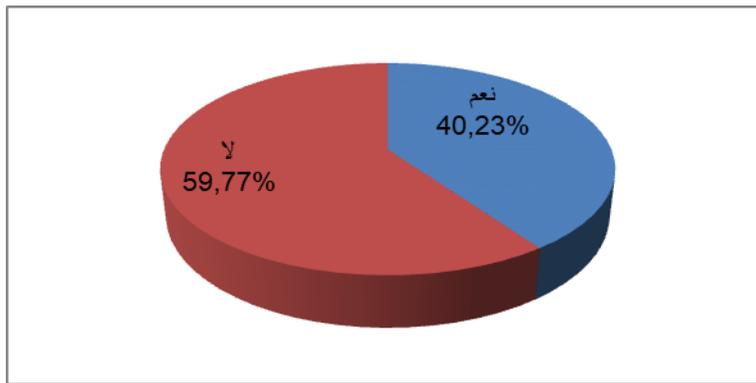
الشكل رقم (12): يوضح فتح المدير المجال للمشاركة في عملية صنع القرار بالمؤسسة



الجدول رقم (14): يوضح كيف المسؤولين يمنحون لك فرصة الجلوس على طاولة واحدة وطرح الأفكار لمناقشتها

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	35	40.2
لا	52	59.8
المجموع	87	100

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (14): أن 59.8% من المبحوثين لم يبدوا رضاهم عن أن المسؤولين يمنحونهم فرصة الجلوس على طاولة واحدة وطرح الأفكار لمناقشتها، في حين وافق ما نسبتهم أن 40.2% وكانوا راضين عن هذا الأمر. ويمكن استنتاج أنه من الضروري تطبيق ممارسات التواصل الفعال والتفاعل بين المسؤولين والموظفين وتشجيعهم على المشاركة في عملية صنع القرارات بالمؤسسة، حيث يمكن أن تؤدي هذه الممارسات إلى تحسين التنظيم والأداء العام في المؤسسة. ، ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (09) وفقا للشكل الموالي:



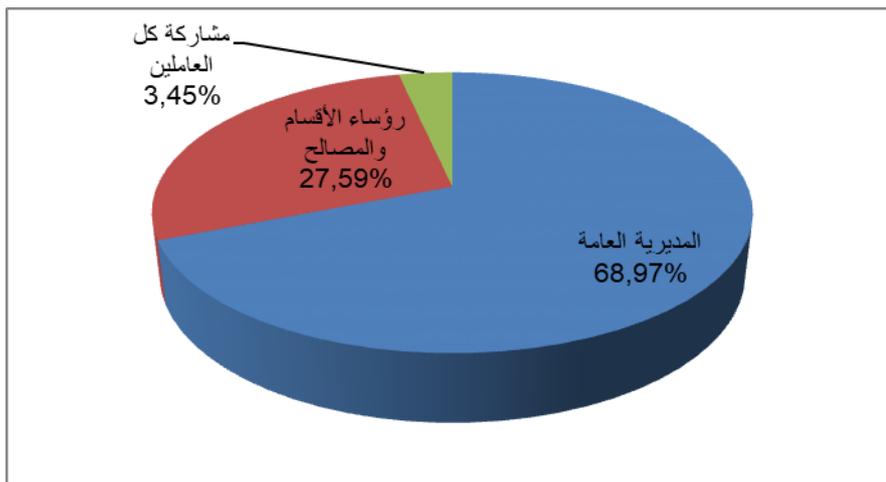
الشكل رقم (13): يوضح كيف المسؤولين يمنحون لك فرصة الجلوس على طاولة واحدة وطرح الأفكار لمناقشتها



الجدول رقم (15): يوضح صنع القرارات داخل المؤسسة يتم عن طريق

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
المديرية العامة	60	69.0
رؤساء الأقسام والمصالح	24	27.6
مشاركة كل العاملين	3	3.4
<b>المجموع</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (15): أن معظم القرارات المتخذة داخل المؤسسة تأتي من المديرية العامة حيث سجل هذا الخيار النسبة الأعلى والتي قدرت بـ: (69%)، وفقاً للإجابات المقدمة. ليحل خيار رؤساء الأقسام والمصالح في المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 27.6%. بينما تظهر النسبة الأقل (3.4%) للعاملين المشاركة في صنع القرارات. يمكن أن يكون هذا نتيجة لنظام تنظيمي مركزي يعتمد على الترتيب الهرمي، أو قد يشير إلى ضرورة تحسين التواصل والمشاركة الفعالة للعاملين في عملية صنع القرارات لتحقيق أفضل النتائج ورفع الروح المعنوية للعاملين داخل المؤسسة.



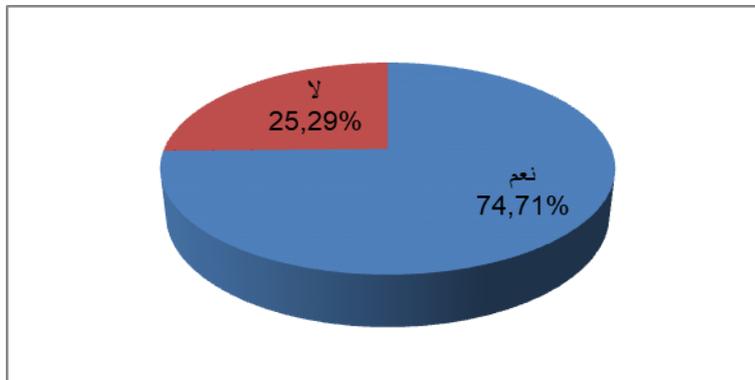
الشكل رقم (14): يوضح صنع القرارات داخل المؤسسة يتم عن طريق



الجدول رقم (16): يوضح مساهمة المشاركة في صنع القرار في تحقيق أهداف المؤسسة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	65	74.7
لا	22	25.3
المجموع	87	100

تشير نتائج الجدول رقم (16): إلى أن عينة الدراسة اتجهت نحو الموافقة على محتوى هذه العبارة، حيث أن غالبية المبحوثين يرون أن المشاركة في صنع القرار تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث بلغت النسبة المئوية لهذا الخيار ما نسبته 74.7%. وهذا يشير إلى أن المشاركة في صنع القرار تعد من العوامل الرئيسية التي تحقق الأهداف المؤسسية وتساعد في تحسين أدائها. من جهة أخرى فإن ما نسبتهم 25.3% من المبحوثين لم يروا أن المشاركة في صنع القرارات تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعكس عدم رضاهم عن الطريقة التي تتخذ بها المؤسسة القرارات أو عدم توفر بيئة ملائمة للمشاركة في صنع القرارات. يجب على المؤسسات النظر في آراء الموظفين حول هذا الموضوع والسعي لتحسين ممارساتها لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل فعال. ، ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (16) وفقا للشكل الموالي:



الشكل رقم (15): يوضح مساهمة المشاركة في صنع القرار في تحقيق أهداف المؤسسة

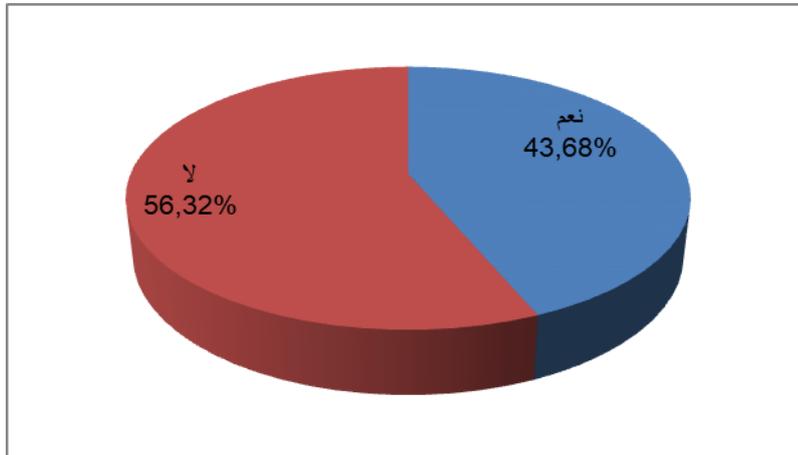


الجدول رقم (17): يوضح كيف تدفعك المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بعملك إلى

