

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاجتماعية

شعبة: علم الاجتماع و الديمغرافيا

التخصص: تنظيم وعمل

من إعداد الطالبة: إيمان إسماعيلية

بعنوان

القيادة التشاركية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين دراسة ميدانية لعينة من رؤساء المصالح بجامعة قاصدي مرباح ورقلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2018/05/29

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ: بن داود العربي	أستاذ مساعد قسم "أ"	- جامعة ورقلة - مناقشا
الأستاذ: ريباب رابح	أستاذ محاضر قسم "أ"	- جامعة ورقلة - مقرر ومشرفا
الأستاذ: بن زاف جميلية	أستاذ محاضر قسم "أ"	- جامعة ورقلة - رئيسا

السنة الجامعية 2018/2017

الإهداء

إلى أعز الناس...

إلى من هما صاحبا الفضل بعد الله عز و جل فيما وصلت إليه ... أمي الحبيبة التي كانت العون الكبير لي وصبرت معي أثناء انجازي لرسالتي أتمنى لها طول العمر والصحة والعافية، إلى من زرع في روحي بذور الطموح والمثابرة و علمني معنى الحياة تاج رأسي أبي الحبيب... إلى من عشت معهم أسعد نبضات الحياة إخوتي إلى رفقاء دربي الذين شاطروني مقاعد الدراسة إلى زملائي في العمل الذين صبروا ووفروا لي فرصة لإكمال الدراسة... إلى مشرفي وموجهي الذي تعب معي كثيرا رباب رباح إلى كل أحبتي في الله إلى كل أساتذتي الكرام وإلى كل من يستفيد من قراءة هذه الدراسة أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا

إيمان إسماعيلية



فهرس المحتويات

-	إهداء
-	فهرس المحتويات
-	فهرس الجداول
أ	مقدمة
الفصل الأول المدخل العام للدراسة	
11	تمهيد
12	1. إشكالية الدراسة
13	2. فروض الدراسة
14	3. أسباب اختيار الموضوع
14	4. أهمية الدراسة
14	5. أهداف الدراسة
15	6. تحديد المفاهيم
16	7. الدراسات السابقة
20	ملخص الفصل
الفصل الثاني الإطار المنهجي للدراسة	
22	تمهيد
23	1. مجالات الدراسة
23	أ. المجال المكاني
23	ب. المجال الزماني
23	ت. المجال البشري
24	2. المنهج
24	3. العينة
24	4. أدوات جمع البيانات
24	أ. الملاحظة
25	ب. الاستبيان
26	5. الأساليب الإحصائية المستخدمة وأداة ثبات الدراسة
26	أ. الأساليب الإحصائية
27	ب. أداة صدق الثبات

28	ملخص الفصل
الفصل الثالث الإطار الميداني للدراسة	
30	تمهيد
31	1. عرض و تحليل البيانات
31	أ. عرض وتحليل البيانات الشخصية
34	ب. عرض وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى
38	ت. عرض وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية
42	ث. عرض وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة
46	2. تحليل معامل الارتباط بين القيادة التشاركية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين
48	2. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات
48	أ. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
49	ب. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
50	ت. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
50	3. النتائج العامة للدراسة
52	ملخص الفصل
53	خاتمة
55	قائمة المراجع
-	الملاحق
-	ملخص الدراسة

فهرس الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
26	يبين معامل الفاكرونباخ لقياس درجة مصداقية الاستبيان	01
30	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
31	توزيع أفراد العينة حسب السن	03
31	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	04
32	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	05
33	يمنح المسؤول الحق في التصرف واتخاذ القرارات بالقدر اللازم	06
33	عندما يفوض المسؤول المهام اكتسب مهارات جديدة	07
34	يتيح المسؤول للعمال الفرصة للاشتراك في حل المشكلات وإبداء الرأي	08
35	يزيد تفويض السلطة من تحمل المسؤولية	09
35	يحمل المسؤول المسؤولية في تأدية المهام مهامي بالكفاءة المطلوبة	10
36	الأعمال التي يقوم المسؤول عادة بتكليفك بها	11
36	يهتم المسؤول بتقييم أداء العاملين عند قيامهم بالمهام الإدارية المفوضة لهم	12
37	يتم تفويض المهام على حسب قدرات المرؤوسين	13
37	تفضل العمل ضمن جماعة	14
38	تبادل المعلومات بينك وبين زملائك في العمل خارج مصلحتك	15
38	يوضح وجود تعاون بين العمال في مختلف المصالح التنظيمية	16
39	علاقاتك جيدة مع زملائك في العمل	17
39	أفضل الاتصال مباشرة بيني وبين المسؤول و زملائي	18
39	يحرص المسؤول على التواصل مع العمال في المناسبات الخاصة بهم كونهم فريق واحد	19
40	الثقة المتبادلة بين المسؤول و العمال زادت من الاتصال بيننا	20
41	عدالة نظام الحوافز يشجع على تحسين الأداء الوظيفي	21
41	حصول العاملين على الترقية بموعدها المحدد شجعني على الأداء بكفاءة	22
42	تتم الجامعة بشكل كبير بمنح حوافز لعمالها ليقدموا أحسن ما لديهم	23
42	تقدم الجامعة مكافئات على الأعمال الإضافية	24
43	تقوم الجامعة بتقديم الترقية العادلة وفق أسس علمية	25
43	الحصول على الحوافز و التقدير يجعلني أبدل جهدا في عملي	26

44	توفر الجامعة مرافق الضرورية	27
44	توفر الجامعة مزايا المشاركة في الدورات التدريبية لتحسين أداء الموظفين	28
45	اختبار العلاقة بمعامل سييرمان بين الأعمال المكلف بها عادة والتعاون بين العمال	29
45	اختبار العلاقة بمعامل سييرمان بين الاهتمام بتقييم الأداء والحصول على الترقية في موعدها	30
46	اختبار العلاقة بمعامل سييرمان بين تواصل المسؤول في المناسبات الخاصة بالعمال و اكتساب المهارات	31
46	اختبار العلاقة بمعامل سييرمان بين التعاون بين المصالح والاهتمام بمنح الحوافز	32
47	اختبار العلاقة بمعامل سييرمان بين عدالة نظام الحوافز و تقييم أداء العاملين	33
48	اختبار العلاقة بمعامل سييرمان بين الترقية وفق أسس علمية و الحق في التصرف واتخاذ القرار	34

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
45	يوضح كيفية قراءة معامل الارتباط سبيرمان	ب

في ظل تطور الأعمال الإدارية وتشابكها وفي زمن يعرف تحولات وتغيرات عاصفة أصبحت المؤسسات بحاجة إلى قيادات قادرة على التكيف مع عواصف هذا التغير وتجنب أثاره السلبية، في هذا المجال بات المجتمع في حاجة إلى قيادة تقوم على أساس التشارك والتشاور بين أفراد الجماعة الواحدة وتهتم بالعلاقات الإنسانية واستطلاع الآراء وتفويض السلطة وتحفيز العمال، وهذا ما نجده في النمط القيادي التشاركي الذي يقوم على أساس المشاركة والتشاور والتفاعل المستمر بين القائد والجماعة فهو يعرض مشاكلهم ويناقشهم فيها بما يفهم أسرة واحدة تتسم بالمرونة وتقوم على المناقشة والإقناع واستطلاع الآراء في المواضيع المختلفة، ومن هنا جاءت دراستنا لتتناول البحث عن علاقة القيادة التشاركية بالأداء الوظيفي، حيث قسمت هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول : تحت عنوان المدخل العام للدراسة تناولت فيه إشكالية الدراسة و الفرضيات و أسباب اختيار الدراسة و إبراز أهميتها وتحديد الأهداف المراد الوصول إليها من خلال هذه الدراسة، كما تطرقنا فيه إلى تحديد المفاهيم والدراسات السابقة و أخيرا المدخل النظري المتبنى؛

الفصل الثاني : وعنون ب الإطار المنهجي للدراسة حيث تطرقنا فيه إلى المنهج المستخدم و أدوات جمع البيانات الميدانية و مجالات الدراسة؛

الفصل الثالث :تحت عنوان الإطار الميداني للدراسة واحتوى على عرض وتحليل البيانات للدراسة الميدانية، ثم مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات، ثم النتائج العامة للدراسة.

المفصل الأول

المدخل العام للدراسة

تمهيد

1. إشكالية الدراسة

2. فروض الدراسة

3. أسباب اختيار الموضوع

4. أهمية الدراسة

5. أهداف الدراسة

6. تحديد المفاهيم

7. الدراسات السابقة

ملخص الفصل

تمهيد

سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى المدخل العام للدراسة وذلك من خلال عرض الإشكالية والفرضيات بالإضافة إلى إبراز الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع، والأهمية والهدف من هذه الدراسة، ومن ثم التطرق إلى المفاهيم الأساسية التي استخدمتها في الدراسة ثم الانتقال إلى الدراسات السابقة .

1. إشكالية الدراسة:

توصف بيئة العمل في يومنا هذا بأنها سريعة التغير والتطور في شتى المجالات، ولقد أدى هذا التطور الذي تشهده مختلف التنظيمات إلى إتساع الإدارة وازدياد حاجتها إلى المرونة والقدرة على مواجهة المشكلات بأنواعها، كما أصبحت الإدارة الحديثة بحاجة إلى أفراد يتمتعون بأسلوب ومهارة عالية لإدارة التنظيم بطريقة مرنة قادرة على مواجهة التحديات والى أفراد قادرين على التحكم في الجهاز الإداري، والقيام بدورهم بديارية وكفاءة عالية وتسيير شؤون المنظمة وبهذا تحتل القيادة داخل المنظمة مكانة بالغة الأهمية بوصفها عملية نشطة تهتم بكل ما يحدث فيها سواء أكان ذلك على مستوى الموارد البشرية أو تنظيم مساراتها المهنية.

ولقد حظيت القيادة باهتمام العديد من الباحثين و المفكرين عبر مختلف الفترات التي تعاقبت خلالها كل المدارس الكلاسيكية كانت أم حديثة أو معاصرة بمختلف النظريات، حيث ظهرت التصورات الكلاسيكية التي كان نُصب اهتمامها العمل وكيفية تحليله وفقاً لمبدأ الرشد والعقلنة وكذا الرقابة ومركزية الضبط والإشراف ودراسة المؤسسة على أنها نسق مغلق، وجعلت من التحفيز مادياً فقط، فقد ركز البيروقراطيون على مركزية السلطة في المستويات العليا للإدارة وجعلت عملية اتخاذ القرار حكراً عليهم فقط، فيما أكدت التaylorية أيضاً على مركزية اتخاذ القرار حيث إستهدف تايلور طاقة العامل الجسدية فقط وافترض أن العامل يعمل من أجل المال، كما أن فايول عمل على تقسيم السلطة رأسياً وتحديد المسؤوليات للوحدات التنظيمية وفق مبادئه الأربعة عشر بحيث تتدرج السلطة والمسؤولية من قمة التنظيم نزولاً إلى قاعدته.

وتطورت اهتمامات الباحثين في هذا الموضوع في نظريات الكلاسيكيين الجدد الذين تعاملوا مع سابقتهم الكلاسيكية بالنقد والتحديد وأكدوا ضرورة مراعاة رغبة الأفراد في المشاركة في التنظيم واستشارتهم والاهتمام بالفرد من خلال اتصاله وتفاعله مع الجماعة، حيث أن دراسات إلتون مايو أكدت أن المشاركة في اتخاذ القرار وتقسيم السلطة تؤدي إلى المزيد من التدريب والتكوين للأشخاص على تحمل المسؤولية، فيما أكد سلزنيك على ضرورة تفويض السلطة وتقسيم المهام إلى المستويات الدنيا إشراك أطراف متعددة في عملية القيادة حتى يكون القرار جماعي.

أما التصورات الحديثة فقد رأت بأن أي فرد في التنظيم يسعى دوماً إلى إمتلاك حرية التصرف التي تمكنه من اتخاذ القرارات بضرورة مشاركته في تسيير المؤسسة وهذا ما ينطبق على النظرية اليابانية التي أكدت على المشاركة في تسيير المؤسسة، كما أن هيربرت سيمون يرى أن القرار يزداد عقلانية كلما فوض للفرد المناسب.

وفي هذا الإطار فإن رنسس ليكرت يؤكد هو الآخر في نموذجه للقيادة ومن خلال نمطه الرابع القيادة الديمقراطية بالمشاركة أن القائد في هذا النمط لديه ثقة كاملة في مرؤوسيه وفي جميع الأحوال يشجع آراء مرؤوسيه وأفكارهم ويستخدمها بطريقة بناءة، ويمنح المكافآت لمرؤوسيه عند الاشتراك والمشاركة في مجالات مختلفة مثل: تحديد الأهداف، تقويم نتائج الأداء ويتخذ القرارات بصورة مشتركة مع مرؤوسيه وفي جميع المستويات التنظيمية ويشجع الاتصالات في جميع الاتجاهات ويؤمن بالعمل كفريق واحد، ويقوم على أسلوب الاشتراك في الإدارة والقرارات، والى نوع الثقة التي يمنحها المسؤول إلى مرؤوسيه؛

(ديمما محمود، 2015: 202)

وهذا ما يتطابق مع دراستنا القيادة التشاركية التي تقوم على أساس المشاركة والتشاور والتفاعل المستمر بين القائد والجماعة فهو يعرض مشاكلهم ويناقشها فيها بما يوصفهم أسرة واحدة تتسم بالمرونة وتقوم على المناقشة والإقناع واستطلاع الآراء في المواضيع

المختلفة مما يؤدي إلى انتشار الرضا والارتياح في العمل وتعتمد القيادة التشاركية على تفويض السلطة والتعاون والتحفيز من أجل إشباع المطالب الأساسية للمورد البشري مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار داخل المنظمة؛

كما أن الأداء الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل ولقد تناوله العديد من الباحثين في دراستهم ولا يزال يحظى باهتمام المسؤولين والقادة في مختلف المنظمات من أجل تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل ومن "أهم روافد الأداء الوظيفي هو العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين في العمل ومدى التوافق بينهم في مجالات الحياة الإدارية المختلفة"، ويتضح ذلك من خلال معرفة القيادة التشاركية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

(راوية محمد حسن، 200: 215)

