



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمقراطية



العنوان :

أثر السلوك القيادي على الرقابة التنظيمية

-دراسة ميدانية بمؤسسة تازفا بالجلفة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل

تحت إشرافه :

د- بلبول نصيرة

من إعداد :

- صباع عمرة

- طيبة نجات صابرينة

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الصفة
عزوز محمد	رئيسا
بلبول نصيرة	مشرفا ومقررا
عجوز فاطنة	عضوا وممتحنا

الموسم الجامعية: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

الحمد لله الذي أسبغ علينا نعمه ظاهرة وباطنه، والشكر لله الذي أمدنا بعونه وسهل لنا المسير في دروب العلم، والنهل من معينه العذب الصافي الزلال، فبتوفيق من رب العالمين ظهر هذا العمل إلى حيز الوجود، وأرجو من الله العلي القدير أن يكمله بالفائدة والنفع للجميع.

ولا يغيب عن ذهننا - ونحن نسطر هذه الكلمات في بداية عملنا البحثي- الكثير ممن استحقوا الشكر والتقدير عرفاناً منا بما بذلوه من جهد لإتمام هذه الدراسة فننتقدم بالشكر الجزيل لجميع أساتذتنا الذين تعلمنا على أيديهم الكثير والكثير، ونخص بالشكر أساتذتنا المشرفة على هذا السيدة المحترمة جداً : بلبول نصيرة وذلك لتوجيهاتها و ملاحظاتها التي كان لها أثر واضح في بلورة هذا البحث.

لكم منا جزيل الشكر والعرفان

إِهْدَاء

الحمد لله وكفى و الصلاة على الحبيب المصطفى واهله ومن وفى

أما بعد الحمد لله الذي وفقنا لنتمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة
الجهد والنجاح بفضلته تعالى.

أهدي هذا العمل لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال وأساتذتي من كان لهم الفضل
لوصولي إلى هاته المرحلة الأخيرة بعد مجهودهم وتوجيهاتهم الرشيدة طوال مشوارنا الدراسي
وكل من اعطاني يد العون (الأستاذ حوة)... وساعدني في إنجاز هذه المذكرة

واخص بالذكر المشرفة الدكتورة بلبول نصيرة

إِهْدَاء

إلى أعز الناس وأقربهم إلى قلبي عائلتي الذين كانوا عوناً وسنداً لي
إلى من ساندني وخطى معي خطواتي، ويسر لي الصعاب إلى "أخي وليد" الذي تحمل الكثير
وعانى، ووقوفني في هذا المكان ما كان ليحدث لولا تشجيعه المستمر لي .
إلى زهرتي ومساندتي "أختي فائزة" التي وقفت معي دائماً .
إلى أساتذتي وأهل الفضل على الذين غمروني بالحب والتقدير والنصيحة والتوجيه والإرشاد.
إلى كل هؤلاء أهديهم هذا العمل المتواضع، سائلة من الله العلي القدير أن ينفعنا به ويمدنا
بتوفيقه .

نجاه صابرينه

الفهارس

فهرس المحتويات

الصفحة	البيان
	الشكر
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
أ	المقدمة
	واجهة الجانب النظري
	الإطار المنهجي للدراسة
4	1-أهداف الدراسة
4	2-أهمية الدراسة
5	3-الإشكالية
8	4- فرضيات الدراسة
8	5-أسباب اختيار الموضوع
9	6- الدراسات السابقة
	الفصل الأول: السلوك القيادي
16	تمهيد
17	1-تعريف القيادة
20	2- أهمية القيادة

21	3-مهارات القيادة
23	4- مصادر قوة القيادة
24	5-نظريات السلوك القيادي
29	6- أنماط السلوك القيادي
31	7- سمات السلوك القيادي
32	8- خصائص السلوك القيادي الفعال
34	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني : الرشاقة التنظيمية
36	تمهيد
37	1-تعريف الرشاقة التنظيمية
38	2-مبادئ الرشاقة التنظيمية
40	3-عناصر الرشاقة التنظيمية
42	4-أبعاد الرشاقة التنظيمية
46	5-المقومات الأساسية لتحقيق الرشاقة التنظيمية
47	6- متطلبات الرشاقة التنظيمية
50	7- ركائز الرشاقة التنظيمية
55	خلاصة الفصل الثاني
	الجانب التطبيقي للدراسة