تحقيق أهدافك

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	38	43.7
لا	49	56.3
المجموع	87	100

تشير نتائج الجدول رقم (17): إلى أن عينة الدراسة اتجهت نحو عدم الموافقة على محتوى هذه العبارة، حيث اتجه ما نسبتهم 56.3% من المبحوثين إلى عدم الموافقة، ويرى ما نسبتهم 43.7% من المبحوثين أن المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بعملهم تدفعهم إلى تحقيق أهدافهم، ومنه يتضح لنا أن هناك تبايناً واضحاً في الآراء بين المبحوثين حول مدى تأثير المشاركة في صنع القرارات على تحقيق الأهداف الشخصية في العمل. ويمكن أن يرجع ذلك إلى العديد من العوامل المختلفة، مثل طبيعة العمل والمهام المطلوبة وطبيعة القرارات التي يتم اتخاذها وكذلك الاعتماد على المهارات والقدرات الفردية للموظفين. ، ويمكن تمثل نتائج الجدول رقم (17) وفقاً للشكل الموالي:



الشكل رقم (16): يوضح كيف تدفعك المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بعملك إلى تحقيق

أهدافك



## 2.2. عرض نتائج عبارات الفرضية الثالثة: المشاركة والروح المعنوية

لاختبار هذا المحور تم صياغة جملة من الأسئلة تناولت مختلف أبعاده، يمكن

توضيحها وفقا لما يلي:

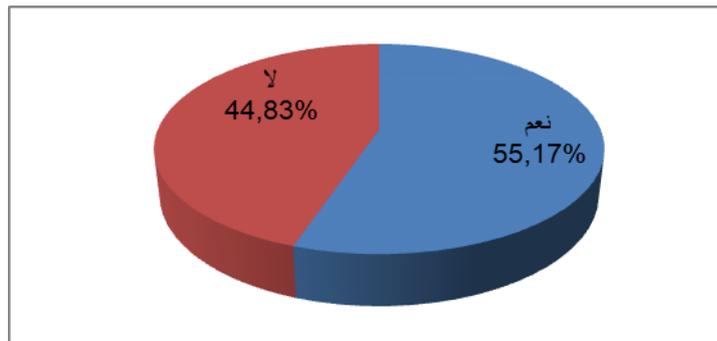


الجدول رقم (18): يوضح دعم المدير أفكار ومقترحات العمال ويأخذها في صنع القرار

بالمؤسسة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	48	55.2
لا	39	44.8
المجموع	87	100

تشير نتائج الجدول رقم (18): أن أغلبية عينة الدراسة يوافقون على أن ما نسبتهم 55.2% من المبحوثين يرون أن المدير يدعم أفكارهم ومقترحاتهم ويأخذها في الاعتبار في صنع القرارات في المؤسسة ، في حين لا يرى ما نسبتهم أن 44.8% من المبحوثين أن المدير يقدم هكذا نوع من الدعم ويمكن استنتاج أن هناك تبايناً واضحاً في آراء المبحوثين حول مدى دعم المدير لأفكار ومقترحات العمال واستخدامها في صنع القرارات في المؤسسة. ويمكن أن يرجع ذلك إلى عدة عوامل مثل ثقة المدير في قدرات العمال والتزامه بالتعاون والعمل الجماعي، وقدرته على اتخاذ القرارات الجيدة والمستنيرة باستخدام المعلومات المتاحة. وبناء على هذه النتائج ، يمكن القول أن المدير يحتاج إلى تحسين سياسته الإدارية فيما يتعلق بدعم أفكار ومقترحات العمال والاستفادة منها في صنع القرارات، كما يمكن استخدام النتائج لتحديد المزيد من الإجراءات والتدابير التي يمكن اتخاذها لتعزيز التعاون والمشاركة في صنع القرارات بين المدير والعمال في المؤسسة.، ويمكن تمثل نتائج الجدول رقم (18) وفقاً للشكل الموالي:





الشكل رقم (17): يوضح دعم المدير أفكار ومقترحات العمال ويأخذها في صنع القرار بالمؤسسة

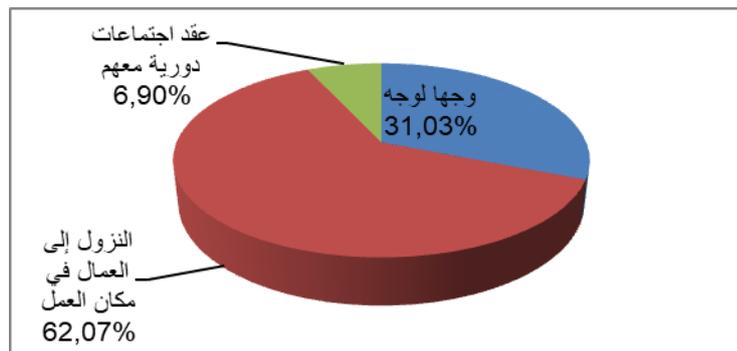
وبما أن اتجاه الاجابة كان بنعم يمكن وصف طريقة التواصل وفقا للجدول الموالي:

الجدول رقم (19): يوضح طريقة التواصل بين المدير والعمال

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
وجها لوجه	27	31.0
النزول إلى العمال في مكان العمل	54	62.1
عقد اجتماعات دورية معهم	6	6.9
المجموع	87	100

ويتضح من خلال نتائج هذا الجدول أن ما نسبته 62.1% من المبحوثين يرون أن يقوم المدير بالنزول إلى مكان العمل للتواصل مع العمال، في يرى ما نسبته 31% من المبحوثين أن عملية التواصل تتم وجها لوجه ، و يرى ما نسبته 6.9% من المشاركين أن عملية التواصل تتم عن طريق عقد اجتماعات دورية مع المدير. ومنه يمكن القول بأن غالبية المشاركين يفضلون طريقة التواصل الشخصية والمباشرة مع المدير عن طريق نزوله إلى مكان العمل. ويمكن اعتبار هذا الاختيار مهماً لتعزيز التواصل والتفاعل الإيجابي بين المدير والعمال ، ولضمان تبادل المعلومات والأفكار بطريقة سريعة وفعالة. وعلى الرغم من ذلك ، فإن التواصل الشخصي لا يعد الخيار الوحيد والأفضل دائماً ، حيث يمكن أن يواجه المدير صعوبة في الوصول إلى جميع الموظفين في بعض الأحيان ، خاصة إذا كان هناك العديد من المواقع أو الفروع في المؤسسة. ويجب أن توفر المؤسسة خيارات متعددة للتواصل والتفاعل مع الموظفين ، مثل البريد الإلكتروني والتطبيقات والاجتماعات الدورية ، والتأكد من أن الموظفين على علم بكيفية التواصل مع المدير بسهولة وفعالية، ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (19) وفقاً للشكل

الموالي:



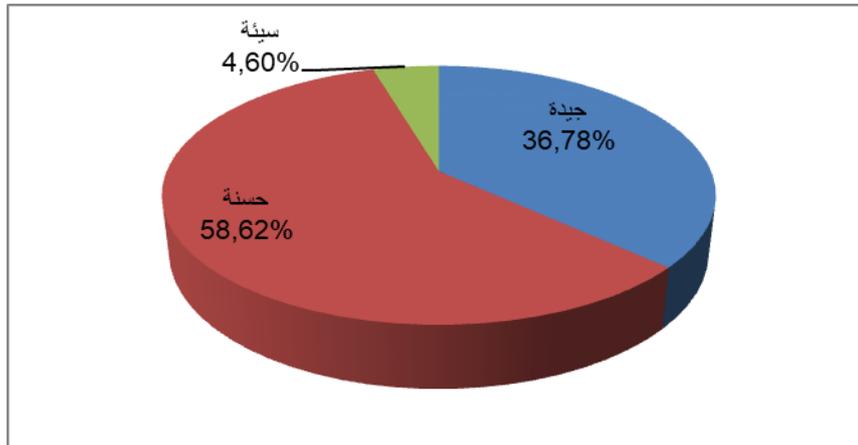


الشكل رقم (18): يوضح طريقة التواصل بين المدير والعمال

الجدول رقم (20): يوضح علاقة العمل بين المسؤولين والعمال

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
جيدة	32	36.8
حسنة	51	58.6
سيئة	4	4.6
المجموع	87	100