ومن هذا المنطلق تحاول دراستنا معالجة موضوع القيادة التشاركية للغوص أكثر في الواقع الفعلي لها وعلاقتها بأداء العاملين ومدى تطبيق المؤسسة الجزائرية لهذا النوع من القيادة باعتبارها نشاط موضوعه الإنسان، وقد تم اختيار جامعة قاصدي مرياح كمجال لدراسة هذا الموضوع، وتشخص الواقع الفعلي للقيادة التشاركية من خلال تناول متغيراتها الرئيسية المتمثلة في : تفويض السلطة، روح الجماعة، التحفيز، ومتغيرات الأداء الرئيسية المتمثلة في: نظام العمل، الاتصال الداخلي، مردود أداء؛

وبناء على ماسبق نطرح السؤال الآتي:

ما علاقة القيادة التشاركية بأداء العاملين في جامعة قاصدي مرياح ورقلة؟

وهذا السؤال تتفرع منه الأسئلة الآتية:

- هل تتوفر إدارة الجامعة على مؤشر تفويض السلطة حتى يتسنى لها تطوير نظام العمل؟
- كيف يؤثر العمل بروح الفريق في تفعيل الاتصال الداخلي للجامعة؟
- هل يعمل التحفيز على تحسين مردود أداء العاملين داخل الجامعة؟

2. فروض الدراسة:

الفرضية العامة:

للقيادة التشاركية علاقة بتحسين أداء العاملين داخل الجامعة

الفرضيات الجزئية:

- تفويض السلطة يساهم في تطوير نظام العمل داخل الجامعة
- يؤثر العمل بروح الجماعة على تفعيل الاتصال الداخلي للجامعة
- يعمل التحفيز على تحسين مردود أداء العاملين داخل الجامعة

3. أسباب اختيار الموضوع:

يقوم البحث العلمي على أسس ومعايير تساعد في اختيار مشكلة بحثه ومعالجتها وفق مراحل متتابعة ومتسلسلة تسلسلا منهجيا تمكن الباحث من الوصول الى نتائج علمية يمكن الاستفادة منها فاختيار الموضوع لا يأتي من فراغ وإنما تمليه مجموعة من الأسباب الذاتية والموضوعية

أ- الذاتية:

- الرغبة في دراسة القيادة التشاركية كونها نوع من أنواع القيادات الرائدة في عصرنا الحالي ومعرفة مدى تطبيقها أرض الواقع.
- ملاحظة الأوضاع السائدة في الجامعة ومعرفة مدى ممارسة القيادة التشاركية في جامعة قاصدي مرياح ورقلة.

ب- الموضوعية:

- قلة الدراسات والأبحاث العلمية التي تناولت القيادة التشاركية وعلاقتها بأداء العاملين مما يستدعي تكثيف وتدعيم البحث في هذا الميدان وربما كان بحثنا لبنة للاهتمام بهذا النوع من المواضيع
- حداثة وحدة الموضوع في بعده التنظيمي

4. أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية تناول هذا الموضوع من خلال معرفة العلاقة بين القيادة التشاركية وأداء العاملين وما يمر به النظام المؤسساتي من تطوير والحاجة إلى التركيز على المشاركة لتحسين أداء العاملين ، كونها تتناول اتجاهها حديثا من اتجاهات القيادة وهي القيادة التشاركية.

5. أهداف الدراسة:

- التعرف على واقع القيادة التشاركية من حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري داخل المؤسسة محل الدراسة – جامعة قاصدي مرياح ورقلة-
- التعرف على مدى ممارسة القيادة التشاركية من وجهة نظر العاملين
- معرفة مدى العلاقة التي تربط بين القيادة التشاركية وأداء العاملين

6. تحديد المفاهيم:

أ- القيادة:

لغة: نقيض السوق يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها فالقود من أمامها والسوق من خلف (ابن منظور، 1988: 341)

اصطلاحاً: هي فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وتقتهم واحترامهم وتعاونهم فهي تعني فن الإدارة وليست الإدارة بذاتها (نواف كنعان، 1980: 96)

عرفها ستوغديل " :أنها عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف" (سامر جلدة، 2009: 194)

يعرفها " كونتر و دونيل " بأنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في رؤوسه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في إدارة النشاط التعاوني. (نوال تدر، 2013: 9)

التعريف الإجرائي: هي فن التعامل بين الرئيس والمرؤوسين، وهي القدرة التي يؤثر بها الرئيس على المرؤوسين من اجل تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة.

- المفاهيم المشابهة للقيادة:

- الرئاسة: هي عبارة على الصلاحية الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر للأفراد لانجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف الموضوعه، والرئيس هو الشخص الذي يحتل مركزاً رئاسياً في منظمة رسمية ويكون مسؤولاً عن شخص واحد على الأقل ويمتلك سلطات رسمية تجاه ذلك الشخص، والرئيس مفروض على الجماعة أو أعضاء المنظمة فرضاً إجبارياً طبقاً لقواعد التنظيم الرسمي المحدد، وهو يستمد نفوذه من السلطة الرسمية أو القانونية وفقاً للوائح والتعليمات.

(محمد رفعت عبد الوهاب، 2008 : 369)

- الفرق بين القيادة والرئاسة:

- تقوم القيادة على النفوذ ، بينما تعتمد الرئاسة على السلطة المخولة للشخص.
- تنبع القيادة تلقائياً من الجماعة ، أما الرئاسة فمفروضة على الجماعة.
- إن الرئيس يدفع التابعين للعمل على تحقيق الأهداف المرسومة سلفاً ، أما القائد فيعمل على مناقشة الأهداف مع التابعين وبلورتها بما يجعلهم يتبنون الأهداف ، فيسعون إلى تحقيقها بنشاط.
- إن الرئيس يهتم بعناصر الاستقرار والاتزان في العمل ، بينما يعمل القائد على التغيير والتجديد في العمل كماً وكيفاً

(عبد العزيز محمد عساكر، 2012 : 22)

ويعيز كمبرول يونج بين القيادة والرئاسة على أساس أن القيادة هي ذلك الشكل من السيطرة التي تعتمد على الشخصية وعلى تقبل الجماعة، أو على معرفة خاصة في موقف معين، وهي بطبيعتها غير رسمية أساس وترتبط بحاجات الجماعة في وقت معين، وهي

بطبيعتها غير رسمية أساس وترتبط بحاجات في وقت معين أو في مكان معين ، أما الرئاسة فتشير إلى السلطة أو القوة الرسمية المستمدة من المنصب والمفروضة على الأعضاء من الخارج مثل سلطة الإدارة، ويجب على الأعضاء أن يمتثلوا لها خوفا من العقوبة. ونجد أن الرئيس قد يلقي من تقدير مرؤوسيه وتعاونهم ما يجعله قائدا، مما يؤدي الى زيادة فاعليته داخل المؤسسة أو المنظمة وقد يكون للقيادة صور ومستويات وأسماء مختلفة مثل: المدير، المشرف، المنفذ، المراقب والملاحظ ورئيس القسم.

(طلعت إبراهيم لطفي، 2008: 369)

ب- القيادة التشاركية :

انطلقت من فكرة أساسية وهي أن التأثير والقوة مشتركة بين أعضاء فريق العمل الواحد دون أن تكون فقط بيد شخص واحد . بعبارة أخرى أن القيادة هي عملية جماعية وليست فردية . ومن ناحية تاريخية فقد ظهر هذا المفهوم في نهاية التسعينات الميلادية وبداية القرن الحادي والعشرين

عرّفت القيادة المشتركة بأنها " عملية تفاعلية بين مجموعة من الأفراد يشتركون فيما بينهم في القوة والنفوذ ويقودون بعضهم البعض لتحقيق أهداف المجموعة والمنظمة التي يعملون بها . وفي تعريف آخر ذكره " كوكولوسكي : " (2010) وهو بأن القيادة المشتركة هي صفة حديثة يتصف بها أعضاء فرق العمل الذين يشتركون في النفوذ ويمارسون القيادة فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة." (محمد بن عبد الرحمن القرني، 2014)

التعريف الإجرائي: نمط من أنماط القيادة أساسه المشاورة والتعاون والشراكة الفعلية بين الرئيس والمرؤوسين في مجالات التنظيم المختلفة من اجل تحقيق أهداف المنظمة تحتم بتفويض السلطة والعمل بروح الفريق والتحفيز داخل المؤسسة

ت- الأداء الوظيفي :

لغة : يعود مصدرها إلى الفعل أدى تعني " إنجاز، تأدية، إتمام عمل " (ابن منظور، 1988: 26)

اصطلاحا : عرفها عاشور " : بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ، نوعية الجهد، ونمط الأداء "

(عبد الملوك مزهودة، 2001 : ص 88)

وعرفها عبد المحسن على أنها " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، أي أنها مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة" (عبد المحسن توفيق، 2002: 10)

التعريف الإجرائي :

بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح.

ث- الجامعة:

أخذت كلمة جامعة من كلمة Universitas والتي تعني الاتحاد أو التجمع الذي يضم أقوى الأسر نفوذاً في المجال السياسي في المدينة من أجل ممارسة السلطة.

لغة: مؤنث الجامع ، وهو الاسم الذي يطلق على المؤسسة الثقافية التي تشتمل على معاهد التعليم العالي

اصطلاحاً: فقد تعددت واختلقت تعاريف العلماء والمفكرين للجامعة فمنهم من يعرفها على أنها " كل أنواع الدراسات أو التكوين الموجه للبحث التي تتم بعد مرحلة الثانوية على مستوى مؤسسة جامعية أو تعليمية أخرى معترف بها كمؤسسات التعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة .

وهناك من يعرفها على " أنها مؤسسة إنتاجية تعمل على إثراء المعارف وتطوير التقنيات وتهيئة الكفاءات مستفيدة من التراكم العلمي الإنساني في مختلف المجالات العلمية، الإدارية والتقنية. " (براهيمي طارق، ب س:2)

وعرفها طلعت إبراهيم لظفي " الجامعة هي مؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع بطريقة عمدية من أجل تحقيق أهداف معينة وتحقيق حاجة من حاجاته الأساسية وهي تنشئة أعضاء المجتمع تنشئة اجتماعية سليمة تجعل منهم مواطنين صالحين"

(طلعت إبراهيم لظفي ، 2008:2)

التعريف الإجرائي:

هي عبارة عن مؤسسة تربوية تترتب في قمة النظام التعليمي تهدف إلى تكوين وتعليم الأفراد المنتمين إليها؛ وتعمل على نشر المعارف وتطويرها من أجل تحقيق أهدافها المسطرة.

ج- رئيس المصلحة:

هو منصب نوعي للتأطير ذي طابع هيكلي أو وظيفي، والغرض من إنشائه هو ضمان التكفل بتأطير النشاطات الإدارية و التقنية في المؤسسات و الإدارات العمومية.

(الجريدة الرسمية، 2006: 05)

التعريف الإجرائي:

هو عبارة عن منصب نوعي يمنح وفق المتطلبات الوظيفية؛ وتسند المهام إلى من تتوفر فيهم شروط النظام المعمول به.

7. الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: للباحث عبد العزيز محمد عسكر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التربوي تخصص أصول التربية، بعنوان القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين ، جامعة الأزهر فلسطين ، سنة 2012 .

وللإجابة على الإشكالية انطلق الباحث من عدة تساؤلات وهي:

- ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المرحلة التعليمية، المنطقة التعليمية، سنوات الخدمة)؟
- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المرحلة التعليمية، المنطقة التعليمية، سنوات الخدمة)؟
- هل توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وبين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين؟

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، واعتمد الباحث على الاستبانة واستخدم الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات كـ spss

ولقد لخصت نتائج الدراسة كمايلي:

- مدى حرص وإدراك مديري المدارس على أهمية النسيج الاجتماعي في العمل، وما ينتج عنه من توفير أجواء مريحة للعمل والإنتاجية
- شعور أغلب المعلمين بالارتياح في أداء العمل من خلال إيجاد مناخ تنظيمي ملائم قائم على العلاقات الحسنة والإنسانية، مما يدفعهم إلى العمل بروح معنوية عالية.
- تحقيق الانسجام في العمل بين الإدارة والمعلمين لخلق حالة من الالتزام بانجاز الأعمال الموكلة لديهم وعدم الإخلال بالنظام المدرسي.
- إعطاء الفرصة للمعلمين لأن يكونوا في موقع القيادة لمواجهة أي تحديات وصعوبات تواجههم في العمل من خلال اتخاذ القرارات الصائبة التي تصب في مصلحة العمل
- قناعة مديري ومديرات المدارس بأهمية التماسك الاجتماعي وبناء العلاقات القوية القائمة على التفاهم والتعاون الوثيق وتحقيق الثقة المتبادلة، وبالتالي رفع الوعي لدى العاملين ورفع الروح المعنوية لهم وزيادة الكفاءة الإنتاجية وذلك باستغلال إمكانياتهم الفردية والجماعية على حد سواء

(عبد العزيز محمد عساكر، 2012)

الدراسة الثانية: للباحث نور الدين بوراس، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، بعنوان دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بالمركب المنحني للفوسفات جبل العنق بئر العائر تبسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2013 .

وللإجابة على الإشكالية انطلق الباحث من تساؤل رئيسي هو:

- ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة؟
 - وقد تفرع عن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية هي:
 - ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية احترام السلم الإداري داخل التنظيم؟
 - ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة؟
 - ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل الاتصال داخل التنظيم؟
- واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وهو لوصف الظاهرة لأنه يعتبر من المواضيع الوصفية، واعتمد الباحث على الأدوات التالية: المقابلة، الملاحظة، الاستمارة، الوثائق والسجلات.
- ولقد لخصت نتائج الدراسة في مايلي:
- إن تعامل القيادة الإدارية وتفاعلها مع العاملين يوفر لدى العامل الثقة والاطمئنان والمصادقية لهم، مما يساعدهم على التكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة.
 - إن الاحترام الذي توفره القيادة داخل المنشأة يجعل العاملين يخضعون للسلم الإداري
 - القيادة الناجحة هي التي تجعل من العاملين حلقة مترابطة ومنتزعة ومتسلسلة ومتواصلة مما يعزز الروابط والعلاقات بينهم
 - إن قوة شخصية القيادة تحقق التطوير والتميز، وتحقيق مبدأ الابتكار ما سيشكل منهجية وطريقة متميزة يتم فيها بعد تبنيها كثقافة للمركب.
 - القيادة الإدارية هي التي تضع قاعدة بشرية من العاملين، وهذا لا يتأتى إلا بقرب القائد من العامل
 - أن أسلوب القيادة في معاملة العاملين دون محاباة أو تمييز سوف يساهم في تحفيز العاملين على الانضباط والانصياع للسلم الإداري والتفاني في العمل
 - توفر إدارة المركب العاملين وتشجعهم على الابتكار ما سوف يحفزهم على الانضباط داخل التنظيم

(نور الدين بوراس، 2014)

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

لقد تمت الاستفادة من هذه الدراسات خاصة في جانب المفاهيم كما أنها وجهتنا إلى المراجع ، كما استعنت بها في تصنيف أسئلة الدراسة، وكذا الاستعانة بتحليلاتها لنتائج.