57	تمهيد
59	1-تعريف المؤسسة
60	2-الهيكل التنظيمي للمؤسسة
61	3-الدراسة الاستطلاعية
61	4-مجالات الدراسة
62	5-مجتمع البحث
63	6-الإجراءات المنهجية للدراسة
68	8-عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية
72	9- عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى
77	10-عرض و تحليل نتائج الفرضية الثانية
84	11-الاستنتاج العام
86	الخاتمة
	قائمة المصادر و المراجع
	الملاحق
	الملخص

فهرس الأشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
18	تلخيص إجراءات القيادة	1
60	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	2

فهرس الجداول :

الصفحة	العنوان	الرقم
69	يبين جنس الفئات المبحوثة	الجدول رقم 1
69	يبين سن الفئات المبحوثة	الجدول رقم 2
70	يبين سنوات الخبرة	الجدول رقم 3
70	يبين المستوى الدراسي للفئة المبحوثة	الجدول رقم 4
73	حول تشجيع المؤسسة وإتاحة الفرصة لاتخاذ القرار	الجدول رقم 5
73	حول منح المؤسسة المرونة الكافية للتصرف أثناء تأدية المهام	الجدول رقم 6
74	حول سماح الإدارة للعامل بمناقشة القرارات التي تتخذها	الجدول رقم 7
74	حول مساعدة المؤسسة على اتخاذ القرار وتوفير الحرية في القيادة للعامل	الجدول رقم 8
75	حول اقتصار السلوك القيادي في مؤسستكم على المدير فقط	الجدول رقم 9
75	حول اتخاذ الإدارة قرارات مرتبطة بعملك بأسلوب متحيز	الجدول رقم 10
78	حول اتخاذ الإدارة إجراءات استباقية لكي تحافظ على بقائها في عصر يتسم بالتغير	الجدول رقم 11
78	حول تمتع المؤسسة بالقدرة على البقاء في بيئة عمل مليئة بالمتغيرات	الجدول رقم 12
79	حول حرص الإدارة على خلق بيئة العمل الفعالة لتحقيق سلوك المواطنة التنظيمي	الجدول رقم 13
79	حول تشجيع إدارة المؤسسة على التشارك بالمعرفة بين الموظفين والفروع	الجدول رقم 14
80	حول تغلب الإدارة العليا على العقبات بسهولة والمرونة التي تحافظ على مستوى الأداء للموظفين	الجدول رقم 15
80	حول حرص الإدارة العليا على إشراك العاملين في الدورات التدريبية بهدف تنمية مهاراتهم	الجدول رقم 16

مقدمة

مقدمة:

إن العالم اليوم يعيش ثورة معرفية مست مختلف المؤسسات المشكلة لفضائه الخاص، وأصبح من الضروري على المؤسسات أن تعمل على تحسين أدائها من خلال تحسين السلوك القيادي والاستثمار في المورد البشري وما يحمله من معارف وخبرات، هو الرأسمال الحقيقي الذي يسهم في نمو وتطور المجتمعات المعاصرة، فالتوجه القائم الآن هو الاعتماد على الاقتصاد المعرفي المرتكز على الإدارة المثلى للمعرفة المتخصصة لدى الكفاءات المحورية، والتي نجدها في السلوك القيادي للرؤساء .

فالسلك القيادي هو المحرك الرئيسي والقلب النابض للمنظمات والمسؤولة عن تحقيق أهدافها، وتحتاج المنظمات بمختلف أنواعها وأحجامها وطبيعة أنشطتها إلى قادة إداريين قادرين على تحقيق أهداف منظماتهم التي من بينها القدرة على التأثير في الأفراد والجماعات. إن سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات المستمرة في مشاعر وعواطف الأفراد وهي من سمات البشر. ويعد السلوك القيادي أحد عوامل نجاح وتطوير المؤسسات والقيادة هي عملية تفاعلية مستمرة تعبر عن العلاقة بين شخص وآخر أو بين رئيس ومرؤوس وعن طريق القيادة يمكن للرئيس أن يؤثر في مرؤوسيه.