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (20): أن غالبية العمال في المؤسسة يرون أن علاقة العمل بين المسؤولين حسنة وجيدة حيث سجل خيار أن العلاقات حسنة النسبة الأعلى والتي قدرت بـ: 58.6%، ويرى ما نسبتهم 36.8% من المبحوثين أن العلاقة بين المسؤولين والعمال جيدة، بينما يعتبر 4.6% من المبحوثين أن العلاقة سيئة. ومن خلال هذه النتائج يمكن القول أن هناك غالبية مرتفعة من المبحوثين يرون أن هناك علاقة جيدة أو حسنة بين المسؤولين والعمال. إذا يمكن القول بوجود تواصل جيد بين المسؤولين والعمال وتوفير بيئة عمل مريحة وداعمة. قد يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. ومن الجدول أيضًا، يمكن ملاحظة أن عدد الأشخاص الذين يعتبرون العلاقة سيئة قليل جدًا، ولذلك قد لا يكون هناك تأثير كبير على الأداء العام للمؤسسة. ومع ذلك، يجب أن يعمل المسؤولون على تحسين العلاقة مع العمال لتحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية في المستقبل، ويمكن تمثل نتائج الجدول رقم (20) وفقا للشكل الموالي:





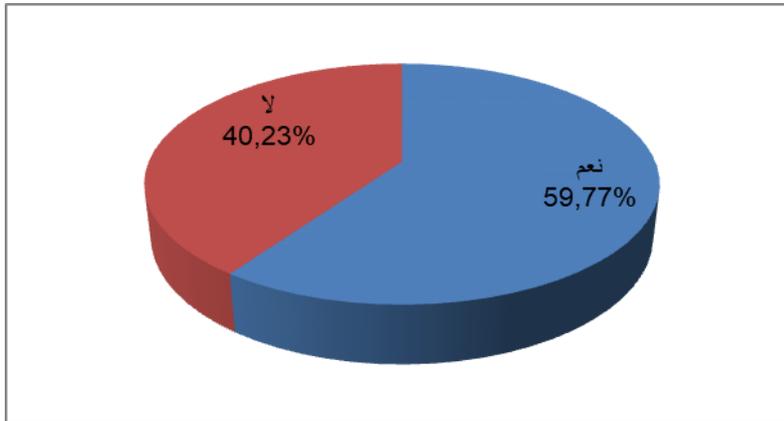
الشكل رقم (19): يوضح علاقة العمل بين المسؤولين والعمال



الجدول رقم (21): يوضح عمل المشرف على تعزيز الثقة لدى العاملين

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	52	59.8
لا	35	40.2
المجموع	87	100

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (21): أن ما نسبتهم 59.8 % من المبحوثين يعتقدون أن المشرف يعمل على تعزيز الثقة لدى العاملين، في حين يشير 40.2% إلى أنه لا يفعل ذلك. يمكن الاستنتاج من الجدول أن غالبية الأشخاص الذين شاركوا في هذا الاستطلاع يرون أن المشرف يعمل على تعزيز الثقة لدى العاملين، وهذا يشير إلى أن المشرف يقوم بدور مهم في تعزيز العلاقة بين العاملين والشركة. ومنه يمكن القول أن هناك تواصل جيد وصریح بين المشرف والعاملين وتقديم الدعم والتشجيع والاستماع إلى احتياجاتهم ومشاكلهم والعمل على حلها. وما يمكن الإشارة إليه هو أنه على المشرف أن يركز على تعزيز الثقة لدى العاملين كجزء من استراتيجية المؤسسة ، حيث أن تحسين العلاقة بين العاملين والشركة يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في المستقبل، ويمكن تمثل نتائج الجدول رقم (21) وفقا للشكل الموالي:



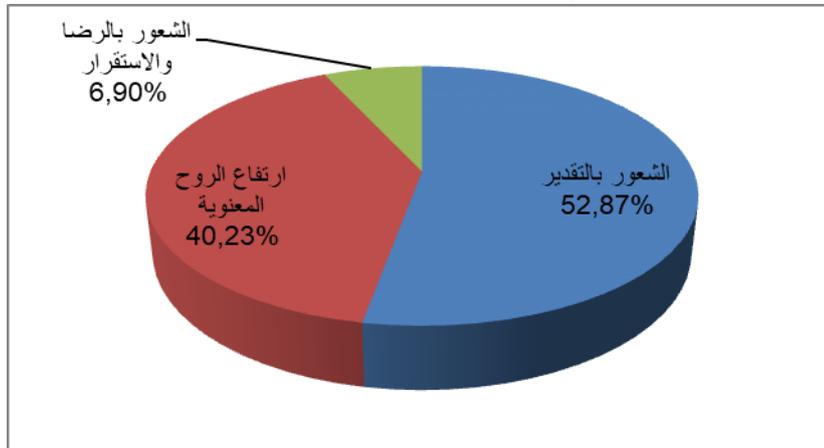
الشكل رقم (20): يوضح عمل المشرف على تعزيز الثقة لدى العاملين



الجدول رقم (22): يوضح أهمية هذه المشاركة في رأيك

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
الشعور بالتقدير	46	52.9
ارتفاع الروح المعنوية	35	40.2
الشعور بالرضا والاستقرار	6	6.9
المجموع	87	100

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (22): أن ما نسبتهم 52.9% من المشاركين يرون أن أهمية المشاركة هي الشعور بالتقدير، ويعتقد 40.2% منهم أنها ترتفع الروح المعنوية. بينما يشير 6.9% منهم إلى أن أهمية المشاركة هي الشعور بالرضا والاستقرار. ومنه يمكن القول أن المشاركة تلعب دورًا هامًا في تعزيز العلاقة بين العاملين والشركة، حيث يشير الأشخاص إلى أن المشاركة تساعد في تحقيق الشعور بالتقدير والرضا والاستقرار. بالإضافة إلى ذلك، يظهر الجدول أن 40.2% من المشاركين يرون أن المشاركة تساعد على رفع الروح المعنوية، وهذا يمكن أن يؤثر إيجابيا على أداء العاملين وإنتاجيتهم. ومنه يجب أن يتخذ أصحاب العمل إجراءات لتشجيع المشاركة وتقديرها، حيث أن هذا سيؤدي إلى زيادة رضا العاملين ورفع الروح المعنوية، كما أنه يمكن أن يحفزهم للعمل بجهد أكبر وبمزيد من الإنتاجية. كما أنه يمكن أن يؤدي إلى تحسين العلاقة بين العاملين والشركة وتحسين الأداء بشكل عام، ويمكن تمثل نتائج الجدول رقم (22) وفقا للشكل الموالي:





الشكل رقم (21): يوضح أهمية هذه المشاركة في رأيك

4- عرض نتائج عبارات الفرضية الرابعة: الانتماء للجماعة والشعور بالرضى

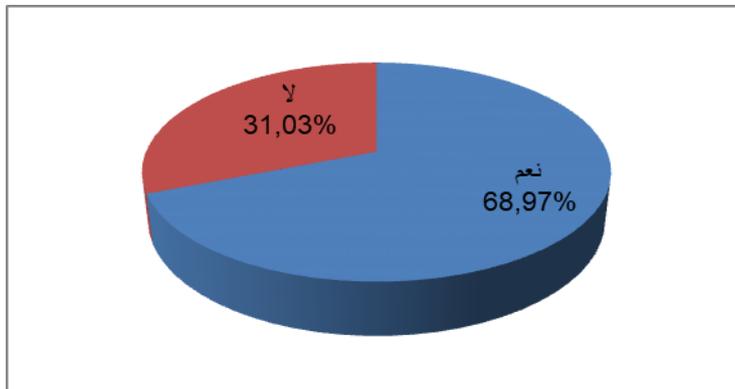
لاختبار هذا المحور تم صياغة جملة من الأسئلة تناولت مختلف أبعاده، يمكن توضيحها وفقاً لما يلي:

الجدول رقم (23): يوضح كيف تؤدي مشاركتك في صنع القرارات المتعلقة بعملك إلى زيادة

الشعور بالرضا والاستقرار في العمل

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	60	69.0
لا	27	31.0
المجموع	87	100

يلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (23): أن أغلبية عينة الدراسة يوافقون على أن المشاركة في صنع القرارات تؤدي إلى زيادة الشعور بالرضا والاستقرار في العمل في حين اتجه ما نسبتهم 31% إلى عدم الموافقة ، ومنه يمكن القول أن المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالعمل يمكن أن تكون عاملاً مهماً في تحسين الرضا والاستقرار في العمل، لكن هناك أيضاً نسبة لا تستهان بها من المبحوثين لم يؤكدوا هذا الاتجاه، مما يدل على أن هناك عوامل أخرى قد تؤثر على شعور الموظفين بالرضا والاستقرار في العمل، مثل توفير الموارد اللازمة والدعم والتوجيه اللازمين له، ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (23) وفقاً للشكل الموالي:



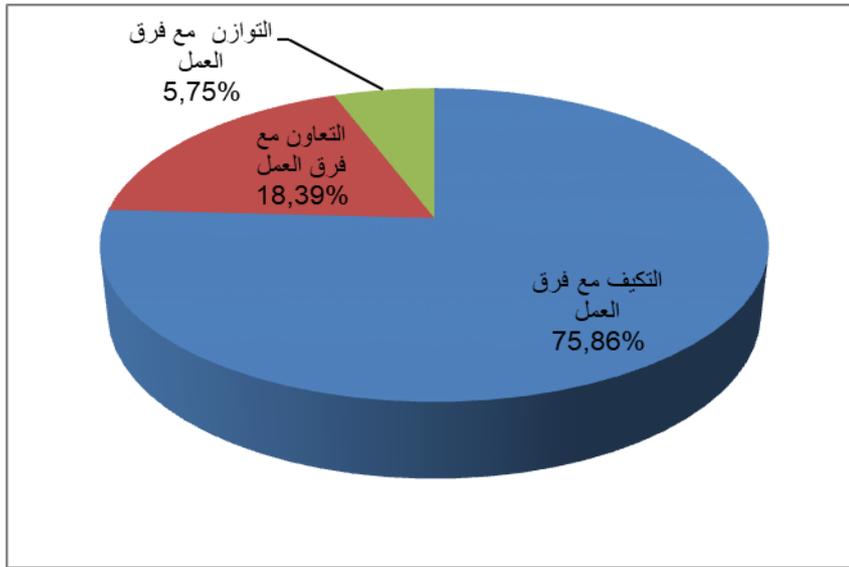


الشكل رقم (22): يوضح كيف تؤدي مشاركتك في صنع القرارات المتعلقة بعملك إلى زيادة الشعور بالرضا والاستقرار في العمل

الجدول رقم (24): يوضح كيفية تلبية انتمائك إلى جماعة العمل داخل مؤسستك حاجتك إلى:

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
التكيف مع فرق العمل	66	75.9
التعاون مع فرق العمل	16	18.4
التوازن مع فرق العمل	5	5.7
المجموع	87	100

يلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (24) أن التكيف مع فرق العمل هو الخيار الأعلى نسبة حيث سجل نسبة مرتفعة قدرت بـ: 75.9%. فعلى الرغم من أن التعاون مع الفرق والتوازن معها يعتبران مهمين أيضاً، إلا أنهما يأتيان في المرتبة الثانية والثالثة على التوالي في الحاجة إلى الاستجابة لها. وبشكل عام، يمكن أن يوضح هذا الجدول الاحتياجات الرئيسية لجماعة العمل داخل المؤسسة، والتي يجب تلبيةها لتحقيق النجاح والإنجاز في العمل. ومن خلال تحليل النسب المئوية، يبدو أن أفراد جماعة العمل يرون أن التكيف مع فرق العمل هو الحاجة الأساسية، وهو ما يجعلها الحاجة الأكثر أهمية بشكل واضح. ، ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (24) وفقاً للشكل الموالي:



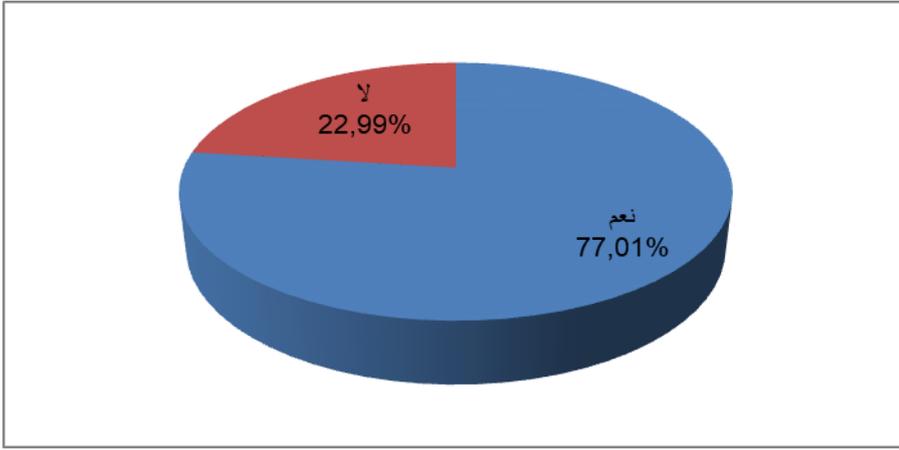
الشكل رقم (23): يوضح كيفية تلبية انتمائك إلى جماعة العمل داخل مؤسستك حاجتك إلى.

الجدول رقم (25): يوضح الاعتقاد أن إشعار العامل بأهمية المجموعة التي ينتمي إليها أمر

#### ضروري لرفع الروح المعنوية للعاملين

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	67	77.0
لا	20	23.0
المجموع	87	100

يلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (25) أن 77.0% من العاملين يرون أن إشعارهم بأهمية المجموعة التي ينتمون إليها أمر ضروري لرفع الروح المعنوية للعاملين، وهذا يشير إلى أن هذا الأمر يعتبر مهمًا جدًا لمعظم الأشخاص. وعلى الرغم من أن 23.0% فقط من الأشخاص يعتقدون أن هذا الأمر غير ضروري، إلا أنه لا يمكن تجاهل الأغلبية العظمى التي تؤيد هذه الفكرة. بشكل عام، يعتقد العاملون أنه من المهم أن يشعروا بأنهم ينتمون إلى مجموعة عمل واحدة، وأن يعرفوا أهمية هذه المجموعة في المؤسسة. وإشعار العاملين بأهمية المجموعة التي ينتمون إليها يمكن أن يعزز الثقة والتواصل بين الأعضاء ويرفع المعنويات، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل. لذلك، يمكن القول إنه من الضروري أن يتم إشعار العاملين بأهمية المجموعة التي ينتمون إليها كجزء من إدارة العلاقات بين العاملين في المؤسسة، ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (25) وفقا للشكل الموالي:



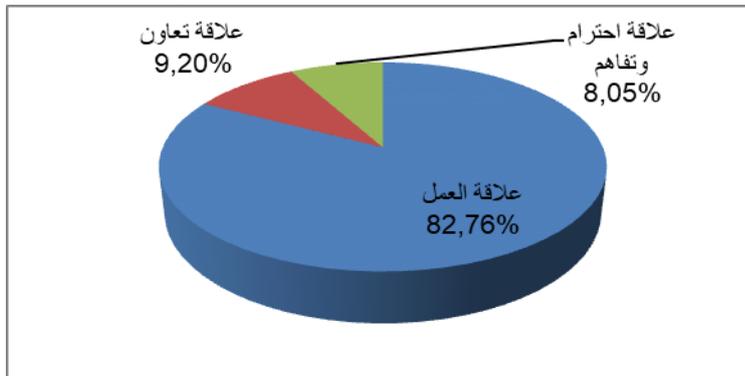
الشكل رقم (24): يوضح الاعتقاد أن إشعار العامل بأهمية المجموعة التي ينتمي إليها أمر ضروري لرفع الروح المعنوية للعاملين



الجدول رقم (26): يوضح نوع العلاقة التي تجمعك بزملائك في العمل داخل مؤسستكم

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
علاقة العمل	72	82.8
علاقة تعاون	8	9.2
علاقة احترام وتقاهم	7	8.0
المجموع	87	100

تشير نتائج الجدول رقم (26) أن 82.8% من المبحوثين يرون أن العلاقة التي تجمعهم بزملائهم في العمل داخل المؤسسة هي علاقة العمل، مما يعني أن هذه العلاقة تعتمد بشكل أساسي على الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف المشتركة في العمل. ويشير ذلك إلى أن العمل في هذه المؤسسة يتم بشكل احترافي ويتطلب التركيز على الأهداف والمهام الموكلة إلى كل فرد. ومن ناحية أخرى، يبدو أن 9.2% من العاملين يرون أن العلاقة التي تجمعهم بزملائهم في العمل هي علاقة تعاون، وهذا يعكس أهمية التعاون والتنسيق بين الفرق المختلفة في المؤسسة. كما يشير الجدول إلى أن 8% من العاملين يرون أن العلاقة التي تجمعهم بزملائهم في العمل هي علاقة احترام وتقاهم، وهذا يعكس أهمية الاتصال الإنساني والتفاعل الإيجابي بين الأفراد داخل المؤسسة. بشكل عام، يمكن القول إن هذا الجدول يوضح أن العلاقات بين العاملين في المؤسسة تتميز بالاحترافية والتركيز على الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى أهمية التعاون والتنسيق بين الفرق المختلفة والاتصال الإنساني والتفاعل الإيجابي بين الأفراد. وهذا يعكس الأهمية التي يوليها العاملون في هذه المؤسسة لتحقيق الأهداف المشتركة بشكل احترافي وفعال، ويمكن تمثل نتائج الجدول رقم (26) وفقاً للشكل الموالي:



الشكل رقم (25): يوضح نوع العلاقة التي تجمعك بزملائك في العمل داخل مؤسستكم

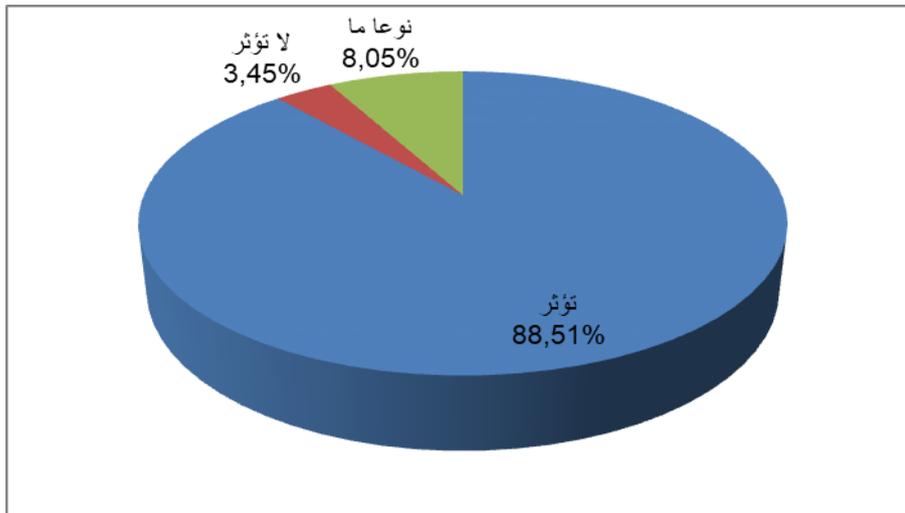


الجدول رقم (27): يوضح انطلاقا من طبيعة نشاطك في المؤسسة هل تؤثر القيادة

التشاركية على الروح المعنوية داخل مؤسستكم

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
تؤثر	77	88.5
لا تؤثر	3	3.4
نوعا ما	7	8.0
المجموع	87	100

تشير نتائج الجدول رقم (27): إلى أن اغلبية عينة الدراسة يرون أن القيادة التشاركية تؤثر على الروح المعنوية داخل المؤسسة وذلك بنسبة مرتفعة قدرت بـ: 88.5%، في حين أن 8% يرون أنها تؤثر إلى حدٍ ما، ويعتقد 3.4% فقط أن القيادة التشاركية لا تؤثر. وبشكل عام، تعتبر القيادة التشاركية أسلوبًا فعالًا لتحسين الروح المعنوية للعاملين، حيث يشعر العاملون بالاهتمام والتقدير والاحترام، كما يمكنهم المشاركة في صنع القرارات والمساهمة في تحسين العملية، ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (27) وفقا للشكل الموالي:



الشكل رقم (26): يوضح انطلاقا من طبيعة نشاطك في المؤسسة هل تؤثر القيادة التشاركية

على الروح المعنوية داخل مؤسستكم



### 3. النتائج العامة:

من خلال جمع البيانات وتحليلها حسب محاور الدراسة توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها التوصل الى:

- تفويض السلطة يؤثر على أداء العاملين داخل المؤسسة وذلك استنتاجه من خلال التحليل الاحصائي لمتغيرات المحور الأول من الاستمارة، وهذا ما يترجم من خلال أن أغلبية عينات الدراسة يوافقون على أن مدير المؤسسة يمنح صلاحيات لبعض العاملين في تأدية مهامهم، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة، وبالتالي وان المسؤول يمنح العمال الحق في التصرف واتخاذ القرارات اللازمة في انجاز مهامهم.
- منح القائد الحق للمرؤوسين في المشاركة في صنع القرارات، وهذا من شأنه أن يساهم في خلق روح جماعية في المؤسسة، كما يزيد من القدرات والمهارات وهذه تجعل العاملين في رضا عن عملهم.
- تأثير الروح الجماعية في تفعيل الاتصال الداخلي للمؤسسة ما يؤثر بشكل إيجابي على الروح المعنوية للعاملين.
- العلاقة الإيجابية بين ممارسة القيادة التشاركية من قبل القادة داخل المؤسسة وممارسة اتخاذ القرار، تجعل من القائد يدرك أهمية القرار وضرورته للعملية الإدارية، كما ان ممارسة القادة داخل المؤسسة للقيادة التشاركية تؤثر إيجابيا في المناخ العام للمؤسسة وبالتالي تزيد من ثقة العاملين بأنفسهم ما يدفعهم الى العمل بحماسة، ما ينعكس بالإيجاب على الروح المعنوية لهم.
- ومما سبق عرضه من نتائج يبرز أن القيادة التشاركية تلعب دورا هاما في تحسين الروح المعنوية للعاملين بمؤسسة سونلغاز ولاية تبسة.



### مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

**الفرضية الأولى:** نستنتج مما سبق أن تفويض السلطة تساهم في تحسين الروح المعنوية للعمال، وذلك من خلال تحفيزهم لتحقيق نتائج أفضل ما يؤدي بدوره الى تحسين العلاقة بين العاملين من خلال التعاون والتفاعل بشكل افضل، كذلك تساهم في توفير الجهد والوقت فعندما يحصل المدير على ثقة العاملين يمنحهم بعض الصلاحيات لإنجاز مهامهم، وبالتالي شعور العامل هنا بقيمته وتعزيز الثقة بنفسه مما يجعله يكسب خبرات ومهارات، كذلك تنمية روح الابتكار لديه.