ملخص الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى إشكالية الدراسة وكذا فرضيات الدراسة ثم أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهداف الدراسة والدراسات السابقة وهذه الخطوات التي تمكننا من التقرب من الظاهرة واخذ نظرة عميقة عليها وفهمها أكثر لينطلق منها الباحث نحو فهم ووضع تفسيرات أكثر عمق لها وما توصل إليه من الميدان و الفصل الموالي يوضح لنا الخطوات المنهجية المتبعة

الفصل الثاني

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

1. مجالات الدراسة

أ. المجال المكاني

ب. المجال الزمني

ت. المجال البشري

2. المنهج

3. العينة

4. أدوات جمع البيانات

أ. الملاحظة

ب. الاستبيان

5. الأساليب الإحصائية المستخدمة و ثبات الدراسة

أ. الأساليب الإحصائية

ب. أداة صدق الثبات

ملخص الفصل

تمهيد:

لقد تطرقنا في ما سبق إلى المدخل النظري لدراسة من خلال إبراز أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهداف الدراسة كما قمنا بتحديد أهم المصطلحات والمفاهيم المستخدمة في الدراسة، وكذا الدراسات السابقة التي قمنا بتلخيصها للاستفادة منها أكثر، وانطلاقاً مما سبق سنتطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية للدراسة والأدوات المنهجية المستخدمة.

1. مجالات الدراسة

أ. المجال المكاني:

لكل دراسة حيز جغرافي تتم فيه والمجال المكاني لهذه الدراسة تمثل في جامعة قاصدي مرباح ورقلة ص ب رقم 511 طريق غرداية ورقلة "وهي مؤسسة ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي؛ أنشئت أول نواة لجامعة ورقلة في سبتمبر 1987 وعرفت تحولات عديدة ومتسارعة في هيكلتها التنظيمية والبيداغوجية فمن مدرسة عليا للأساتذة سنة 1987 إلى مركز جامعي سنة 1997 ثم إلى جامعة بموجب المرسوم التنفيذي 01-2001 المؤرخ في 23/07/2001؛ وتضم جامعة قاصدي مرباح 10 كليات ومعهدين مقسمين إلى 3 أقطاب، ولقد قدر عدد العمال بجامعة ورقلة في موسم 2017/2018 ب 1212 عامل موظفا مقسمين بين إطار إداري وموظفو تحكيم وتنفيذ .

ب. المجال الزمني:

أجريت الدراسة الحالية في الموسم الجامعي 2017/2018 وقسمت هذه الدراسة إلى قسمين: القسم النظري من شهر ديسمبر 2017 إلى غاية أواخر شهر مارس 2018 حيث تم فيه طرح الإشكالية وتحديد المفاهيم والدراسات السابقة والمدخل النظري وغيرها أما القسم الميداني فتوزع على المراحل التالية:

المرحلة الأولى: المرحلة الاستطلاعية وكانت من اجل الحصول على معلومات وعموميات حول القيادة التشاركية وذلك بداية من شهر ديسمبر 2017، حيث قمت بزيارة الجامعة بما فيها المديرية والكليات التابعة لها لجمع معلومات حول الموضوع ومعرفة اختلافات النظر حول موضوعنا.

المرحلة الثانية: وهي مرحلة انجاز الاستمارة، ولقد استمرت ما يقارب شهر من 17/02/2018 إلى 13/03/2017، حيث تم الحرص فيها على إرشادات وتعليمات الأستاذ المشرف وتعديل ما يلزم تعديله؛ وتم وضع الاستمارة النهائية بتاريخ 17/03/2018 حيث طبقت ووزعت وتم جمعها نهائيا بتاريخ 28/03/2017 وهذا للحصول على المعلومات والبيانات وتفريغها وتحليلها.

ت. المجال البشري:

ويقصد به مجتمع البحث ويتمثل في جميع الأفراد أو الأشخاص التي تمسهم الظاهرة، ويمثل مجتمع البحث الذي سنتعرض له في دراستنا عدد من رؤساء المصالح بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.

2. المنهج

تتعدد المناهج بتعدد المواضيع المختلفة حسب العلوم ، وذلك من أجل الوصول إلى الحقائق بطريقة علمية دقيقة ، ويرتبط اختيار المنهج المتبع في الدراسة بناءً على الإشكالية التي تم تحديدها ، و الإجابة السليمة على الفرضيات والتساؤلات المطلوبة وعليه فإن المنهج يعتبر العمود الفقري في تقييم البحوث لأنه الخطة التي يسير عليها الباحث في مختلف مراحل دراسته للوصول إلى نتائج علمية يمكن تقييميهما (محمد الغريب عبد الكريم، 1987: 77)

يعرف المنهج الوصفي على أنه " أسلوب من أساليب التحليل المرتكزة على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة " (محمد شفيق، 2008: ص86)

و انطلاقاً من موضوع دراستنا وفي إطار الكشف على العلاقة بين القيادة التشاركية والأداء الوظيفي دعت الضرورة إلى الاعتماد على المنهج الوصفي لقدراته على وصف الواقع التنظيمي وتحليل معطياته بطريقة تحديده وفق الواقع

3. العينة

تعتبر العينة من أهم خطوات ومراحل البحث العلمي " ويجب أن تمثل العينة جميع المفردات والعناصر المكونة للمجتمع الأصلي تمثيلاً صادقاً فالعينة جزء من مجتمع البحث الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة، وتضم عد من الأفراد في المجتمع الأصلي " (حسين محمد جواد الجبوري، 2014: 125)

واعتمدنا في دراستنا على العينة القصدية حيث أخذنا نسبة 20% من مجتمع البحث الكلي المقدر بـ 225 مفردة وتحصلنا على 45 مفردة من المجتمع الأصلي.

4. أدوات جمع البيانات

أ. الملاحظة: يقصد بها المشاهدة الدقيقة لظاهرة معينة سواء سلوكية أو اجتماعية أو غيرها من الظواهر الأخرى ، دون محاولة ضبط الشروط التي تحدث فيها، أو محاولة تحديد نوع السلوك الكامن من وراءها، وذلك في موقف معين (سيد محمد الطواب، 2015: 62)

ولقد تم الاستعانة بالملاحظة كتقنية لجمع البيانات والمعلومات واعتمدنا على الملاحظة البسيطة التي مكنتنا من معرفة المعلومات المتعلقة بالدراسة والتركيز على كيفية ممارسة القيادة من طرف المسؤولين وعلاقتهم بالعمال وطبيعة العلاقات السائدة داخل التنظيم.

ب. الاستبيان: وهو " أحد أدوات البحث العلمي المعروفة، وهو أداة ملائمة لجمع البيانات والمعلومات عن بعض الظواهر الاجتماعية أو التربوية أو غيرها، وذلك بهدف الحصول على معلومات وبيانات وحقائق ترتبط بالظاهرة موضوع الدراسة والبحث في مجتمع معين " (سيد محمد الطواب، 2015: 88)

وتم اختيارنا للاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات كونها الوسيلة الأنجع لاستفتاء عدد كبير من مجتمع البحث ، وبناء على ذلك تم إعداد استمارة الاستبيان التي وجهت إلى رؤساء المصالح بجامعة قاصدي مرياح وهذا بوضع 24 سؤال (الملحق رقم 1) وقسمت إلى:

- المحور الأول : البيانات الشخصية وضم 4 أسئلة؛
- المحور الثاني : يتعلق بتفويض السلطة ضم 8 أسئلة؛
- المحور الثالث : يتعلق بروح التعاون ضم 7 أسئلة؛
- المحور الرابع: يتعلق بالتحفيز ضم 9 أسئلة.

5. الأساليب الإحصائية المستخدمة و أداة ثبات الدراسة

أ. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

ومعالجة بيانات الدراسة وبغرض الحصول على نتائج تساعدنا في فهم موضوع الدراسة قمنا بالاستعانة بحزمة البرامج التطبيقية الإحصائية في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية (SPSS) وتشمل هذه الأساليب على ما يلي:

- أساليب الإحصاء الوصفي للتعرف على خصائص العينة من خلال التكرارات والنسب المئوية ؛
- معامل الثبات ألفا كرومباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة ؛
- استخدام المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد من فقرات وأسئلة الدراسة ؛
- استخدام الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف استجابة أفراد الدراسة نحو كل فقرة، وهو أيضا يوضح التشتت الحاصل في إجابات أفراد الدراسة، حيث أنه كلما اقتربت قيمته من الصفر، كلما دل ذلك على تركيز الإجابات وعدم تشتتها، أما إذا كانت قيمته تساوي أو تفوق الواحد الصحيح فإن ذلك يعني عدم تركيز الإجابات وتشتتها ؛
- معامل الارتباط لسبيرمان Spearman لغرض اختبار القيادة التشاركية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين.

ب. أداة صدق الثبات:

وتم الاعتماد في هذه الدراسة على معامل الثبات ألفا كرومباخ والذي يعتبر أحد أهم طرق قياس الثبات الداخلي لقياس درجة مصداقية الاستبيان، والجدول أدناه يوضح معامل الثبات لأبعاد ومتغيرات الدراسة.

الجدول (01): يبين معامل الفاكرونباخ لقياس درجة مصداقية الاستبيان

عدد العبارات	معامل ألفا كرومباخ
28	0.90

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول رقم (1) يتضح لنا أن معامل الفا كرومباخ بلغ حوالي 0.90 وهي نسب مقبولة لأنها أكبر من الحد الأدنى المقبول في مثل الدراسات والتي يساوي 0.60

تطرقنا في هذا الفصل للقاعدة أساسية و هي الخطوات المنهجية التي اعتمدها في دراستنا هذه ، حيث وجدنا أن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي الذي يعتبر أسلوب من أساليب التحليل المرتكزة على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة ،وحددنا عينة بحثنا ، كما استخدمنا مجموعة من التقنيات و الأساليب من ملاحظة و استمارة الاستبيان وكذا الأدوات الإحصائية المستخدمة و هذا لاكتشاف و فهم الظاهرة جيدا بغية الوصول إلى نتائج متعلقة بموضوع محل الدراسة، كما تم في هذا الفصل تحديد مجالات الدراسة الزماني و المكاني و البشري و إتماما للخطوات البحث العلمي يوضح الفصل القادم الجانب الميداني للدراسة

الفصل الثالث

الإطار الميداني للدراسة

تمهيد

1. عرض وتحليل البيانات

أ. عرض وتحليل البيانات الشخصية

ب. عرض وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى

ت. عرض وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية

ث. عرض وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة

2. تحليل معامل الارتباط بين القيادة التشاركية وعلاقته بتحسين أداء العاملين

3. مناقشة نتائج الفرضيات

أ. مناقشة نتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

ب. مناقشة نتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

ت. مناقشة نتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

4. النتائج العامة للدراسة

ملخص الفصل

تمهيد:

في الفصول السابقة تناولنا مختلف الجوانب المنهجية و النظرية، و سوف نتعرض في هذا الفصل إلى إجراءات الدراسة الميدانية، و تعتبر عملية تحليل البيانات و تفسير النتائج من المراحل الأساسية التي يعتمد عليها البحث، و من خلال هذا الفصل نهدف إلى عرض و تحليل البيانات الميدانية التي جمعت بواسطة الاستمارة، معتمدين في ذلك على العمليات الإحصائية الأساسية من تكرارات و نسب مئوية.

كما نهدف من خلال هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة التي توصلنا إليها وصولاً إلى النتيجة العامة.

1. عرض و تحليل البيانات:

أ- عرض وتحليل البيانات الشخصية :

اشتملت البيانات الشخصية لدراستنا على أربعة أسئلة تتمحور حول الجنس السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة وهذا ما توضحه في الجداول الآتية:

الجدول 02

توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	البيانات	
46,7	21	أنثى	القيم الصحيحة
53,3	24	ذكر	
100,0	45	المجموع	
	1	النظام	القيم المفقودة
	46	المجموع الكلي	

يحتوي مجتمع البحث على مجموعة من الأفراد تمثلها الفئة الذكورية بنسبة 53.3% أما فئة الإناث فبلغت نسبتها

46.7% وهذا ما يتضح في الجدول أعلاه؛

والملاحظ أن الفئة الذكورية هي الفئة الغالبة مما يبين أن هذه العنصر مازال يسيطر على المناصب العليا في الجامعة وهذا يعود إلى ميل الذكور أكثر من الإناث إلى تقلد المناصب من اجل تحسين مركزهم الاجتماعي والوظيفي فالذكر بطبعه يميل إلى تحمل المسؤولية واثبات مكانته داخل المؤسسة وذلك بتقلد مناصب نوعية ، فحين الإناث يميلون إلى الاكتفاء بالحصول على وظيفة والاكتفاء بأداء أبسط الأعمال الإدارية، كما يعود هذا التباين في نسبة الجنسين أن المؤسسات تفضل تعيين الفئة الذكورية في هذا النوع من المناصب كونها تحتاج إلى جهد ووقت أكثر وهذا مالا يميل له الإناث بسبب طبيعة المجتمع.

الجدول 03

توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة %	التكرار	البيانات	
6,7	3	30 فما أقل	القيم الصحيحة
75,6	34	40 - 31	
17,8	8	50 - 41	
100,0	45	المجموع	
	1	النظام	القيم المفقودة
	46	المجموع الكلي	

كما توزع مجتمع البحث من حيث السن إلى ثلاث فئات، وكانت الفئة الأكثر انتشارا هي الفئة من (31- 40) بما يعادل 75.9 % ثم تتبعها الفئة من (41- 50) بنسبة 17.8 % في حين احتلت الفئة من 30 في ما أقل المرتبة الأخيرة بنسبة 6.7 %

ومن خلال الجدول نلاحظ أن غالبية مجتمع البحث ينحصر ما بين الفئة من (31- 40) وهذا أمر عادي كون القانون المعمول به يسمح للموظف بتقلد وظيفة رئيس المصلحة بعد مرور 3 سنوات خدمة فعلية من تعيينه في رتبة الأصلية بما يتوافق مع متطلبات وشروط الوظيفة.