نظرا للتطورات الهائلة التي شهدتها عالمنا المعاصر في مختلف المجالات وخاصة مجالات الأعمال والاقتصاد، وتعكس هذه التطورات تحديات عديدة تواجهها منظمات

الأعمال، حيث أصبحت بيئة المنظمات المعاصرة أكثر تعقيداً وتنوعاً، كل ذلك جعل هذه المنظمات تبحث عن ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرارية والنجاح. وفي ظل تلك الظروف المتغيرة ومحاولة المنظمات التأقلم معها، ظهرت الرشاقة ، فمن خلالها يستطيع الفرد الكشف والاستجابة للفرص والتهديدات بسهولة وسرعة وفي إطار تنافسية القرن الحادي والعشرين دائماً ما تبحث المنظمات عن الرشاقة، وذلك للأسباب الآتية:

- تواجه المنظمات الحديثة ضغوطاً متزايدة للبحث عن تقنيات جديدة من المنافسة الفعالة في الأسواق العالمية الأكثر ديناميكية.

-تعزز الرشاقة المنظمة في إنتاج منتجات وخدمات ذات جودة عالية وبالتالي تصبح الرشاقة عاملاً مهماً في إنتاجية المنظمة.

-تحتاج العديد من المنظمات الموجودة في بيئة العمل لاستراتيجيات للتكيف مع التغيرات السريعة، والواقع أن المشكلة تكمن في كيف يمكن للمنظمات تحقيق النجاح في بيئة ديناميكية لا يمكن التنبؤ بمتغيراتها. وهذا ما جعل موضوعنا يكتسي أهمية كبيرة .

ومن أجل الإجابة على الإشكالية محل الدراسة ارتأينا تقسيم هذا البحث إلى جانبي

النظري والتطبيقي، تناولنا في الجانب النظري 3 فصول: الإطار المنهجي للدراسة، الفصل الأول بعنوان : السلوك القيادي تناولنا فيه : تعريف القيادة ، أهمية القيادة ،مهارات القيادة ، مصادر قوة القيادة ، ثم نظريات السلوك القيادي ، أنماط السلوك القيادي، سمات السلوك القيادي، خصائص السلوك القيادي الفعال ، ثم تطرقنا إلى الفصل الثاني: الرشاقة التنظيمية

، قسمناه إلى : تعريف الرشاقة التنظيمية ،مبادئ الرشاقة التنظيمية ، عناصر الرشاقة
التنظيمية ، أبعاد الرشاقة التنظيمية ، ثم المقومات الأساسية لتحقيق الرشاقة التنظيمية ،
متطلبات الرشاقة التنظيمية، ركائز الرشاقة التنظيمية، ثم الجانب الميداني للدراسة تناولنا
فيه:تعريف المؤسسة، ومجالات الدراسة، مجتمع البحث، ثم عرض وتحليل النتائج
واستخلصنا استنتاج للفرضيتين بالإضافة إلى الاستنتاج العام، وفي الأخير ختمنا دراستنا
بخاتمة.

الجانب النظري للدراسة

الإطار المنهجي للدراسة

1- أهداف الدراسة :

يهدف البحث إلى دراسة "الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي ، وذلك من

خلال الأهداف التالية :

-تحديد مدى إدراك العاملين في المنظمة محل الدراسة لأبعاد الرشاقة التنظيمية.

-تحديد مدى إدراك العاملين في المنظمة محل الدراسة لأبعاد السلوك القيادي.

-تحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والسلوك القيادي في المنظمة محل

الدراسة .

-تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات في ضوء نتائج الدراسة والتي قد تساعد

المنظمة محل الدراسة على تحقيق الرشاقة التنظيمية والتي تؤثر بدورها على بيئة العمل .

-الخوض في مفهوم الرشاقة التنظيمية كمفهوم علمي سوسيولوجي.

2- أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة من خلال ما يلي :

- الأهمية العلمية (النظرية) :

تكمن أهمية الدراسة في تناولها لمفهوم الرقابة التنظيمية والسلوك القيادي، حيث أن الرقابة التنظيمية تعتبر ركيزة أساسية من ركائز قدرة وجاهزية المنظمة للخوض بشكل فعال في المتغيرات المتلاحقة التي يشهدها عصرنا الحالي، كما ان التمكين بأبعاده المختلفة يساهم في ارتفاع مستويات الأداء. كما تسعى الدراسة لتقديم مساهمة متواضعة للمكتبة العربية من المؤمل أن تكون نتائجها مفيدة للباحثين عند إجراء دراسات مستقبلية.

- الأهمية العملية (التطبيقية) :

تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة أن نتائج الدراسة تعطي تصورا واضحا للعمال حول أثر السلوك القيادي على الرقابة التنظيمية، مما يساعد في تطبيق السلوك القيادي في الشركات الاقتصادية .

-معرفة أثر السلوك القيادي في الرقابة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية بشكل مناسب، بالإضافة إلى إمكانية التوصل إلى بعض التوصيات على ضوء النتائج المستخلصة التي يمكن الاستفادة منها من موضوع الدراسة.

3-الإشكالية :

إن عمل المؤسسات المعاصرة اليوم باختلاف أشكالها في ظل بيئة تتميز بالتعقيد وسرعة التغيير والتطور التكنولوجي المتسارع وتنامي ظاهرة العولمة وانتشار المنافسة الشديدة

بينها، فرض عليها مواجهة مجموعة من التحديات والرهانات لمواكبة التغيرات والتكيف مع بيئة العمل، ومن أجل مواجهة هذه التحديات أصبح لزاما على المؤسسات تغيير أوضاعها والتخلص من القيم والاتجاهات والسلوكيات الحالية، فاتجهت هذه الأخيرة لتغيير وتعديل أساليبها التقليدية وانتهاج أساليب جديدة تساعد على تحسين سلوكيات العاملين وتشجع توجهاتهم الايجابية .

مما لا شك فيه أن نجاح المؤسسة وتحقيقها فعالية تنظيمية يستوجب الاستعانة بمجموعة من المداخل الحديثة التي تسهل لها نشر فكرة النجاح والاستمرارية لضمان التميز في أدائها، ومن بين هذه المداخل نجد الثقافة التنظيمية التي حظيت باهتمام كبير كونها عامل مؤثر على سلوكيات الأفراد وأدائهم وكذا التزامهم تجاه المؤسسة باختلاف مناصب عملهم وفي مختلف المستويات الإدارية.

بما أن القيادة هي القلب النابض والمحور الأساسي للعملية الإدارية وعليها يتوقف نجاح وفشل المؤسسات، فقد سارعت هذه الأخيرة إلى تعزيز المعارف والمواصفات والمهارات والسلوكيات الجيدة للقادة باعتبارهم قدوة لأتباعهم، فالقائد هو الموجه الأول للأفراد في انجاز مهامهم وتحقيق أهداف المؤسسة، وعليه يتوقف نجاح مختلف العمليات الإدارية، فالالتزام القيادي للقائد تجاه مؤسسته ورؤيتها ومرؤوسيه من أهم السلوكيات المرغوبة والمطلوب تعزيزها باعتباره عاملا مهما يدفعهم لبذل ما يستطيعون من جهد ووقت والإخلاص للمؤسسة مما يساهم بشكل فعال في رفع مستوى أدائهم وبالتالي أداء المؤسسة والالتزام بأهدافها.

تعتبر الرشاقة التنظيمية قدرة المؤسسة على التكيف بسرعة مع التغيرات في السوق والتغيرات البيئية.

كما تعتبر كل من الرشاقة التنظيمية والسلوك القيادي من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبي والمصطلحات الأخرى في الفكر الإداري المعاصر والتي تحتاج إلى المزيد من البحث والدراسة حولهما.