**الفرضية الثانية:** نستنتج مما سبق ان المشاركة في صنع القرارات من قبل القائد تساهم في تحسين الروح المعنوية للعمال بالمؤسسة، وذلك عن طريق اشعار القائد للعامل بأهميته وأهمية الدور الذي يلعبه داخل المؤسسة، كذلك تنمي لدى العامل الثقة بالإدارة وبالقائد مما ساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بصفة عامة وأهداف العامل بصفة خاصة.

**الفرضية الثالثة:** نستنتج أن مشاركة القائد للعمال يساهم في رفع الروح المعنوية، كذلك يعزز لديهم الشعور بالانتماء للمؤسسة مما يدفعهم الى الإنجاز والسعي باجتهد لاستمرار المؤسسة.

### ❖ مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

1- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة والتي جاءت بعنوان دور القيادة التشاركية في تحسين اداء العاملين للطالب محمد معمري في المنهج المستخدم كذلك في أبعاد متغيرة للدراسة، الفرضيات، كما أن النتيجة التي توصلت اليها الدراسة الحالية لا تختلف كثيرا عن الدراسة السابقة، واختلفت هذه الدراسة مع دراستنا في أدوات جمع البيانات والعينة.



2- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة والتي جاءت بعنوان القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لطالبة بن مؤمن أسماء في متغير القيادة التشاركية، كذلك في المنهج وأدوات جمع البيانات.

واختلفت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في متغير الثقة التنظيمية، أما في دراستنا فقد تكلمنا عن الروح المعنوية واختلفت كذلك في النتائج.

3- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة والتي جاءت بعنوان أثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية للطالب محمد عبد الله الزعبي في المنهج المستخدم واختلفت هذه الدراسة مع دراستنا في العديد من النقاط كمتغير الموارد البشرية، في حين دراستنا تكلمنا عن الروح المعنوية كما اختلفت كذلك من ناحية النتائج.

ومنه فإن دراستنا الحالية قد اتفقت مع العديد من الدراسات السابقة في المنهج وأدوات جمع البيانات، ومتغير القيادة التشاركية، كما اختلفت من ناحية النتائج، فأغلبية نتائج دراستنا قد أثبتت صحة فرضيات الدراسات وذلك من خلال النتائج العامة المتحصل من خلال المعالجة الإحصائية، فنجد أن دراستنا الحالية أكدت على ان القيادة التشاركية بمختلف ابعادها لتفويض السلطة، المشاركة في صنع القرارات، مشاركة القائد للعمال، لها دور في تحسين الروح المعنوية للعامل، وذلك ما فسره بأنه راجع للعلاقة الإيجابية بين ممارسة القائد للقيادة التشاركية وممارسته لتفويض السلطة، المشاركة في صنع القرار، وذلك لما لهم من أهمية في العملية الإدارية.

### اختبار الفرضيات:

نستنتج مما سبق في ما يخص الفرضية الأولى أن تفويض السلطة تساهم في تحسين الروح المعنوية للعمال، وذلك من خلال تحفيزهم لتحقيق نتائج أفضل ما يؤدي بدوره الى تحسين العلاقة بين العاملين من خلال التعاون والتفاعل بشكل افضل، كذلك تساهم في توفير الجهد والوقت فعندما يحصل المدير على ثقة العاملين يمنحهم بعض الصلاحيات لإنجاز مهامهم،



وبالتالي شعور العامل هنا بقيمته وتعزيز الثقة بنفسه مما يجعله يكسب خبرات ومهارات، كذلك تنمية روح الابتكار لديه.

أما بالنسبة للفرضية الثانية فاستخلصنا أن المشاركة في صنع القرارات من قبل القائد تساهم في تحسين الروح المعنوية للعمال بالمؤسسة، وذلك عن طريق اشعار القائد للعامل بأهميته وأهمية الدور الذي يلعبه داخل المؤسسة، كذلك تنمي لدى العامل الثقة بالإدارة وبالقائد مما ساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بصفة عامة وأهداف العامل بصفة خاصة.

والفرضية الثالثة تحققت هي كذلك والمتعلقة بمشاركة القائد للعمال يساهم في رفع الروح المعنوية، كذلك يعزز لديهم الشعور بالانتماء للمؤسسة مما يدفعهم الى الإنجاز والسعي باجتهد لاستمرار المؤسسة.



# الخاتمة





وفي الختام ومما سبق التطرق له في مذكرتنا هذه، نجد أن للقيادة التشاركية بمختلف أبعادها (تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية، صنع القرارات) أهمية بالغة في تحسين الروح المعنوية للعاملين وذلك عن طريق تشجيع العمال على الابتكار والإبداع وإحساسهم بالانتماء للمؤسسة، وبالتالي فإن نمط القيادة التشاركية لما لهو من منافع عديدة، تمكن القائد من إشراك العاملين في إدارة المؤسسة وصنع القرارات من خلال الاستفادة من مهاراته وخبراته وأفكاره وإبداعاته التي بدوره تساهم في تحسين الروح المعنوية له.

### التوصيات:

- ضرورة اتباع أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل سواء بشكل مباشر للعاملين أو عن طريق المرؤوسين وذلك بعقد اجتماعات خاصة للمشاورات والاستماع لآراء العاملين بالمؤسسة.
- على المؤسسة أن تقوم بفعالية أكثر لتنشيط العلاقات الإنسانية بين العاملين وذلك لتحسين أدائهم أكثر والتوجه من ناحية التطور والإبداع.
- المواصلة في تعزيز العلاقة الإيجابية بين ممارسة القيادة التشاركية من قبل القادة داخل المؤسسة وممارسة اتخاذ القرار.



قائمة

المراجع





أولاً- الكتب:

1. أحمد محمد الزعبي: علم النفس الاجتماعي : دار للنشر والتوزيع (عمان -الأردن 2013).
2. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: القيادة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010.
3. رافدة الحريري: مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية : دار المنتهج للنشر والتوزيع (عمان 2009).
4. سامي محسن الختاتنة: علم النفس الصناعي :دار الحامد للنشر والتوزيع (عمان 2012).
5. صالح حسن أحمد: أساسيات علم الاجتماع: النفسي التربوي ونظرياته: دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع (الأردن 2010).
6. صلاح عبد الحميد مصطفى ونجاة عبد الله: الإدارة التربوية (مفهومها) دار القلم (الإمارات العربية المتحدة 1986).
7. طارق عبد الرؤف عامر: القيادة التربوية، ومهارات التعليم، دار العلوم للنشر والتوزيع.
8. عبد الرحمان أحمد :وضائف القائد الناجح المقر للنشر والتوزيع 2017.
9. فتحي محمد موسى: العلاقات الإنسانية في المؤسسات الصناعية دار الزهران للنشر والتوزيع (الأردن).
10. محمد شفيق: سيكولوجية القيادة، مركز تطوير الاداء والتنمية لنشر والتوزيع، 2011.
11. محند الجاسم العبيدي: علم النفس الاجتماعي: دار الثقافة للنشر والتوزيع (عمان 2009).



### ثانيا - المجلات العلمية:

1. أحمد عباس محمد: الروح المعنوية في التنظيم الإداري، مجلة جامعة ام درمان (السودان 2014).
2. إيدير عبد الرزاق: القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، جامعة مولود معمري (تيزي وزو).
3. بن ساحة أحلام: الثقافة القوية وأثرها على الروح المعنوية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية جامعة زيان عاشور (الجلفة).
4. مبارك صفاء: أثر الاستقرار الوظيفي على روح المعنوية للموظفين، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة برج باجي مختار (عنابة).
5. محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة (الإسكندرية 2002).

### ثالثا - الرسائل الجامعية:

6. عيدة بن محمد بن أحمد السلیمان : القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير (الرياض).
7. محمد عبد الله الزعبي أثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا (عمان).
8. محمد معمري: دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين أطروحة دكتوراه جامعة محمد خيضر (بسكرة 2018\_2019).
9. نبيل أحمد محمود العرابيد: دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر، كلية التربية غزة (فلسطين 2010).