الجدول 04

توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	البيانات	
8,9	4	ثانوي	القيم الصحيحة
91,1	41	جامعي	
100,0	45	المجموع	
	1	النظام	القيم المفقودة
	46	المجموع الكلي	

يوضح الجدول التالي توزيع مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي ومن خلاله يتضح لنا أن جل مجتمع البحث جامعيون بنسبة 91.1 % في حين نجد نسبة 8.9 % فقط ذو المستوى الثانوي، وهذا يرتبط بما يوافق الوظيفة التي يقابلها المستوى الجامعي وطبيعة الوظيفة التي تحتاج إلى الخبرة والتكوين والمؤهل العلمي، ولمعرفة عدد سنوات الخبرة في مجتمع البحث ننتقل للجدول التالي

الجدول 05

يتوزع مجتمع البحث حسب سنوات الخبرة بالشكل الآتي:

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	البيانات	
15,6	7	أقل من 5 سنوات	القيم الصحيحة
53,3	24	من 5 إلى 10	
13,3	6	من 10 إلى 15 سنة	
8,9	4	من 15 إلى 20 سنة	
8,9	4	أكثر من 20 سنة	
100,0	45	المجموع	
	1	النظام	القيم المفقودة
	46	المجموع الكلي	

ونلاحظ من خلال الشكل أن فئة سنوات الخبرة أكثر انتشارا هي الفئة الممتدة من 5 إلى 10 التي قدرت نسبتها بـ 53.3%، وبينما جاءت فئة أقل من 5 سنوات بنسبة قدرت بـ 15.6% ثم تليها فئة من 10 إلى 15 بنسبة 13.3% وبعدها تساوت الفئتين من 15 إلى 20 وفئة أكثر من 20 سنة بنفس النسبة المقدرة بـ 8.9% وهذا يدل على أمن معظم العمال في الجامعة لديهم خبرة معتبرة ويعود هذا إلى أن الجامعة كونها صرح وظيفي يحافظ ويشجع عماله على البقاء، بالاستناد على النسب الواردة من الجدول أعلاه. وفي نفس الوقت تحافظ على سياسة التشغيل والاستقطاب والاستمرارية في التوظيف، فالجامعة مزيج من حديثي التوظيف وأصحاب الخبرة.

ب- عرض وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى: تفويض السلطة يساهم في تطوير نظام العمل داخل الجامعة

الجدول 06

يمنح المسؤول الحق في التصرف واتخاذ القرارات بالقدر اللازم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	البيانات	
0.20	1.27	73,3	33	نعم	القيم الصحيحة
		26,7	12	لا	
		100,0	45	المجموع	
			1	النظام	القيم المفقودة
			46	المجموع الكلي	

ويتبين من خلال البيانات الإحصائية الواردة من الجدول، أن أعلى نسبة وهي 73.3% من مجتمع البحث ترى أن المسؤول يمنح للعمال الحق في التصرف واتخاذ القرارات، أما النسبة المتبقية المقدرة بـ 26.7% ترى غير ذلك، ومن خلال المتوسط الحسابي 1.27 و الانحراف المعياري 0.20 نستنتج أنه ليس هناك تشتت في الإجابات ومعظمها أكدت على أن المسؤول يمنح الحق في التصرف واتخاذ القرارات بالقدر اللازم؛ هذه الصلاحية التي تمكنهم من تشخيص المشكلات التنظيمية التي قد تواجههم في العمل وبحكم منصب العمل وطبيعته التي تمنح لهم الحق في التصرف بما يساهم في إنجاز مهامهم الإدارية.

الجدول 07

عندما يفوض المسؤول المهام اكتسب مهارات جديدة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	البيانات	
0.64	1.07	93,3	42	نعم	القيم الصحيحة
		6,7	3	لا	
		100,0	45	المجموع	
			1	النظام	القيم المفقودة
			46	المجموع الكلي	

من خلال المعطيات الواردة في الجدول يتضح أن 93.3% من مجتمع البحث أكدوا أن تفويض المسؤول لهم يجعلهم يكتسبون مهارات جديدة، في حين أجاب ما يقارب نسبة 6.7% كانت إجاباتهم لا يساهم تفويض السلطة في اكتساب المهارات وعليه وبقيمة المتوسط الحسابي 1.07 والانحراف المعياري 0.64 نقول أنه في الأغلب يساهم تفويض المسؤول في اكتساب مهارات جديدة؛

ويتبين لنا أن التفويض يعزز الثقة ويزيد من تقبل العمال للمهام وارتباطهم أكثر بالمؤسسة وكذا يجعل منهم يكتسبون مهارات جديدة فالتفويض ينقل المسؤول بعض من سلطاته إلى المرؤوسين مما يجعلهم يتعرفون على مهارات جديدة لم يملكوها من قبل مما يساهم في تطوير وتعديل أدائهم وكذا تزيد طموحات العمال في التقدم والترقية

الجدول 08

يتيح المسؤول للعمال الفرصة للاشتراك في حل المشكلات وإبداء الرأي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	البيانات	
0.14	1.18	82,2	37	نعم	
		17,4	8	5	عدم الثقة بالعالمين
				1	الخوف من المنافسة
				2	الاعتقاد أن التفويض يقلل من أهمية المسؤول
		100,0	45	المجموع	
			1	النظام	
			46	المجموع الكلي	
				القيم الصحيحة	لا
				القيم المفقودة	

توضح البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أن:

82.4% من مجتمع البحث يرون أن المسؤول يتيح لهم الفرصة لحل المشكلات وإبداء الرأي وتقديم المقترحات ، أما النسبة المتبقية والمتمثلة بنسبة 17.8% إجابة بـ لا ويرون أن المسؤول لا يتيح لهم الفرصة للاشتراك في حل المشكلات فمنهم من ارجع ذلك إلى عدم ثقة المسؤول بالعاملين ومنهم من أرجعها إلى اعتقاد المسؤول أن تفويض السلطة يقلل من أهميته والبعض الآخر يرى أن الخوف من المنافسة هي السبب وراء ذلك، وبقيمة المتوسط الحسابي 1.18 والانحراف المعياري 0.14 نستطيع القول أنه ليس هناك تشتت كبير بين الإجابات؛

ومن خلال البيانات الإحصائية الأولية يتضح لنا أن نسبة إتاحة مشاركة العمال في حل المشكلات مرتفعة فهم يساهمون بشكل أو بآخر في تخفيف الأعباء على المسؤول ونستنتج أنه كلما زادت نسبة إتاحة الفرصة للعمال كلما زادت كفاءتهم وولائهم وانتمائهم لمكان عملهم، وهذا ما ذكره ليكرات في نمطه الرابع للقيادة على أن يكون القائد عضو في الجماعة ويشاركهم في مشكلاتهم مما يجعله قادرا على التفاعل مع المجموعة وإحداث التكامل بين أعضائها.

الجدول 09

يزيد تفويض السلطة من تحمل المسؤولية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	البيانات	
0.64	1.07	93,3	42	نعم	القيم الصحيحة
		6,7	3	لا	
		100,0	45	المجموع	
			1	النظام	القيم المفقودة
			46	المجموع الكلي	

من خلال الجدول المبين أعلاه يوضح أن أغلبية العمال أجابوا بنعم ويرون بأن تفويض السلطة يزيد من تحمل المسؤولية لدى العاملين بنسبة 93.3% أما نسبة 6,7% أجابوا بلا، وعللوا إجابتهم بأجوبة مختلفة فهناك من يرى أن المسؤول لا يحسسه بالسلطة في المؤسسة، وهناك من يرى أن المسؤول يترك له الحرية في التصرف ويرى البعض الآخر أن المسؤولية مواقف وظروف يتعرض لها الجهاز الإداري، وكانت هذه الإجابات بمتوسط حسابي 1.07 وانحراف معياري 0.64 ومنه نقول أن معظم إجابات الباحثين تركزت في الإجابة ب "نعم"؛

وتكشف نتائج الجدول الزيادة في تفويض السلطة و إسناد المسؤولية تؤدي إلى مرونة وتكامل التنظيم كما تزيد من تفاعل العمال، ويخفف من الأعباء مما يساهم في تخفيف التوازن وزيادة روح المسؤولية و نجاعة الجهاز الإداري.

الجدول 10

يحمل المسؤول المسؤولية في تأدية المهام مهمامي بالكفاءة المطلوبة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	البيانات	
0.14	1.18	80,4	37	نعم	القيم الصحيحة
		17,4	8	لا	
		97,8	45	المجموع	
		2,2	1	النظام	القيم المفقودة
		100,0	46	المجموع الكلي	

يتبين من خلال الجدول أن 37 عاملا أجابوا بأن المسؤول يحملهم المسؤولية في تأدية المهام بالكفاءة والتاريخ المحدد بنسبة 82,2% ، في حين 8 من العمال أجابوا بلا بنسبة 17,8%، ومن خلال قيمة الانحراف المعياري 0.14 نستنتج أنه ليس هناك تشتت في الإجابات، ومعظمها تركزت في الإجابة بنعم أكدت أن تحمل المسؤولية تؤدي إلى ظهور التفاني والإخلاص والالتزام وسعي العامل إلى الوصول إلى رضا المسؤول، فكلما زادت نسبة تحمل المسؤولية زادت إكتساب مهارات جديدة وتطوير وتعديل الأداء وهذا ما يتوافق مع الجدول رقم 6 المذكور سابقا.

الجدول 11

الأعمال التي يقوم المسؤول عادة بتكليفك بها

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	البيانات	
0.70	1.73	51,1	23	أعمال التي تتكرر دائما	
		24,4	11	الأعمال التي لا يميل إليها المسؤول	
		24,4	11	الأعمال التي تأخذ وقت وجهد كبير	
		100,0	45	المجموع	
			1	النظام	
			46	المجموع الكلي	
				القيم المفقودة	

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين أن الأعمال الأكثر تكليفا من طرف المسؤول هي الأعمال التي تتكرر دائما وهذا ما تمثله نسبة 50% من مجتمع البحث ثم تلتها الأعمال التي تأخذ وقتا وجهدا كبيرا بنسبة 24.4% وبنفس النسبة الأعمال التي لا يميل إليها المسؤول، سجلنا متوسط حسابي عند 1.73 وانحراف معياري 0.70 وبهذه الأرقام نقول أن هناك نسبة تكليف عالية للعمال في ما يخص الأعمال التي تتكرر دائما أي الأعمال الروتينية التي تعرف السياق اليومي للعمل الذي إعتاد عليه العمال بسبب طبيعة الوظائف وتعدد التخصصات التي يشغلها الموظفون مما يجعلهم يكلفون بهذا المهام التي تعودوا عليها، كما أكدت فئة أخرى من الموظفين وهي الفئة التي اختارت الأعمال التي تأخذ وقتا وجهدا كبيرا أن المسؤول في ظل تراكم الأعمال عليه وتطلبها لوقت وجهد كبير أصبح المخرج الوحيد له هو زيادة التكاليف للمستويات التنظيمية من أجل تخفيف العبء عليه وهذا أيضا ما ينطبق على الأعمال التي لا يميل إليها المسؤول.

الجدول 12

يهتم المسؤول بتقييم أداء العاملين عند قيامهم بالمهام الإدارية المفوضة لهم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	البيانات	
0.17	1.22	77,8	35	نعم	
		22,2	10	لا	
		100,0	45	المجموع	
			1	النظام	
			46	المجموع الكلي	
				القيم المفقودة	

والملاحظ من خلال الجدول أن 77.8% أن المسؤول يهتم بتقييم أداء العاملين عند قيامهم بالمهام الإدارية المفوضة لهم، وعلى عكس ذلك إجابة النسبة المتبقية من مجتمع البحث الممثلة لـ 22.2%، وكذلك يبين لنا الجدول نتيجة المتوسط الحسابي للإجابات والتي جاءت 1.22 ونتيجة الانحراف المعياري 0.17 ، ومن خلال هذه النتائج نستطيع القول أنه بالاهتمام بتقييم الأداء يزيد من حدة التنافس الايجابي داخل التنظيم ويعلي من روح المسؤولية للعاملين وهذا ما يتوافق مع تحليل الجدول رقم -8-

الجدول 13

يتم تفويض المهام على حسب قدرات المرؤوسين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	البيانات	
0.16	1.20	80,0	36	نعم	القيم الصحيحة
		20,0	9	لا	
		100,0	45	المجموع	
			1	النظام	القيم المفقودة
			46	المجموع الكلي	

يتبين من خلال البيانات الإحصائية الواردة من الجدول أن نسبة 80% من العمال يرون أنه يتم تفويض المهام على حسب قدرات المرؤوسين وطبيعة المهام معاً، أما نسبة 20% ترى بأنه لا ترتبط عملية تفويض المهام بقدرات المرؤوسين وطبيعة المهام معاً، وبناءً على هذا وعلى نتائج المتوسط الحسابي المتحصل عليها بقيمة 1.20 والانحراف المعياري 0.16 يتضح أن الجامعة تهتم بتفويض المهام على حسب اختصاص الموظفين وتراعي شروط التفويض التي تلزم منح التفويض للأشخاص الأكفاء التي يتطابق فيها الكفاءة والقدرة مع طبيعة التفويض.

ت- عرض وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية: يؤثر العمل بروح الجماعة في تفعيل الاتصال الداخلي للجامعة

الجدول 14

هل تفضل العمل ضمن جماعة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	البيانات	
0.64	1.07	93.3	42	نعم	القيم الصحيحة
		6.7	3	لا	
		100.0	45	المجموع	
			1	النظام	القيم المفقودة
			46	المجموع الكلي	

نلاحظ من خلال الجدول إن نسبة 93.3% من مجتمع البحث أجابوا بأنهم يفضلون العمل ضمن الجماعة، وفي المقابل يرى ما نسبته 6.7% بأنهم لا يجيدون العمل ضمن جماعة وارجعوا ذلك أنه لشعور بالراحة والاستقرار عند قيامهم بالأعمال لوحدهم، كما أنه ومن خلال الجدول فإن قيمة المتوسط الحسابي للإجابات يساوي 1.07 وقيمة الانحراف المعياري 0.64 وبهذه النتائج الكمية نصل إلى نتيجة كيفية مفادها أن ما هو سائد في الجامعة هو العمل بروح الفريق المتكامل والمتجانس ، فالعمل ضمن جماعة يساهم في السرعة في حل المشكلات التي يمكن أن تعرقل سير التنظيم كما أنها تزيد من تكافل وتضافر الجهود.