كما توجد ندرة - كما سبق القول - في البحوث التي تناولت العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والسلوك القيادي وهذا يدل على وجود فجوة معرفية ينبغي التصدي لها . ونظرا لأهمية السلوك القيادي الذي يعكس ما يقوم به القائد وليس من هو القائد ، ودوره في تحقيق الفعالية في المؤسسات لاسيما التأثير على الدافعية من خلال إشباع حاجات البقاء والانتماء والنمو، كل هذا يدفعنا إلى الاهتمام بهذا المفهوم الإداري وإلقاء الضوء على خصائصه وأبعاده النفسية لاسيما مع الفارق في التطور الذي حدث في الجانب النظري أكثر منه في الواقع فالسلوك القيادي الأمثل يكاد ينعدم في المنظمات الإدارية بصفة عامة ومنظماتنا الوطنية من بينها مؤسسة دراستنا بصفة خاصة ، والتي تتطلع إلى تنمية هياكلها وتحقيق الفعالية التنظيمية والكفاءة في الأداء بصفة عملية.

من خلال استعراض ما سبق، يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس

التالي :

❖ ما مدى تأثير السلوك القيادي على الرقابة التنظيمية ؟

4- فرضيات الدراسة :

1- توجد علاقة بين السلوك القيادي وانضباط العمال في أداء أعمالهم .

2- تؤثر الرقابة التنظيمية بأبعاده المختلفة على السلوك القيادي في المؤسسة .

5- أسباب اختيار الموضوع :

-الاهتمام الشخصي بمواضيع الإدارة .

-محاولة دراسة موضوع السلوك القيادي لما يحتله الموضوع من أهمية بالغة .

-التعريف بمفهوم السلوك القيادي وشرح أبعاده وخصائصه المختلفة ،على اعتبار أنه من

المفاهيم التي لا تزال تحتاج البحث على المستوى العربي والجزائري .

- محاولة التوصل إلى الكشف عن واقع السلوك القيادي والرقابة التنظيمية بالمؤسسة

الجزائرية والمؤسسة التي يجرى فيها البحث .

-الأهمية الكبيرة التي يحظى بها مفهوم الرقابة التنظيمية .

-ندرة الدراسات المحلية التي تناولت هذا الموضوع .

-الرغبة في إثراء المكتبة الجامعية الجزائرية التي تعاني نقصا فيما يتعلق بالدراسات التي ربطت بين متغيري الدراسة.

6- الدراسات السابقة

*الدراسة الأولى :

دراسة منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود، 2003 ، بعنوان الثقافة

التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية، رسالة

ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك القيادي لمسؤولي الإدارة

المجلية للعاملين في إمارتي الرياض ومكة المكرمة، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج

الوصفي التحليلي.

حيث أشارت النتائج إلى وجود علاقة قوية بين تفسير سلوك القائد والبعد التنظيمي والإداري

والإنساني للثقافة التنظيمية؛ تتأثر الثقافة التنظيمية بالسلوك القيادي وتؤثر فيه.

*الدراسة الثانية :

دراسة العجري، 2017، بعنوان "الرشاقة التنظيمية ودورها في تعزيز العالقة بين ذكاء الأعمال والأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع الدواء"، رسالة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر ، القاهرة، 2017.¹

وقامت باختبار أثر الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط على العالقة بين ذكاء الأعمال والأداء التنظيمي. وأجريت الدراسة على عينة من 400 مفردة من المديرين العاملين بالإدارتين العليا (المدير العام، والمدير التنفيذي، ونائب المدير العام) والوسطى (إنتاج، تسويق، موارد بشرية، تمويل) بشركات صناعة الدواء التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية. وقد توصلت الدراسة إلى أنه تؤثر أبعاد الرشاقة التنظيمية .كمغيرات وسيطة تأثيرا معنويا على العالقة بين ذكاء الأعمال والأداء التنظيمي. كما تتمتع شركات صناعة الدواء السبع التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية بمستويات متوسطة من الرشاقة التنظيمية .بالإضافة إلى أن مستويات الأداء التنظيمي لشركات صناعة الدواء محل البحث كانت منخفضة .

¹ -دينا فاروق إبراهيم العجري، الرشاقة التنظيمية ودورها في تعزيز العالقة بين ذكاء الأعمال والأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع الدواء، رسالة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر ، القاهرة، 2017.

*الدراسة الثالثة :

دراسة أحمد، 2016، بعنوان "تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية" ، مجلة الإدارة التربوية، س 3، العدد8، 2016¹

وهدفت إلى وضع تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة حيث طبقت قائمة الاستقصاء على عينة بلغت (240) مفردة من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم من المحاضرين والمعيرين بسبع كليات من جامعة جازان.

وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة عند مستوى (0.05) في محاور الرشاقة التنظيمية إجمالاً إلى متغير (الكلية) لصالح الكليات ذات الطبيعة العملية بصفة عامة، وتعزي إلى متغير (النوع) لصالح عينة الذكور .

بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة عند مستوى معنوية (0.05) في محاور الرشاقة تعزي إلى متغير (الجنسية).

¹ -أحمد كمال عبد الوهاب، تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، مجلة الإدارة التربوية، س 3، العدد8، 2016.

*الدراسة الرابعة:

دراسة العابدي، 2012، بعنوان "الرشاقة التنظيمية: مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين: دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن". مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 24، 2012.¹ وقامت بالتعرف علي أنواع الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة)، في المنظمات العاملة في القطاع الصناعي، وفي ظل بيئة العمل المتغيرة والديناميكية دعت الحاجة إلى وجود منظمات رشيقة يكون لها دور في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين من خلال أبعاده (الاستغراق المعرفي، والاستغراق الشعوري، والاستغراق الجسدي) .

وقد تم تجميع بيانات الدراسة من (100) موظف في (5 شركات) تابعة لوزارة الصناعة والمعادن وذلك من خال استبيان لقياس الرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي. وقد توصلت الدراسة إلى أن الرشاقة التنظيمية تؤثر وبشكل مباشر على أبعاد الاستغراق الوظيفي، وتعزز من عملية استغراق العاملين في الشركات محل الدراسة.

¹ - العابدي، علي رزاق جيايد ، الرشاقة التنظيمية، مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين، دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 24، 2012.

*الدراسة الخامسة:

دراسة عبد الحكيم بن سالم، إلياس سليمان، دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال دراسة ميدانية بقطاع الاتصالات موبليس-بشار- 2023.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الرقابة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة في منظمة اتصالات الجزائر موبليس-بشار-وكذا مدى إدراك ووعي العاملين في هذه المنظمة لكل أبعاد الرقابة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة وكيفية تطبيقهم بطريقة تعود بالإيجاب على المنظمة .

وقد تم تجميع بيانات الدراسة من 50 عينة وتم استرجاعها بنسبة 100%.

ومن نتائج الدراسة:

-مساهمة الرقابة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

-لرقابة الاستشعار واتخاذ القرار وتطبيق العمل دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية .

موقع دراستنا الحالية من الدراسات السابقة:

أوجه التشابه :

-كل الدراسات السابقة اشتركت مع دراستنا في المتغيرات.

-تشابهت دراستنا مع الدراسات السابقة من خلال كونها بحوث علمية.

أوجه الاختلاف :

- أن الدراسات تناولت كل متغير من متغيرات دراستنا على حدى.

-اختلفت دراستنا مع الدراسات السابقة من حيث عدد عينة الدراسة .

الاستفادة من الدراسات السابقة:

-استفدنا من الدراسات السابقة كونها مرجعا ساعد في بلورة بحثنا .

-توصلنا من خلال الدراسات السابقة لأهمية كل من السلوك القيادي والرشاقة التنظيمية .

-وفرت علينا الدراسات السابقة الكثير من الوقت والجهد من خلال توافرها على المفاهيم التي

نحتاجها في دراستنا الحالية.

الفصل الأول :

السلوك القيادي

الفصل الأول : السلوك القيادي

تمهيد :