**الملحق رقم (01): اذن الدخول**



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد الشيخ العربي التونسي - تبسة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم علم الاجتماع  
المرجع رقم: 04 / ق ع ا ج 2023

إلى السيد (ة): هادي بنو بوسنة بسونلغاز  
بولاية تبسة.

إذن بالدخول

بعد واجب التحية والاحترام...

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة الماستر بقسم علم الاجتماع برحمتك السامح للطلبات  
باجراء زيارات ميدانية بمؤسساتكم لغرض اجراء الدراسة الميدانية لمذكرة الماستر.

الطالب: بناكر اريس يسعينة التخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

الطالبة: سويديا زينت التخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

موضوع البحث:

القيادة التشاركية ودورها في تحسين الروح المعنوية

للعامل

وفي الأخير نشكركم منا فائق التحية والاحترام.

تبسة في: 13/06/2024

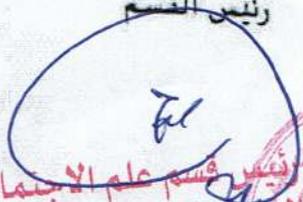
المؤسسة المستقبلة

رئيس القسم

الأستاذ المشرف



س. يوسف



رئيس قسم علم الاجتماع بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
د. هادي بنو بوسنة



م. مكلاتي فاطمة الزهراء

**الملحق رقم (02): استمارة الاستبيان**



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد العربي التبسي تبسة-



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

التخصص: تنظيم وعمل

السنة الثانية ماستر

إستمارة استبيان حول

القيادة التشاركية ودورها في تحسين الروح المعنوية  
للعمال

دراسة ميدانية بمديرية الكهرباء والغاز سنولغاز- تبسة

إشراف الأستاذ:

د.مكلاتي فاطمة الزهراء

من إعداد الطالبتان:

بلكراريس ياسمين

سويداني زينب

ملاحظة: المعلومات التي ستدلي بها في هذه الاستمارة إلا لغرض الدراسة لذا نأمل منكم  
التكرم بالإجابة عن هذه الأسئلة بوضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تتوافق.

## البيانات العامة

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 3- السن: 25 - 30  30 - 35  35 - 40  40 - 45  أكثر من 50
- 4- الفئة السوسيو مهنية: إطارات  أعوان تحكم  أعوان تنفيذ
- 5- سنوات الأقدمية: أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

## المحور الأول: تفويض السلطة والروح المعنوية

- 6- هل يمنح مدير المؤسسة صلاحيات لبعض العاملين في تأدية مهامهم؟  
 نعم  لا
- 7- هل توزيع المهام والأدوار من قبل المدير اتجاه العاملين يكون حسب القدرة والكفاءة؟  
 نعم  لا
- 8- هل يراعي مدير المؤسسة إمكانية وقدرة العمال عند تفويضهم لمسؤوليات من أجل القيام بالمهام الموكلة لهم؟  
 نعم  لا
- 9- هل يسمح لك مدير المؤسسة بأخذ أدوار قيادية وفق المهام الموكلة لك  
 نعم  لا
- إذا كانت بنعم فيم تتمثل؟ .....
- 10- هل تعمل مؤسستكم بمبدأ تفويض الصلاحيات؟  
 نعم  لا

## المحور الثاني : المشاركة في صنع القرار والروح المعنوية

11- هل يدعم المدير أفكار ومقترحات العمال ويأخذها في صنع القرار بالمؤسسة.

نعم  لا

- إذا كان بنعم أذكر أمثلة؟ .....

12- هل يعطيك المشرف فرصة لصنع القرارات لصالح المؤسسة؟

نعم  لا

- إذا كان بنعم كيف ذلك؟ .....

13- هل تساهم في القرارات المتخذة على مستوى المؤسسة ؟

نعم  لا

14- هل المسؤولين يمنحون لك فرصة الجلوس على طاولة واحدة وطرح الأفكار لمناقشتها؟

نعم  لا

15- هل صنع القرارات داخل مؤسستكم يتم عن طريق "

المديرية العامة  رؤساء الأقسام والمصالح  مشاركة كل العاملين

أخرى تذكر .....

16- هل تساهم المشاركة في صنع القرار في تحقيق أهداف المؤسسة؟

نعم  لا

17- هل تدفعك المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بعملك إلى رفع الروح المعنوية لديك؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بنعم أذكر أمثلة عن هذه القرارات؟ .....

### المحور الثالث: المشاركة والروح المعنوية

18- هل يحرص المدير على التواصل مع العمال.

 لا نعم

-إذا كان بنعم ماهي طريقة التواصل:

 عقد اجتماعات دورية معهم النزول إلى العمال في مكان العمل وجها لوجه

أخرى.....

19- كيف هي علاقة العمل بين المسؤولين والعمال:

 سيئة حسنة جيدة

20- هل يعمل مدير المؤسسة على تعزيز الثقة لدى العاملين.

 لا نعم

- إذا كان بنعم فيما تتمثل؟.....

21- ما أهمية هذه المشاركة في رأيك؟

 الشعور بالرضا والاستقرار ارتفاع الروح المعنوية الشعور بالتقدير

### المحور الرابع: الانتماء للجماعة والشعور بالرضى

22- هل تؤدي مشاركتك في صنع القرارات المتعلقة بعملك إلى زيادة الشعور بالرضى

والاستقرار في العمل؟

 لا نعم

23- هل يلبي انتمائك إلى جماعة العمل داخل مؤسستك حاجتك إلى:

 التكيف مع فرق العمل التعاون مع فرق العمل التوازن مع فرق العمل

24- هل تعتقد أن إشعار العامل بأهمية وأهمية المجموعة التي ينتمي إليها أمر ضروري للرفع

الروح المعنوية للعاملين؟

 لا نعم

25- ما نوع العلاقة التي تجمعك بزملائك في العمل داخل مؤسستكم.

علاقة العمل  علاقة تعاون  علاقة احترام وتفاهم

26- انطلاقا من طبيعة نشاطك في المؤسسة هل تؤثر القيادة التشاركية على الروح المعنوية

داخل مؤسستكم؟

تؤثر  لا تؤثر  نوعا

- أخرى تذكر .....

شكرا على تعاونكم

## الملحق رقم (03): نتائج SPSS

### تكرارات البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

#### الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	77	88.5	88.5	88.5
Valide انثى	10	11.5	11.5	100.0
Total	87	100.0	100.0	

#### المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ابتدائي	1	1.1	1.1	1.1
متوسط	1	1.1	1.1	2.3
Valide ثانوي	25	28.7	28.7	31.0
جامعي	60	69.0	69.0	100.0
Total	87	100.0	100.0	

#### السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 25 إلى 30 سنة	10	11.5	11.5	11.5
من 30 إلى 35 سنة	29	33.3	33.3	44.8
من 35 إلى 40 سنة	20	23.0	23.0	67.8
Valide من 40 إلى 45 سنة	12	13.8	13.8	81.6
من 45 إلى 50 سنة	11	12.6	12.6	94.3
50 سنة فما فوق	5	5.7	5.7	100.0
Total	87	100.0	100.0	

#### الفئة السوسيو مهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إطارات	32	36.8	36.8	36.8
Valide أعوان تحكم	21	24.1	24.1	60.9
أعوان تنفيذ	34	39.1	39.1	100.0
Total	87	100.0	100.0	

#### الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 05 سنوات	13	14.9	14.9	14.9
من 05 إلى 10 سنوات	32	36.8	36.8	51.7
أكثر من 10 سنوات	42	48.3	48.3	100.0
Total	87	100.0	100.0	

## التكرارات والنسب المؤوية لعبارات للمحور الأول: تفويض السلطة والروح المعنوية

هل يمنح مدير المؤسسة صلاحيات لبعض العاملين في تأدية مهامهم؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	62	71.3	71.3	71.3
لا	25	28.7	28.7	100.0
Total	87	100.0	100.0	