الجدول 15

هل تتبادل المعلومات بينك وبين زملائك في العمل خارج مصلحتك

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	البيانات	
0.83	1.09	91,1	41	نعم	القيم الصحيحة
		8,9	4	لا	
		100,0	45	المجموع	
			1	النظام	القيم المفقودة
			46	المجموع الكلي	

يبين الجدول أن 91.1% من مجتمع البحث أكدوا على أنهم يتعاونون فيما بينهم في مختلف المصالح التنظيمية، ويرى 8.9% بأنهم لا يتبادلون بين المصالح وهذا يعود إلى شخصية الموظف في حد ذاته، وبهذه النتائج ونتائج المتوسط الحسابي 1.09 والانحراف المعياري 0.83 نقول أن معظم الباحثين يتبادلون المعلومات فيما بينهم خارج مصالحهم وأنه ليس هناك تشتت في الإجابات؛
فالتبادل بين المصالح من أهم عوامل نجاح التنظيم فالتنظيم عبارة عن سلسلة مترابطة كل مصلحة تكمل الآخرة كل حسب مهامها.

الجدول 16

هل يوجد تعاون بين العمال بين مختلف المصالح التنظيمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	البيانات	
0.83	1.09	1.09	41	نعم	القيم الصحيحة
		8.9	4	لا	
		100.0	45	المجموع	
			1	النظام	القيم المفقودة
			46	المجموع الكلي	

نستنتج من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أن أغلب العمال أقرروا بأنهم يتعاونون فيما بينهم بنسبة 91.1% بينما يرى 8.9% أنهم لا يتعاونون ومنهم من أرجع ذلك إلى عدم الشعور بالانسجام والبعض الآخر يرون أنهم يشعرون بالراحة أكثر عند العمل لوحدهم، وسجلنا متوسط حسابي قدر بـ 1.09 وانحراف معياري 0.83 وبهذه الأرقام ويمكننا القول بأن التعاون ضروري وواجب داخل أي تنظيم فهو حلقة وصل بين المصالح المختلفة وهذا ما يتطابق مع تحليل الجدول رقم 15.

الجدول 17

هل علاقاتك جيدة مع زملائك في العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	البيانات	
000	1.00	100,0	45	نعم	القيم الصحيحة
			1	النظام	القيم المفقودة
			46	المجموع الكلي	

وفيما يخص العلاقة الجيدة مع الزملاء في العمل فإن البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه تبين أن:

100% إي إجمالي مجتمع البحث أكدوا أن علاقاتهم جيدة مع زملائهم ويعود ذلك إلى ساعات العمل الكثيرة التي يقضيها العمال مع بعضهم البعض وهذا ما أكدته المتوسط الحسابي، مما أدى إلى نشوء علاقات جيدة بين العمال تتسم بالمرونة والتفاعل فيما بينهم البعض بما يوصفهم أسرة واحدة.

الجدول 18

أفضل الاتصال مباشرة بيني وبين المسؤول و زملائي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	البيانات	
000	1.00	1.00	45	نعم	القيم الصحيحة
			1	النظام	القيم المفقودة
			46	المجموع الكلي	

وبما يتعلق بالجدول رقم 17 أكد كل العمال أنهم يفضلون الاتصال مباشرة بين المسؤول والزملاء لان ذلك أفضل طريقة لتعزيز روح الفريق والثقة بين العمال فيما بينهم وبين المسؤول ويتضح من خلال ذلك أن الاتصالات المباشرة بين العمال تنمي روح التعاون والتضامن فيما بينهم مما يؤدي إلى تقوية العلاقة بين الزملاء هذا ما أكدناه في الجدول رقم . 16 .

الجدول 19

يحرص المسؤول على التواصل مع العمال في المناسبات الخاصة بهم كونهم فريق واحد

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	البيانات	
0.21	1.29	71,1	32	نعم	القيم الصحيحة
		28,9	13	لا	
		100,0	45	النظام	
			1	النظام	القيم المفقودة
			46	المجموع الكلي	

وبالنظر إلى البيانات المتعلقة بحرص المسؤول على التواصل مع العمال في المناسبات الخاصة بهم كونهم فريق واحد نجد 71.1% أجابوا بنعم، أما النسبة المتبقية 28.9% فأجابوا بلا، من خلال هذه النسب ومن خلال نتيجة المتوسط الحسابي الذي قدر 1.29 والانحراف المعياري 0.21 نقول أن معظم الإجابات عبرت عن أن المسؤول يتواصل مع العمال الخاصة بهم كونهم فريق واحد؛

وأثناء دراستي الميدانية وتطبيقي تقنية الملاحظة صادف وأن أقام المسؤول بمشاركة أحد العمال في حضور حفل زفافه فيشاركهم في اقراهم وأقراهم، وما ذكر نستنج أن التواصل خارج إطار العمل يزيد من تماسك الفريق الواحد وهذا ما يؤثر على مرود الأداء.

الجدول 20

الثقة المتبادلة بين المسؤول و العمال زادت من الاتصال بيننا

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	البيانات	
000	1.00	100,0	45	نعم	القيم الصحيحة
			1	النظام	القيم المفقودة
			46	المجموع الكلي	

تفيد البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أن نسبة 100% من مجتمع البحث أن الثقة المتبادلة بين المسؤول والعمال زادت من الاتصال بيننا، وهي مبدأ يميز بيئات العمل عن بعضها والواضح أن الثقة هي الأساس المشترك بين أفراد الفريق الواحد مما يؤدي إلى تقوية الاتصال الداخلي وهذا يؤكد الجدول رقم - 17 - فالثقة إن وجدت فعلا تجعل من العمال يشعرون بالانتماء وهنا نشترك في النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة " نور الدين بوراس " التي كان مفادها أن ثقة المدير في العاملين يجعلهم يشعرون بأنهم جزء من المؤسسة

ث- عرض وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة: يعمل التحفيز على تحسين مردود أداء العاملين داخل الجامعة

الجدول 21

عدالة نظام الحوافز يشجع على تحسين الأداء الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	البيانات	
0.22	1.33	66,7	30	نعم	القيم الصحيحة
		33,3	15	لا	
		100,0	45	المجموع	
			1	النظام	القيم المفقودة
			46	المجموع الكلي	

من خلال الجدول المبين أعلاه، يرى أغلبية مجتمع البحث أن عدالة نظام الحوافز يشجع على تحسين أدائهم وذلك بنسبة

66.7%، بينما ترى نسبة 33.3% غير ذلك، وعللوا إجاباتهم بلا بقولهم:

- لا يوجد نظام حوافز ولا توجد عدالة
- نظام الحوافز المعمول به غير واضح
- لا احتاج حوافز من اجل تحسين أدائي فضميري هو ما يجعلني أخلص في عملي
- الحوافز لا تتناسب مع الأداء إطلاقاً،

وصاحبت هذه النسب بمتوسط حسابي ساوى 1.33 وانحراف معياري قدر بـ 0.22 وهما دليل على أنه غالباً ما عدالة نظام

الحوافز تشجع على تحسين الأداء؛

ويتضح أن وجود آلية عمل ونظام محدد وعدالة في تطبيق نظام الحوافز داخل الجامعة يساهم في زيادة الأداء مما يجعل العمال يشعرون بمدى تقدير المسؤول لهم.

الجدول 22

حصول العاملين على الترقية بموعدها المحدد شجعتهم على الأداء بكفاءة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	البيانات	
0.18	1.24	75,6	34	نعم	القيم الصحيحة
		24,4	11	لا	
		100,0	45	المجموع	
			1	النظام	القيم المفقودة
			46	المجموع الكلي	

من خلال المعطيات الواردة إلينا في هذا الجدول يتبين لنا أن نسبة 75.6% من إجمالي مجتمع البحث أجابوا بنعم

أي أن حصولهم على الترقية بموعدها تشجعهم على الأداء بكفاءة فيما رأيت نسبة 24.4% أجابوا بـ لا، وبمتوسط حسابي

قدر بـ 1.24 و انحراف معياري مقدر بـ 0.18 وهذا دليل على أن نسبة كبيرة من العاملين يرون أن حصولهم على الترقية يشجعهم على الكفاءة بالأداء، مما يزيد من الإلتقان والتفاني في العمل.

الجدول 23

تهتم الجامعة بشكل كبير بمنح حوافر لعمالها ليقدموا أحسن ما لديهم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	البيانات	
0.21	1.71	28,9	13	نعم	القيم الصحيحة
		71,1	32	لا	
		100,0	45	المجموع	
			1	النظام	القيم المفقودة
			46	المجموع الكلي	

تفيد البيانات الإحصائيات الواردة في الجدول أن نسبة 71.1% من مجتمع البحث ترى أن الجامعة لا تهتم بشكل كبير بمنح الحوافر لعمالها ليقدموا أحسن ما لديهم فيما إجابة النسبة المتبقية أي 28.9% ، وكانت هذه الإجابات بمتوسط حسابي مقدر بـ 1.71 وانحراف معياري 0.21 ومنه نقول أن معظم إجابات المبحوثين تركزت في الإجابة بـ لا وبأن الجامعة لا تهتم بشكل كبير بمنح الحوافر لعمالها ليقدموا أحسن ما لديهم، ويمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة الجامعة كونها وظيف عمومي تحكمها نظام وقوانين وتقتصر الحوافر في المردودية أو المناصب العليا.

الجدول 24

تقدم الجامعة مكافآت على الأعمال الإضافية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	البيانات	
0.22	1.67	33,3	15	نعم	القيم الصحيحة
		66,7	30	لا	
		100,0	45	المجموع	
			1	النظام	القيم المفقودة
			46	المجموع الكلي	

وبما يتعلق بهذا الجدول أجاب نسبة 33.3% بنعم وأن المؤسسة تقدم مكافآت على الأعمال الإضافية أما نسبة 66.7% أجابوا بلا، وبهذه النتائج وقيمة الانحراف المعياري 0.22 يمكننا القول: يعود ذلك أن الجامعة لها ميزانية محدودة ولا يمكنها تغطية هذا النوع من الأعمال من حيث الجانب المادي غير أنها تقدم بعض الامتيازات كمنح العطل على الأعمال الإضافية خارج أوقات العمل.

الجدول 25

تقوم الجامعة بتقديم الترقية العادلة وفق أسس علمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	البيانات	
0.24	1.38	62.2	28	نعم	القيم الصحيحة
		37,8	17	لا	
		100,0	45	المجموع	
			1	النظام	القيم المفقودة
			46	المجموع الكلي	

وبالنظر إلى البيانات المتعلقة بأن الجامعة تقوم بتقديم الترقية العادلة وفق أسس علمية نجد نسبة 62.2% أجابت بـ

نعم، فيما أجابت نسبة 37.8% بـ لا، وجاءت قيمة المتوسط الحسابي بـ 1.38 وانحراف معياري قدر بـ 0.24؛

ويعود ذلك إلى الترقية فالجامعة تسيّر وفق القوانين والأعراف ووفق ترتيب حسب الخبرة المهنية و الاقدمية والشهادة العلمية المتحصل عليها.

الجدول 26

الحصول على الحوافز و التقدير يجعلني أبذل جهدا في عملي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	البيانات	
0.13	1.16	84,4	38	نعم	القيم الصحيحة
		15,6	7	لا	
		100,0	45	المجموع	
			1	النظام	القيم المفقودة
			46	المجموع الكلي	

يتبين من خلال الجدول أن 38 عاملا أجابوا بنعم حصولهم على الحوافز والتقدير يجعلهم يبذلون جهدا في عملهم

بنسبة 84.4 %، في حين 7 من العمال أجابوا بلا بنسبة 15.6 %، وبقيمة المتوسط حسابي التي عادلته 1.16

والانحراف المعياري 0.13 فإن معظم الإجابات كانت وبأعلى نسبة تعبر على أن الحوافز والتقدير تزيد من بدل الجهد

والمنافسة بين العمال من اجل الحصول على الحوافز.

الجدول 27

توفر الجامعة مرافق الضرورية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	البيانات	
0.25	1.47	53,3	24	نعم	القيم الصحيحة
		46,7	21	لا	
		100,0	45	المجموع	
			1	النظام	القيم المفقودة
			46	المجموع الكلي	

ومن خلال المعطيات في الجدول التي توضح أن نسبة 53.3% من الباحثين أجابوا بـ نعم ويرون أن الجامعة توفر لهم

المرافق الضرورية كالمصلى ودورات المياه

لتحفيز عملها على الانتماء وتحسين أدائهم، وفي الجانب الآخر أجاب 46.7% بـ لا وكذلك يبين لنا الجدول نتيجة المتوسط

الحسابي للإجابات والتي كانت 1.47 ونتيجة الانحراف المعياري بـ 0.25؛

ونستنتج أن الجامعة توفر المرافق الضرورية للعمال، حيث أن توفير المرافق يعتبر من أهم العوامل التي تؤدي إلى زيادة الانتماء

لدى الموظف.

الجدول 28

توفر الجامعة مزايا المشاركة في الدورات التدريبية لتحسين أداء الموظفين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	البيانات	
0.20	1.27	73,3	33	نعم	القيم الصحيحة
		26,7	12	لا	
		100,0	45	المجموع	
			1	النظام	القيم المفقودة
			46	المجموع الكلي	

يتبين لنا من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول أن ما نسبته 73.3% من مجتمع البحث أجابوا بـ نعم وأفروا أن الجامعة

توفر مزايا المشاركة في الدورات التدريبية أما باقي الباحثين الذين يمثلون نسبة 26.7% يرون أن الجامعة لا توفر ذلك، ونجد

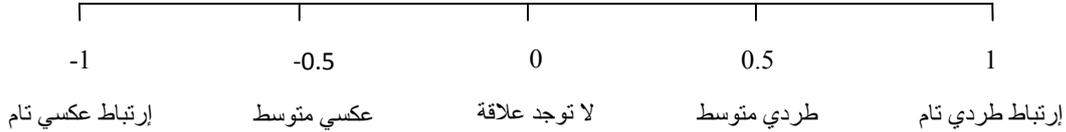
أيضا أن متوسط الإجابات 1.27 وانحرافها المعياري 0.20 وبهذا نقول أن الجامعة توفر مزايا المشاركة في الدورات التدريبية في

إكساب العمال مهارات جديدة وتحديد معلوماتهم مما يساهم في تحسين أدائهم.

2. تحليل معامل الارتباط بين للقيادة التشاركية و علاقة بتحسين أداء العاملين

سنقوم باختبار الفرضية العامة بإيجاد العلاقة بين مؤشرات القيادة التشاركية وبين مؤشرات الأداء من خلال قيمة معامل سبيرمان، حيث قمنا باختيار بعض هذه المؤشرات بشكل منطقي يتناسب مع الدراسة.

الشكل ب يوضح كيفية قراءة معامل الارتباط سبيرمان



الجدول 29

اختبار العلاقة بمعامل سبيرمان بين الأعمال المكلف بها عادة والتعاون بين العمال

الأعمال المكلف بها عادة والتعاون بين العمال			
.447**	1	Rho de Spearman	معامل الارتباط
.002		Sig. (bilatérale)	مستوى الدلالة المعنوية
45	45	N	عدد أفراد العينة

هناك ارتباط عند القيمة sig تساوي 0,01 ** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

يبين الجدول أن معامل الارتباط سبيرمان = $r = 0.44$ ارتباط طردي متوسط ونتوقع أنه كلما زادت الأعمال المكلف بها عادة زاد التعاون بين المصالح، وبما أن مستوى الدلالة المعنوية = $\text{sig} = 0.00$ المبينة في الجدول أصغر من 0.05 فإننا نقول توجد علاقة بين الأعمال المكلف بها عادة والتعاون بين المصالح.

الجدول 30

اختبار العلاقة بمعامل سبيرمان بين الاهتمام بتقييم الأداء والحصول على الترقية في موعدها

الاهتمام بتقييم الأداء والحصول على الترقية في موعدها			
.940**	1	Rho de Spearman	معامل الارتباط
.000		Sig. (bilatérale)	مستوى الدلالة المعنوية
45	45	N	عدد أفراد العينة

هناك ارتباط عند القيمة sig تساوي 0,01 ** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

يبين الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين الاهتمام بتقييم الأداء وبين الحصول على الترقية في موعدها يقدر بـ $r = 0.94$ وهو معامل ارتباط طردي قوي بمستوى دلالة معنوية $\text{sig} = 0.00$ أي كانت أصغر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج أنه هناك علاقة بين المتغيرين اللذان سبق ذكرهما.

الجدول 31

اختبار العلاقة بمعامل سبيرمان بين تواصل المسؤول في المناسبات الخاصة بالعمال و اكتساب المهارات

تواصل المسؤول وإكتساب المهارات			
-0,170	1	Rho de Spearman	معامل الارتباط
0,263		Sig. (bilatérale)	مستوى الدلالة المعنوية
45	45	N	عدد أفراد العينة

ومن خلال الجدول يتضح أن معامل الارتباط بين تواصل المسؤول مع العمال في المناسبات الخاصة وبين التفويض يؤدي إلى إكتساب المهارات يساوي -0.17 هو معامل ارتباط عكسي ضعيف، ومستوى الدلالة المتحصل عليها 0.26 أكبر من 0.05 ومن خلال المعطيات نقول لا توجد علاقة بين تواصل المسؤول في المناسبات الخاصة بالعمال وإكتساب مهارات.

الجدول 32

اختبار العلاقة بمعامل سبيرمان بين التعاون بين المصالح والاهتمام بمنح الحوافز

التعاون بين المصالح والاهتمام بمنح الحوافز			
0,199	1	Rho de Spearman	معامل الارتباط
0,190		Sig. (bilatérale)	مستوى الدلالة المعنوية
45	45	N	عدد أفراد العينة

يبين لنا من الجدول أن معامل الارتباط بين التعاون بين المصالح والاهتمام بمنح الحوافز يساوي 0.19 وهو ارتباط طردي ضعيف بمستوى دلالة معنوية 0.19 وهي أكبر من 0.05 ومنه نقول لا يوجد علاقة بين التعاون بين المصالح والاهتمام بمنح الحوافز.

الجدول 33

اختبار العلاقة بمعامل سبيرمان بين عدالة نظام الحوافز و تقييم أداء العاملين

عدالة نظام الحوافز وتقييم أداء العاملين			
0,756**	1	Rho de Spearman	معامل الارتباط
0,000		Sig. (bilatérale)	مستوى الدلالة المعنوية
45	45	N	عدد أفراد العينة

هناك ارتباط عند القيمة sig تساوي $0,01$

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

يبين لنا الجدول معامل الارتباط بين عدالة نظام الحوافز وتشجيع في تحسين الأداء الوظيفي وبين إهتمام المسؤول بتقييم أداء العاملين بحيث ساوى معامل الارتباط 0.75 وهو معامل إرتباط طردي قوي بمستوى دلالة معنوية ساوت الصفر أي كانت أصغر من مستوى 0.05 ومنه نستنتج أن هناك علاقة بين المتغيرين.

الجدول 34

اختبار العلاقة بمعامل سبيرمان بين الترقية وفق أسس علمية و الحق في التصرف واتخاذ القرار

الترقية وفق أسس علمية والحق في التصرف واتخاذ القرار			
,943**	1	Rho de Spearman	معامل الارتباط
,000		Sig. (bilatérale)	مستوى الدلالة المعنوية
45	45	N	عدد أفراد العينة

هناك ارتباط عند القيمة sig تساوي 0,01

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

يبين لنا الجدول أن معامل الارتباط = 0.94 ويمثل إرتباط طردي قوي جدا بين الترقية وفق أسس علمية والحق في التصرف وإتخاذ القرار، كما يبين لنا الجدول أن مستوى الدلالة المعنوية يساوي وهو أصغر من 0.05 ومنه نقول توجد علاقة بين الترقية وفق أسس علمية والحق في التصرف وإتخاذ القرار.

تبين لنا جداول مخرجات spss أعلاه أن معاملات الارتباط لسبيرمان وهي على التوالي (0.44 ، 0.94 ، - 0.17، 0.19، 0.75، 0.94) أغلبها ارتباطها طردية تفاوتت بين متوسط وقوي ومستويات دلالة من (0.02 ، 0.00، 0.19، 0.26، 0.00، 0.00) أغلبها أقل من 0.05 بمعنى أنه توجد علاقة طردية بين القيادة التشاركية وبين تحسين أداء العاملين. إي كلما كانت القيادة التشاركية كان أداء العاملين أحسن.

3. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات

أ. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

من خلال النتائج المتحصل عليها من تحليل البيانات الإحصائية للفرضية الأولى التي مفادها أن " تفويض السلطة يساهم في تطوير نظام العمل داخل الجامعة " والتي أظهرت مجموعة من النتائج والتي تبين الارتباطات القائمة بين المتغيرات المتضمنة لهذه الفرضية حيث تؤكد التحليلات الإحصائية أن:

- 73.3% من المبحوثين أكدوا بأن المسؤول يمنح للعمال الحق في التصرف وإتخاذ القرارات، كذلك نجذ نسبة 93.3% من المبحوثين يؤكدون بأنه عندما يفوض المسؤول لهم المهام يكتسبوا مهارات جديدة بسبب ممارسة صلاحيات تساهم في تطوير وتعديل الأداء مما يؤكد بأنه هناك تأثير إيجابي تحدته عملية تفويض المهام في تطوير نظام العمل داخل الجامعة؛

- كما أكد 82.2% بأن المسؤول يتيح لهم الفرصة لحل المشكلات وإبداء وتقديم الاقتراحات وإتاحة الفرصة للعمال في حل المشاكل يساهم من تخفيف الأعباء على المسؤول وتزيد الكفاءة في العمل وتشعرهم بالانتماء وهذا ما ركز عليه ليكارت في تفسيره للقيادة أن يكون القائد عضو في الجماعة ويشاركهم في مشكلاتهم؛
- مثلما أكد 93.3% بأن تفويض السلطة يزيد من تحمل المسؤولية لدى العاملين ما يؤدي إلى المرونة والتفاعل بين العمال،
- 80.4% من الباحثين أقرروا بأن المسؤول يحملهم المسؤولية في تأدية المهام بالكفاءة والتاريخ المحدد ما يضمن على العمال روح التفاني والإخلاص والالتزام؛
- نسبة 51% ترى أن الأعمال الأكثر تكليفا عادة هي الأعمال التي تتكرر دائما وهي الأعمال الروتينية التي تعرف بسياق العمل اليومي؛
- كما نلاحظ أن نسبة 77.8% أكدوا بأن المسؤول يهتم بتقييم أداء العاملين عند قيامهم بالمهام المفوضة لهم هذا ما يثبت رقابة المسؤول لعماله وتقييم أدائهم؛
- 80% من الباحثين أكدوا بأن تفويض المهام يتم على حسب قدرات المرؤوسين وطبيعة المهام معا، وذلك وفق اختصاصاتهم فالتفويض مرتبط بالأشخاص الأكفاء التي يتطابق فيها الكفاءة والقدرة مع طبيعة التفويض.

ب. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

- من خلال النتائج المتحصل عليها من تحليل البيانات الإحصائية للفرضية الثانية التي مفادها أن " يؤثر العمل بروح الجماعة في تفعيل الاتصال الداخلي للجماعة " والتي أظهرت مجموعة من النتائج والتي تبين الارتباطات القائمة بين المتغيرات المتضمنة لهذه الفرضية حيث تؤكد التحليلات الإحصائية أن:
- معظم الباحثين أكدوا بأن 93.3% يفضلون العمل ضمن جماعة وهذا ما يساهم في السرعة في حل المشكلات؛
 - نسبة 91.1% أكدوا أنهم يتعاونون فيما بينهم في مختلف المصالح التنظيمية فالتنظيم عبارة عن سلسلة مترابطة؛
 - تمثلت نسبة 100% في إجماع كامل بأن علاقاتهم جيدة مع زملائهم في العمل سواء كان العامل مسؤول أو موظف عادي، كما أجمع أيضا كل العمال بأنهم يفضلون الاتصال مباشرة بينهم وبين المسؤول والزملاء ما يعزز تقوية العلاقة بين الفريق الواحد؛
 - وأكدت نسبة 71.1% بأن المسؤول يحرص على التواصل مع العمال في المناسبات الخاصة بهم كونهم فريق واحد وهذا ما يؤثر على مردود الأداء ويزيد من تماسك الفريق؛

- اجمع إجمالي الباحثين بأن الثقة المتبادلة بين المسؤول والعمال زادت من الاتصال بينهم مما يجعل العمال يشعرون بالانتماء وهذا ما يتوافق مع الدراسة السابقة ل نور الدين بوراس التي كان مفادها أن ثقة المدير مع العاملين تجعلهم يشعرون بأنهم جزء من المؤسسة.

ت. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

من خلال النتائج المتحصل عليها من تحليل البيانات الإحصائية للفرضية الثانية التي مفادها أن " يعمل التحفيز على تحسين مردود أداء العاملين داخل الجامعة " والتي أظهرت مجموعة من النتائج والتي تبين الارتباطات القائمة بين المتغيرات المتضمنة لهذه الفرضية حيث تؤكد التحليلات الإحصائية أن:

- 66.7% أن الباحثين أكدوا أن عدالة نظام الحوافز يشجع أداؤهم، ويرى أغلب الباحثين بنسبة 75.6% يرون أن حصولهم على الترقية في موعدها يشجعهم على الأداء بكفاءة مما يزيد من الاتفاق والتفاني في العمل؛

- ومثلت نسبة 71.1 من الباحثين الذين أكدوا أنه لا تهتم الجامعة بشكل كبير بمنح الحوافز لعمالها ليقدموا أحسن ما لديهم ويرجع ذلك غالى طبيعة الجامعة كونها وظيف عمومي تحكمها نظم وقوانين؛

- نسبة 66.7% أكدوا بأن الجامعة لا تقدم مكافآت على الأعمال الإضافية، وأكدت نسبة 62.2 % بأن الجامعة تقوم بتقديم الترقية العادلة وفق أسس علمية، 84.4% من الباحثين أقروا ان حصولهم على الحوافز والتقدير يجعلهم يبذلون جهدا في عملهم؛

- أكدت نسبة 53.3 % بأن الجامعة توفر لهم المرافق الضرورية كالمصلى ودورات المياه لتحفيز عمالها على الانتماء وتحسين أداؤهم، 73.3% من الباحثين أقروا بأن الجماعة توفر لهم مزايا المشاركة في الدورات التدريبية لتحسين أداؤهم هذا ما يكسب العمال مهارات جديدة وتجديد معلوماتهم .

4. النتائج العامة للدراسة

يمكننا القول بأن الفرضية العامة للدراسة قد تأكد صدقها والتي مفادها أن: للقيادة التشاركية علاقة بتحسين أداء العاملين، وبناءا عليه فإن العلاقة بين القيادة التشاركية وتحسين أداء العاملين يعتبر إيجابيا بالنظر للنتائج المتوصل إليها من خلال الفرضيات الجزئية، حيث توصلت الدراسة الحالية إلى أن:

1. تفويض السلطة يساهم في تطوير نظام العمل داخل الجامعة بما يحمله من الحق في التصرف واتخاذ القرارات وكذا

تمتعهم بصلاحيات تجعلهم يكسبون مهارات جديدة وإشراكهم في حل المشكلات وإبداء الرأي وتقييم الأداء مما يساهم في زيادة والكفاءة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة

حيث أن النظريات الكلاسيكية ركزت اهتمامها على مركز السلطة وتقسيم العمل والتخصص الوظيفي واقتصار تفويض السلطة على أعمال محددة فقط، واعتمادها على الجانب المادي لتحقيق الكفاية الإنتاجية وهذا ما نجده عند تايلور الذي كان يهتم بالعامل جسديا ولا يهتم بطاقاته وقدراته الفكرية، بينما أولى التون مايو إهتمامه بقدرات الفرد وكفاءته وأكد على قيمة المشاركة والتفويض ما يدفع الفرد على العطاء أكثر وهو ما أكد عليه

سليزيك فيرى أن التفويض أمر ضروري يساهم في زيادة خبرات الأفراد ، وهذا ما دعمه ليكارت في نظريته ونموذجه الرابع ليؤكد أن نجاح أي تنظيم يكمن في تفويض السلطة ومشاركة العمال في اتخاذ القرار، وعلى هذا الأساس نتوصل إلى أن:

- عمال جامعة قاصدي مرياح ورقلة قادرون على تحمل المسؤولية ويرغبون فيها إضافة إلى تأكيدهم على أن الرؤساء لا يتدخلون في عملهم إلا عند الضرورة ما يعني وجود ثقة متبادلة ومجال من الحرية لممارسة العمل ، كما أن تحمل المسؤولية يساهم في تأدية المهام بالكفاءة المطلوبة كما أن التفويض حسب التخصص يزيد من كفاءة العاملين أن تقييم الأداء يعل العاملين راضين عن أعمالهم ويخفف من أعبائهم اليومية.