هل توزيع المهام والأدوار من قبل المدير تجاه العاملين يكون حسب القدرة والكفاءة؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	56	64.4	64.4	64.4
لا	31	35.6	35.6	100.0
Total	87	100.0	100.0	

هل يراعى مدير المؤسسة إمكانية وقدرة العمال عند تفويضهم لمسؤوليات من أجل القيام بالمهام الموكلة لهم؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	56	64.4	64.4	64.4
لا	31	35.6	35.6	100.0
Total	87	100.0	100.0	

هل يسمح لك مدير المؤسسة في حالة غيابك بأخذ أدوار قيادية وفق المهام الموكلة لك؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	42	48.3	48.3	48.3
لا	45	51.7	51.7	100.0
Total	87	100.0	100.0	

هل تعمل مؤسستكم ببدأ تفويض الصلاحيات؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	60	69.0	69.0	69.0
لا	27	31.0	31.0	100.0
Total	87	100.0	100.0	

## التكرارات والنسب المؤوية لعبارات للمحور الثاني: المشاركة في صنع القرار والروح المعنوية

هل يدعم المدير أفكار ومقترحات العمال ويأخذها في صنع القرار بالمؤسسة؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	38	43.7	43.7	43.7
لا	49	56.3	56.3	100.0
Total	87	100.0	100.0	

هل يعيط المشرف فرصة لصنع القرارات لصالح المؤسسة؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	24	27.6	27.6	27.6
لا	63	72.4	72.4	100.0
Total	87	100.0	100.0	

هل يفتح لك المدير المجال للمشاركة في عملية صنع القرار بالمؤسسة؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	22	25.3	25.3	25.3
لا	65	74.7	74.7	100.0
Total	87	100.0	100.0	

هل المسؤولين يمنحون لك فرصة الجلوس على طاولة واحدة وطرح الأفكار لمناقشتها؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	35	40.2	40.2	40.2
لا	52	59.8	59.8	100.0
Total	87	100.0	100.0	

هل صنع القرارات داخل المؤسسة يتم طريق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
المديرية العامة	60	69.0	69.0	69.0
رؤساء الأقسام والمصالح	24	27.6	27.6	96.6
مشاركة كل العاملين	3	3.4	3.4	100.0
Total	87	100.0	100.0	

هل تساهم المشاركة في صنع القرار في تحقيق أهداف المؤسسة؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	65	74.7	74.7	74.7
لا	22	25.3	25.3	100.0
Total	87	100.0	100.0	

هل تدفعك المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بعملك إلى تحقيق أهدافك؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	38	43.7	43.7	43.7
لا	49	56.3	56.3	100.0
Total	87	100.0	100.0	

## التكرارات والنسب المئوية لعبارات للمحور الثالث: المشاركة والروح المعنوية

العمال؟ مع التواصل على المدير يحرص هل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	48	55.2	55.2	55.2
لا	39	44.8	44.8	100.0
Total	87	100.0	100.0	

إذا كانت بنعم ما هي طريقة التواصل؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
وجها لوجه	27	31.0	31.0	31.0
النزول إلى العمال في مكان العمل	54	62.1	62.1	93.1
عقد اجتماعات دورية معهم	6	6.9	6.9	100.0
Total	87	100.0	100.0	

كيف هي علاقة العمل بين المسؤولين والعمال؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
جيدة	32	36.8	36.8	36.8
حسنة	51	58.6	58.6	95.4
سيئة	4	4.6	4.6	100.0
Total	87	100.0	100.0	

هل يعمل المشرف على تعزيز الثقة لدى العاملين؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	52	59.8	59.8	59.8
لا	35	40.2	40.2	100.0
Total	87	100.0	100.0	

ما أهمية هذه المشاركة في رأيك؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
الشعور بالتقدير	46	52.9	52.9	52.9
ارتفاع الروح المعنوية	35	40.2	40.2	93.1
الشعور بالرضا والاستقرار	6	6.9	6.9	100.0
Total	87	100.0	100.0	

## التكرارات والنسب المؤوية لعبارات للمحور الرابع: الانتماء للجماعة والشعور بالرضى

هل تؤدي مشاركتك في صنع القرارات المتعلقة بعملك إلى زيادة الشعور بالرضا والاستقرار في العمل؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	60	69.0	69.0	69.0
لا	27	31.0	31.0	100.0
Total	87	100.0	100.0	

هل يلبي انتمائك إلى جماعة العمل داخل مؤسستك حاجتك إلى:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
التكيف مع فرق العمل	66	75.9	75.9	75.9
التعاون مع فرق العمل	16	18.4	18.4	94.3
التوازن مع فرق العمل	5	5.7	5.7	100.0
Total	87	100.0	100.0	

هل تعتقد أن إشعار العامل بأهمية المجموعة التي ينتمي إليها أمر ضروري لرفع الروح المعنوية للعاملين؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	67	77.0	77.0	77.0
لا	20	23.0	23.0	100.0
Total	87	100.0	100.0	

ما نوع العلاقة التي تجمعك بزملائك في العمل داخل مؤسستكم؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
علاقة العمل	72	82.8	82.8	82.8
علاقة تعاون	8	9.2	9.2	92.0
علاقة احترام وتفاهم	7	8.0	8.0	100.0
Total	87	100.0	100.0	

انطلاقاً من طبيعة نشاطك في المؤسسة هل تؤثر القيادة التشاركية على الروح المعنوية داخل مؤسستكم؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تؤثر	77	88.5	88.5	88.5
لا تؤثر	3	3.4	3.4	92.0
نوعاً ما	7	8.0	8.0	100.0
Total	87	100.0	100.0	

الملحق رقم (04): الهيكل التنظيمي



## قسم العلاقات التجارية

الوكالة التجارية تبسة 1

الوكالة التجارية تبسة 2

الوكالة التجارية العوينات

الوكالة التجارية ونزة

الوكالة التجارية بئر العاتر

الوكالة التجارية الشريعة

## قسم تقنيات الغاز

إقليم الغاز تبسة

إقليم الغاز العوينات

إقليم الغاز بئر العاتر

إقليم الغاز الشريعة

## قسم تقنيات الكهرباء

إقليم الكهرباء تبسة

إقليم الكهرباء العوينات

إقليم الكهرباء بئر العاتر

إقليم الكهرباء الشريعة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التشاركية في تحسين الروح المعنوية للعمال وذلك عن طريق دراسة القيادة التشاركية كمتغير مستقل من خلال أبعادها (تفويض السلطة، المشاركة في صنع القرار، العلاقات الإنسانية) ودرجة مساهمتها في تحسين الروح المعنوية كمتغير تابع بأبعاده (الشعور بالرضي، الانتماء للجماعة) وذلك بمؤسسة سونلغاز ولاية تبسة فشملت هاته المذكرة في جزئها الأول أدبيات نظرية وتطبيقية لمت بكافة المفاهيم المرتبطة بالموضوع في حين شمل الجزء الثاني في الدراسة الميدانية، حيث تم العمل على هاته الدراسة التي تهدف للحصول على نتائج تسمح بالإجابة على تساؤلات الدراسة. والتوصل إلى هل فعلا للقيادة التشاركية دور في تحسين الروح المعنوية للعاملين بمؤسسة سونلغاز -تبسة -.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التشاركية، الروح المعنوية، صنع القرار، تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية، المشاركة التحسين.

### Abstract

This study aimed to recognize the role of participatory leadership in improving workers' morale by studying participatory leadership as an independent variable through its dimensions (Delegation of authority, participation in decision-making, human relations) and the degree to which they contribute to improving morale as a variable of its dimensions (Feeling satisfied, belonging to the community) By the SONELGAZ Foundation of the State of Tebessa, this memorandum included in its first part theoretical and applied literature that met all the concepts related to the subject, while the second part included in the field study, where work was done on the study aimed at obtaining results that would allow answering the study's questions. To find out whether participatory leadership actually plays a role in improving the morale of the Sonelgas Foundation's employees:

**Keywords:** participatory leadership, morale, decision-making, delegation of authority, human relations, participation improvement.