2. وأكد عمال جامعة قاصدي مرياح ورقلة أن العمل بروح الجماعة يؤثر في تفعيل الاتصال الداخلي للجامعة، كما أن تبادل المعلومات بين الزملاء في العمل خارج المصلحة تقر بوجود تأثير للعمل بروح الجماعة في تفعيل الاتصال الداخلي كما أتضح أن عمال الجامعة يتعاونون فيما بينهم وهذا أساس القيادة التشاركية كما أتضح أنهم يملكون علاقات جيدة بزملائهم وهذا يرفع من معنوياتهم ويزيد رغبتهم في العمل ، ويسمح لهم الاتصال المباشر بين المسؤول وفيما بينهم بتحقيق الانسجام ، كما يشارك المسؤول في الجامعة مع عماله في مناسباتهم الخاصة هذا ما أدى إلى الشعور بالراحة فيما بينهم، وهذا ما يؤكد أن العمل بروح الجماعة يؤثر في تفعيل الاتصال الداخلي للجامعة ومنه نقول:

- العمل ضمن جماعة يساهم تحقيق الانسجام بين العمال والشعور بالراحة والاستقرار، فروح الجماعة بين العمال تؤدي إلى ظهور تماسك ؛

- يسمح الاتصال المباشر بين المسؤول والعمال يرفع من نسبة التعاون بين المصالح ويقوي العلاقة بين أعضاء الفريق؛

- مشاركة المسؤول للعمال في المناسبات الخاصة بهم يزيد من تعزيز الثقة والشعور بالانتماء.

3. كما يعمل التحفيز على تحسين مردود العمل داخل جامعة قاصدي مرياح ورقلة فالحوافز هي إحدى أهم مقومات العمل، فعمال الجامعة أفرو بأن رؤوساهم يحفزونهم لبدل الجهد حتى ولو كانت الحوافز معنوية فعدالة نظام الحوافز تشجعهم على تحسين أدائهم الوظيفي، و أثبت العمال أن الترقية في موعدها تشجعهم على الأداء بكفاءة، فالحوافز تحقق أهدافها من خلال إيجاد عمل ونظام محدد لإدارتها بالشكل الأمثل والعاقل وها ما أكده عمال الجامعة وأن حصولهم على الترقية في موعدها تشجع على التميز في أدائهم ، كما توفر لهم المرافق الضرورية من أجل تعزيز الانتماء ومنه نقول:

- تزيد عدالة نظام الحوافز من تشجيع في تحسين الأداء وتزيد الرغبة في تحمل المسؤولية.

- الترقية العادل تشجع العمال على الأداء والتفاني في العمل.

- توفير المشاركة في الدورات التدريبية يساهم في اكتساب معلومات مهارات جديدة.

ومنه للقيادة التشاركية علاقة بتحسين أداء العاملين

ملخص الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل الميداني، عرض وتحليل مختلف البيانات الميدانية المتعلقة بفرضيات الدراسة، وتحليل معامل الارتباط بين القيادة التشاركية وعلاقته بتحسين أداء العاملين، ثم تطرقنا إلى النتائج المتعلقة إلى جانب عرض كل من: النتائج المتعلقة بوصف متغيرات الدراسة.

من دراستنا توصلنا إلى جملة من المضامين والنتائج تكشف عن واقع القيادة التشاركية وعلاقتها بأداء العاملين بجامعة قاصدي مرياح ورقلة، فقد بينت الدراسة اعتماد الجامعة للقيادة التشاركية في أعمالها؛ ولقد تعرضت في الفصل النظري إلى طرح جملة من التساؤلات والفرضيات وصياغة الإطار التصوري لدراسة كما ركزنا على أهم الدراسات التي تلتقي مع موضوعنا في بعض النقاط، ثم حاولنا بعد ذلك وضع الإطار المنهجي للدراسة الذي يمكننا من الإجابة على التساؤلات والفرضيات المطروحة من أجل جمع البيانات وتحليلها حسب محاور الدراسة؛ ثم دعمنا دراستنا بالفصل الميداني للتحقق من مدى صدق الفروض ومختلف التساؤلات وجمع البيانات وتحليلها حسب محاور الدراسة، ولقد اعتمدت في دراستي هذه على العينة القصدية لجمع البيانات، حيث قمنا بتبويبها تحليلها. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها التوصل إلى أن:

- تفويض السلطة يساهم في تطوير نظام العمل داخل الجامعة، وذلك من خلال التحليل الإحصائي لمتغيرات المحور الأول من الاستمارة كما أفرزت النتائج أن أفراد مجتمع البحث قادرين على تحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرار و أن تحملهم للمسؤولية فعلي وهذا ما يترجم أن المسؤول يمنح للعمال الحق في التصرف واتخاذ القرارات اللازمة بالقدر اللازم في إنجاز مهامهم الإدارية، كما يمنح لهم الحق في المشاركة في حل المشكلات هذا من شأنه أن يزيد من القدرات والمهارات حيث أصبح تفويض السلطة وتوزيع المسؤولية مصدر انسجام وتوافق في العمل، إذ أن التفويض يمنح حسب الإمكانيات والقدرات العلمية والعملية حتى يتمكنوا من القيام بأعمال أكثر عمقا وتحمل مسؤولية أكبر، هذه الحالة تجعلهم في رضا عن عملهم وتفاني من أجل أداء جيد ويتيح فرصة الظهور والتميز وكذا المنافسة على إبراز القدرات في استغلال الموارد المتوفرة بشكل أفضل، كما أن المهام المفوضة وفق الاختصاصات الوظيفية والقدرات لدى المرؤوسين تزيد من فعاليتهم في تشخيص المشاكل اليومية التي تواجههم في العمل وتساعدهم على إيجاد حلول مناسبة؛ هذا وأكدت الدراسة أن:

- تأثير العمل بروح الجماعة في تفعيل الاتصال الداخلي للجامعة، وهذا ما حللناه على ضوء متغيرات المحور الثاني من الاستمارة، حيث بينت النتائج أن أغلبية المرؤوسين يفضلون العمل ضمن جماعة في ظل القيادة التشاركية، ضف إلى ذلك تبادل المعلومات بين زملاء العمل خارج مصلحة العامل هذا ما يوفر الثقة أكثر بين المرؤوسين وزيادة الدافعية للعمل والعلاقات الجيدة مع الزملاء زادت من الاتصال داخل الفريق الواحد هذا ما يرفع من معنوياتهم ويزيد من مستوى أدائهم، ضف إلى ذلك مشاركة المسؤول للعمال في مناسباتهم الخاصة هذا ما خلق جو من الثقة والتبادل بينهم، فالعمل بروح الجماعة يؤثر في تفعيل الاتصال الداخلي للجامعة؛ كما أن الدراسة أكدت على أن:

- التحفيز يعمل على تحسين مردود أداء العاملين داخل الجامعة، فالخوافر هي إحدى أهم مقومات العمل فهي الطريقة التي يعبر بها عن تقدير الأداء ولا يمكن للخوافر أن تحقق أهدافها إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لأدائها بالشكل الأمثل والعاقل وهذا ما أكدته مجتمع البحث فعدالة نظام الخوافر تشجعهم على تحسين الأداء، كما أن حصول العاملين على الترقية بموعدها يشجع على كفاءة الأداء ما جعل الأفراد يتميزون في أداء عملهم غير أن لا

تكافئ العمال عن الأعمال الإضافية خارج أوقات ويعود ذلك إلى طبيعة الجامعة فهي تابعة للوظيف العمومي و نوعية الحوافز فيها معنوية أكثر منها مادية، كما أن توفير الجامعة لعمالها مزايا المشاركة في دورات تدريبية لتحسين الأداء رفع من مستوى الأداء وتحقيق الأهداف .

لقد بينت الدراسة صحة فرضياتها التي قدمناها سابقا، حيث وجدنا أن مسببات الأداء الجيدة هي حقا مجموعة من العوامل المادية والمعنوية التي توفرها القيادة التشاركية وفي ذلك انتهاج إدارة منظمة تحفيزية تقوم على تفويض السلطة والعمل بروح الجماعة والتحفيز.

قائمة المصادر المراجع

- المصادر والأوامر:

1. الأمر رقم 03-06 الصادرة في 15 يوليو 2006 الذي يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

- القواميس والمعاجم:

1. ابن منظور، لسان العرب، المجلد 11.01، دار إحياء التراث العربي، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 1988.

- الكتب:

1. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، بدون طبعة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2010.
2. حسين محمد جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي مداخل لبناء المهارات البحثية، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.
3. راوية محمد محسن، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2000.
4. سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
5. سيد محمد الطواب، البحث العلمي (أسسه وأساليبه)، بدون طبعة، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2015.
6. طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، بدون طبعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2008.
7. عبد المحسن توفيق، تقييم الأداء مداخل جديد لعالم جديد، الطبعة الأولى، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2004.
8. محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي لتقييم المنهج والإجراءات، بدون طبعة، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، مصر، 1987.
9. محمد رفعت عبد الوهاب، الإدارة العامة، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2008.
10. محمد شفيق، البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر 2008.
11. نواف كنعان، القيادة الإدارية، بدون طبعة، دار العلوم، الرياض، السعودية، 1980.

- الرسائل والمذكرات الجامعية:

1. نوال تدر، اثر القيادة على أداء العاملين، مذكرة تخرج ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة بسكرة، 2013/2012.

قائمة المصادر المراجع

- المجالات والمقالات:

2. ديماء محمود، أنماط السلوك الإداري وفقا لنظرية رنسس ليكرت لدى مديري التعليم الثانوي في محافظة دمشق وعلاقتها باتخاذ القرار، مجلة جامعة البعث، المجلد 37، العدد 2015، 10.
3. عبد المللك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001.
4. طارق براهيمى ، رهن الفعل الفلسفي في المجتمع الجزائري، بدون سنة.
5. محمد بن عبد الرحمن القرني، نظريات القيادة المشتركة، 10 أكتوبر 2014.

الملاحق

الملحق 1

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمقراطية



استمارة استبيان مكملة لتحضير مذكرة ماستر

بعنوان: القيادة التشاركية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين

دراسة ميدانية لعينة من عمال جامعة قاصدي مرباح ورقلة

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي تقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بقراءة العبارة بدقة والاجابة على أسئلة الاستبيان بموضوعية، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم فشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها، ونحيطكم علم لان جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط

السنة الجامعية: 2018/2017

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

خصص هذا الجزء للتعرف عللا بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للعمال بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لهذا نرجوا منكم التكرم بالاجابة على التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة (x) في المكان المناسب لاختيارك

البيانات الشخصية:

- | | | | | |
|------------------------|----------------|--------------------------|--------------|--------------------------|
| - الجنس | أثى | <input type="checkbox"/> | ذكر | <input type="checkbox"/> |
| - العمر | 30 فما اقل | <input type="checkbox"/> | من 31 الى 40 | <input type="checkbox"/> |
| - المستوى التعليمي | ثانوي | <input type="checkbox"/> | جامعي | <input type="checkbox"/> |
| - سنوات الخبرة المهنية | اقل من 5 سنوات | <input type="checkbox"/> | من 5 الى 09 | <input type="checkbox"/> |
| | من 15 الى 19 | <input type="checkbox"/> | اكثر من 19 | <input type="checkbox"/> |
| | | | من 10 الى 14 | <input type="checkbox"/> |
| | | | من 41 الى 50 | <input type="checkbox"/> |

الجزء الثاني: محاور الدراسة

أ- تفويض السلطة

- 1- يمنح المسؤول للعمال الحق في التصرف و إتخاذ القرارات بالقدر اللازم في انجاز مهام إدارية معينة؟
نعم لا
- 2- عندما يفوض المسؤول لي المهام اكتسب مهارات جديدة بسبب ممارسة صلاحيات تساهم في تطوير وتعديل ادائي؟
نعم لا
- 3- يتيح المسؤول للعمال الفرصة للاشتراك في حل المشكلات وتشجيع إبداء الرأي وتقديم المقترحات؟
نعم لا

إذا كانت اجابتك بـ لا لماذا:

- عدم الثقة بالعاملين
- الخوف من المنافسة

- 4- يزيد تفويض السلطة من تحمل المسؤولية لدى العاملين في الجهاز الإداري؟
نعم لا

إذا كانت اجابتك بـ لا

لماذا:.....

- 5- يحملني المسؤول المسؤولية في تأدية مهامي بالكفاءة المطلوبة والتاريخ المحدد؟
نعم لا

لماذا:.....

- 6- ماهي الأعمال التي يقوم المسؤول عادة بتكليفك بها؟

الاعمال التي تتكرر دائما الاعمال التي لا يميل إليها المسؤول

الاعمال التي تأخذ وقتنا وجهدا كبيرا

7- يهتم المسؤول بتقييم أداء العاملين عند قيامهم بالمهام الإدارية المفوضة لهم؟

نعم لا

8- يتم تفويض المهام على حسب قدرات المرؤسين وطبيعة المهام معا

نعم لا

ب- العمل بروح الجماعة

9- هل تفضل العمل ضمن جماعة ؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بـ لا لماذا:

لرغبة شخصية الانسجام والتعاون

شعور بالراحة والاستقرار

أخرى أذكرها.....

10- هل تتبادل المعلومات بينك وبين زملائك في العمل خارج مصلحتك ؟

نعم لا

11- هل يوجد تعاون بين العمال في مختلف المصالح التنظيمية ؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بـ لا لماذا:

لا أشعر بالانسجام اشعر بالراحة عند العمل وحدي

12- هل علاقتك جيدة مع مسؤولك و زملائك في العمل ؟

نعم لا

13- أفضل الاتصال مباشرة بين المسؤول وبين زملائي لأنه أنسب طريقة لتعزيز روح الفريق بين العمال؟

نعم لا

14- يحرص المسؤول على التواصل مع العمال في المناسبات الخاصة بهم؟

نعم لا

15- الثقة المتبادلة بين زملائي زادت من الاتصال بينا

نعم لا

ت- التحفيز

16- عدالة نظام الحوافز يشجعني على تحسين أدائي الوظيفي؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بلا لماذا؟.....

- 17- حصول العاملين على الترقية بموعدها المحدد شجعني على الأداء بكفاءة؟
لا نعم
- 18- تهتم المؤسسة بشكل كبير بمنح حوافز لعمالها ليقدموا أحسن ما لديهم؟
لا نعم
- 19- تقدم المؤسسة مكافآت على الأعمال الإضافية خارج أوقات العمل؟
لا نعم
- 20- تقوم المؤسسة بتقديم الترقية العادلة وفق أسس علمية مدروسة لتحفز عمالها على الجودة في العمل؟
لا نعم
- 21- حصولي على الحوافز والتقدير يجعلني أبذل جهدا في عملي؟
لا نعم
- 22- توفر المؤسسة المرافق الضرورية كالمصلى ، دورات المياه لعمالها لتحفيزهم على الانتماء وتحسين إدايتهم.
لا نعم
- 23- توفر المؤسسة مزايا المشاركة في دورات تدريبية لتحسين أداء الموظفين؟
لا نعم
- 24- كيف تقيم نظام الحوافز الذي تعمل به المؤسسة؟

.....
.....
.....
.....

الملحق 2

Frequencies

Notes

Output Created		24-APR-2018 15:54:39
Comments		
Input	Data	G:\القيادة التفريغ.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	46
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		<p>FREQUENCIES VARIABLES= 2س 1س 11س 10س 9س 8س 7س 6س 5س 4س 3س 12س 13س 14س 15س 16س 17س 18س 19س 20س 21س 22س 23س 24س 25س 26س 27س</p> <p>/PIECHART PERCENT</p> <p>/ORDER=ANALYSIS.</p>
Resources	Processor Time	00:00:09.02
	Elapsed Time	00:00:07.65

[DataSet1] G:\القيادة التفريغ.sav

Statistics

		نوع الجنس	السن	المستوى التعليمي	سنوات الخبرة	يمنح المسؤول الحق في التصرف	عندما يفوض المسؤول للمهام
N	Valid	45	45	45	45	45	45
	Missing	1	1	1	1	1	1

Statistics

		يتيح المسؤول للعمال الفرصة	يزيد تفويض السلطة من تحمل المسؤولية	يحمل المسؤول المسؤولية في تأدية المهام	الأعمال التي يقوم بها المسؤول عادة	اهتم المسؤول بتقييم أداء العاملين
N	Valid	45	45	45	45	45
	Missing	1	1	1	1	1

Statistics

		يتم تفويض المهام على حسب قدرات المرؤسين	هل تفضل العمل ضمن الجماعة	هل تتبادل المعلومات بينك وبين زملائك في العمل	هل يوجد تعامل بين العمال بين مختلف المصالح	هل علاقاتك جيدة مع زملائك في العمل
N	Valid	45	45	45	45	45
	Missing	1	1	1	1	1

Statistics

		أفضل الاتصال مباشرة بين الزملاء	هل أنت راضي على أداء القيادة التي تشرف عليك	الثقة المتبادلة بين الزملاء زادت من الاتصال بيننا	عدالة نظام الحوافز يشجع على تحسين الأداء الوظيفي	حصول العاملين على الترقية بموعدها المحدد شجعتني على الأداء بكفاءة
N	Valid	45	45	45	45	45
	Missing	1	1	1	1	1

Statistics

		تهتم المؤسسة بشكل كبير بمنح حوافز لعمالها ليقدّموا أحسن ما لديهم	تقدم المؤسسة مكافآت على الأعمال الإضافية	تقوم المؤسسة بتقديم الترقية العادلة وفق أسس علمية	الحصول على الحوافز و التقدير يجعل زيادة الجهد في العمل	توفر المؤسسة مرافق الضرورية
N	Valid	45	45	45	45	45
	Missing	1	1	1	1	1

Statistics

		توفر المؤسسة مزايا المشاركة في الدورات التدريبية لتحسين أداء الموظفين
N	Valid	45
	Missing	1

Frequency Table

نوع الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أنثى	21	45.7	46.7	46.7
	ذكر	24	52.2	53.3	100.0
	Total	45	97.8	100.0	
Missing	System	1	2.2		
Total		46	100.0		

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	فما أقل 30	3	6.5	6.7	6.7
	من 31 إلى 40 سنة	34	73.9	75.6	82.2
	من 41 إلى 50	8	17.4	17.8	100.0
	Total	45	97.8	100.0	
Missing	System	1	2.2		
Total		46	الجنس		

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل فما 30	3	6,5	6,7	6,7
	سنة 40 إلى 31 من	34	73,9	75,6	82,2
	من 41 إلى 50	8	17,4	17,8	100,0
	Total	45	97,8	100,0	
Manquant	Système	1	2,2		
Total		46	100,0		

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	4	8.7	8.9	8.9
جامعي	41	89.1	91.1	100.0
Total	45	97.8	100.0	
Missing System	1	2.2		
Total	46	100.0		

سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	7	15.2	15.6	15.6
من 5 إلى 10	24	52.2	53.3	68.9
من 10 إلى 15 سنة	6	13.0	13.3	82.2
من 15 إلى 20 سنة	4	8.7	8.9	91.1
أكثر من 20 سنة	4	8.7	8.9	100.0
Total	45	97.8	100.0	
Missing System	1	2.2		
Total	46	100.0		

يمنح المسؤل الحق في التصرف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	33	71.7	73.3	73.3
لا	12	26.1	26.7	100.0
Total	45	97.8	100.0	
Missing System	1	2.2		
Total	46	100.0		

عندما يفوض المسؤل للمهام

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	42	91.3	93.3	93.3
لا	3	6.5	6.7	100.0
Total	45	97.8	100.0	
Missing System	1	2.2		
Total	46	100.0		

يتيح المسؤل للعمال الفرصة

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
82.2	82.2	80.4	37	Valid نعم
100.0	17.8	17.4	8	لا
	100.0	97.8	45	Total
		2.2	1	System Missing
		100.0	46	Total

يزيد تفويض السلطة من تحمل المسؤولية

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
93.3	93.3	91.3	42	نعم	Valid
100.0	6.7	6.5	3	لا	
	100.0	97.8	45	Total	
		2.2	1	System	Missing
		100.0	46	Total	

يحمل المسؤول المسؤولية في تأدية المهام

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
82.2	82.2	80.4	37	نعم	Valid
100.0	17.8	17.4	8	لا	
	100.0	97.8	45	Total	
		2.2	1	System	Missing
		100.0	46	Total	

الأعمال التي يقوم بها المسؤول علدة

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
51.1	51.1	50.0	23	أعمال التي تتكرر دائما	Valid
75.6	24.4	23.9	11	الأعمال التي لا يميل إليها المسؤول	
100.0	24.4	23.9	11	الأعمال التي تأخذ وقت وجهد كبير	
	100.0	97.8	45	Total	
		2.2	1	System	Missing
		100.0	46	Total	

هل تفضل العمل ضمن الجماعة

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
93.3	93.3	91.3	42	نعم Valid
100.0	6.7	6.5	3	لا
	100.0	97.8	45	Total
		2.2	1	System Missing
		100.0	46	Total
		100.0	46	Total

يتم تفويض المهام على حسب قدرات المرؤسين

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
80.0	80.0	78.3	36	نعم Valid
100.0	20.0	19.6	9	لا
	100.0	97.8	45	Total
		2.2	1	System Missing
		100.0	46	Total

هل تتبادل المعلومات بينك وبين زملائك في العمل

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
91.1	91.1	89.1	41	نعم Valid
100.0	8.9	8.7	4	لا
	100.0	97.8	45	Total
		2.2	1	System Missing
		100.0	46	Total

هل يوجد تعامل بين العمال بين مختلف المصالح

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
91.1	91.1	89.1	41	نعم	Valid
100.0	8.9	8.7	4	لا	
	100.0	97.8	45	Total	
		2.2	1	System	Missing
		100.0	46	Total	

هل علاقاتك جيدة مع زملائك في العمل

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
100.0	100.0	97.8	45	نعم	Valid
		2.2	1	System	Missing
		100.0	46	Total	

أفضل الاتصال مباشرة بين الزملاء

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
100.0	100.0	97.8	45	نعم	Valid
		2.2	1	System	Missing
		100.0	46	Total	

هل أنت راضي على أداء القيادة التي تشرف عليك

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
71.1	71.1	69.6	32	نعم	Valid
100.0	28.9	28.3	13	لا	
	100.0	97.8	45	Total	
		2.2	1	System	Missing
		100.0	46	Total	

الثقة المتبادلة بين الزملاء زادت من الاتصال بيننا

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
100.0	100.0	97.8	45	نعم	Valid
		2.2	1	System	Missing
		100.0	46	Total	

حصول العاملين على الترقية بموعدها المحدد شجعتني على الأداء بكفاءة

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
75.6	75.6	73.9	34	نعم	Valid
100.0	24.4	23.9	11	لا	
	100.0	97.8	45	Total	
		2.2	1	System	Missing
		100.0	46	Total	

تقدم المؤسسة مكافآت على الأعمال الإضافية

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
33.3	33.3	32.6	15	نعم	Valid
100.0	66.7	65.2	30	لا	
	100.0	97.8	45	Total	
		2.2	1	System	Missing
		100.0	46	Total	

الحصول على الحوافز و التقدير يجعل زيادة الجهد في العمل

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
84.4	84.4	82.6	38	نعم	Valid
100.0	15.6	15.2	7	لا	
	100.0	97.8	45	Total	
		2.2	1	System	Missing
		100.0	46	Total	

توفر المؤسسة مزايا المشاركة في الدورات التدريبية لتحسين أداء الموظفين

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
73.3	73.3	71.7	33	نعم	Valid
100.0	26.7	26.1	12	لا	
	100.0	97.8	45	Total	
		2.2	1	System	Missing
		100.0	46	Total	

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على القيادة التشاركية، وعلاقتها بتحسين أداء العاملين ومن أجل دراسة هذا الموضوع طرحنا التساؤل الآتي ما علاقة القيادة التشاركية بأداء العاملين في جامعة قاصدي مرباح ورقلة وللإجابة على هذا التساؤل طرحنا جملة من الأسئلة الفرعية:

- هل تتوفر إدارة الجامعة على مؤشر تفويض السلطة حتى يتسنى لها تطوير نظام العمل؟
- كيف يؤثر العمل بروح الفريق في تفعيل الاتصال الداخلي للجامعة؟
- هل يعمل التحفيز على تحسين مردود أداء العاملين داخل الجامعة؟
- وللإجابة على هذه التساؤلات اتبعنا مجموعة من الإجراءات المنهجية المتمثلة في المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدنا على أدوات جمع البيانات الملاحظة، الاستبيان، واستعنا ببرنامج ل spss في عرض وتحليل الجداول الإحصائية، وقد تكون مجتمع البحث من رؤساء المصالح بجامعة ورقلة الذي قدر عددهم 225 وتم أخذ ما نسبته 20% أي ما يعادل 45 مفردة ولخصت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن:
- يتيح التفويض للمرؤوسين فرصة الظهور والتميز وكذا المنافسة على اكتساب المهارات من خلال إبراز القدرات في استغلال الموارد المتوفرة بشكل أفضل؛
- يزيد تفويض السلطة من تحمل المسؤولية لدى العاملين ما يساهم في حلول المشكلات وتشجيع إبداء الرأي؛
- تتيح فرصة مشاركة العمال في حل المشكلات وتشجيع إبداء الرأي وتقديم الاقتراحات إلى تخفيف العبء على القائد والسرعة في إيجاد الحلول؛
- العمل ضمن جماعة يساهم تحقيق الانسجام بين العمال والشعور بالراحة والاستقرار، فروح الجماعة بين العمال تؤدي إلى ظهور تماسك ؛
- تزيد عدالة نظام الحوافز من تشجيع في تحسين الاداء وتزيد الرغبة في تحمل المسؤولية

الكلمات المفتاحية: القيادة ، القيادة التشاركية، الأداء.

Cette étude vise à identifier la direction participative, et leur relation pour améliorer le rendement des employés et l'étude de ce sujet nous a posé la question suivante quelle relation de leadership participatif avec la performance des employés à l'Université de Ouargla Pour répondre à cette question nous avons soulevé un certain nombre de sous-questions:

- L'administration de l'université est-elle disponible sur l'index de délégation d'autorité afin qu'elle puisse développer le système de travail?
- Comment le travail de l'esprit d'équipe affecte-t-il la communication interne de l'université?
- La motivation pour améliorer le rendement de la performance des employés au sein de l'université?
- Pour répondre à ces questions, nous suivons un ensemble de procédures méthodologiques de l'approche descriptive et analytique, et nous nous sommes appuyés sur les outils de collecte de données d'observation, questionnaire, et nous avons engagé un spss de programme pour la présentation et l'analyse des tableaux statistiques, peut-être les chefs de recherche d'intérêt à l'Université de Ouargla, estime la communauté 225 puis prendre 20%, l'équivalent de 45 célibataires, et résumé l'étude à plusieurs résultats, y compris:
- L'autorisation permet aux subalternes de se présenter et d'exceller ainsi que de se faire concurrence pour acquérir des compétences en démontrant la capacité de mieux utiliser les ressources disponibles;
- La délégation de pouvoir augmente la responsabilité des employés, ce qui contribue à résoudre les problèmes et à encourager l'opinion;
- offrir aux travailleurs la possibilité de participer à la résolution de problèmes et encourager la présentation d'opinions et de propositions visant à alléger le fardeau du leader et la rapidité de trouver des solutions;
- Travaillant au sein d'un groupe qui contribue à l'harmonie entre les travailleurs et à un sentiment de confort et de stabilité, l'esprit de groupe des travailleurs conduit à l'émergence de la cohésion;
- L'équité du système d'incitation augmente la motivation à améliorer la demande et augmente le désir de prendre ses responsabilités.

les mots clés: Leadership ، Leadership participatif ،Performance.