تعد القيادة من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء التنظيمي و تمثل بالنسبة للمدير النشاط الذي يتم من خلاله تحقيق أهداف المنظمة ، ولقد كانت القيادة محور اهتمام العلماء السلوكيين و ذلك لما لها من تأثير كبير على سلوك و اتجاهات و أداء العاملين و نظرا لأهميتها وما تحققه للمنظمة من مزايا وخاصة مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات بأن القيادة تعد عنصرا لا بد من ذكره إذا كان هناك حديث عن رضا العمال و عن روحهم المعنوية ، و أنه سيبقى ارتباط بين القيادة و الصراع في أي دراسة مستقبلية حيث نتج ارتفاع عدد الدراسات التي تناولت القيادة وارتباطها بمتغيرات عديدة حيث راعت مختلف التطورات في نظام عمل و تسيير المنظمات الحديثة و ظهرت نظريات تركز على سمات القيادة و أخرى على سلوكياتها ، و راعت النظريات الأكثر حداثة مختلف الظروف والمواقف التي تتم فيها عملية القيادة و ظهرت نظرات أكثر حداثة كالقيادة التحويلية و التبادلية ... الخ تؤكد على ضرورة توافر قيادة واعية وقادرة على مسايرة التغيرات السريعة ليس فقط على مستوى أنظمة التسيير و التنظيم وطرق العمل و غيرها ، إنما كذلك التغير الحادث على مستوى الموارد البشرية و نظريتها للعمل والتزامها وقدرة هذه القيادة الحفاظ على مواردها الكفاءة لضمان الاستمرارية ، و رغم هذا فقد ظهرت نظريات ونماذج تلفت الانتباه إلى أنه قد تتوافر مواقف لا تحتاج فيها إلى القيادة و هذا فتح المجال أمام إمكانية وجود بدائل للقيادة غير أن هذا لا ينفي الأهمية الكبيرة للقيادة . و لذلك سنتناول في هذا الفصل مختلف تعاريف القيادة و أساليبها مروراً بتطور نظرياتها

1-تعريف القيادة

لقد تعددت تعريف القيادة إلى حد عدم القدرة على حصرها وهذا نظرا لأهميتها وتداخلها في العديد من الاختصاصات وقد ذكر فيدلر 1967 إلى أن هناك أكثر من عشرين تعريف لمصطلح القيادة وكل هذه التعاريف يعكس وجهة نظر صاحبها بالنسبة للجوانب التي يعتقد أنها أساسية وهامة .

كما أنها القدرة على حث الآخرين على القيام بأنشطة يرتبها القائد وأنها سيطرة معينة يمتلكها الفرد على أساس أن يؤثر في سلوك الآخرين.¹

وبذلك يكون التأثير محور القيادة و هذا التأثير يكون من خلال فرد يتمتع بصفات معينة تجعله قادرا على ممارسة هذا التأثير بفعالية سواء على المرؤوسين في العمل زملاء العمل أعضاء في جماعة أو تنظيم غير رسمي² . و هنا تواجهنا حقيقة أن كل فرد في الجماعة يمكن أن يصبح قائدا لأنه يستطيع أن يؤثر في سلوك الجماعة لذلك نجد من المفيد أن نميز بين نوعين من القيادة أولهما القائد الذي تفرزه الجماعة و هو صاحب أقوى تأثير ولكن هذا التأثير غير رسمي ، و القائد الثاني هو الرئيس الرسمي للجماعة ويكون معيناً من قبل السلطة وتأثيره رسمي³ . و يراها هاوس الذي اشتهر بنظريته في القيادة بأن القيادة هي القدرة لدى الفرد للتأثير ودفع وجعل الآخرين يشاركون بفعالية في نجاح المنظمة " .

¹ -مجموع هشام، محمد إبراهيم نور، سيكولوجيا الإدارة، دار الشروق، بيروت، 2008، ص 121.

² -أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2003 ، ص 294.

³ -خير الدين علي عويس، عصام هلال، الاجتماع الرياضي ، ط1، دار الفكر العربي، مصر ، 1997، ص217.

الفصل الأول : السلوك القيادي

وفي هذا الصدد يقول كل من heifrtg and lawie أن القيادة يجب أن تحدث كل يوم، فلا يمكن أن تكون مسؤولية قلة من الناس أو حدثا نادرا أو فرصة لا تأتي إلا مرة في العمر¹، وبذلك تكون ظاهرة نفسية واجتماعية تقوم على علاقة اعتمادية تبادلية بين القائد وباقي أعضاء الجماعة التي يقودها وينتج عنها تأثير القائد في الجماعة ورغبة في

الجماعات في الانقياد لإشباع حاجاتها وتتضمن أربعة عناصر وهي:

-الإلتباع من حيث صفاتهم وقدراتهم.

-الموقف الذي تحدث فيه عملية القيادة.

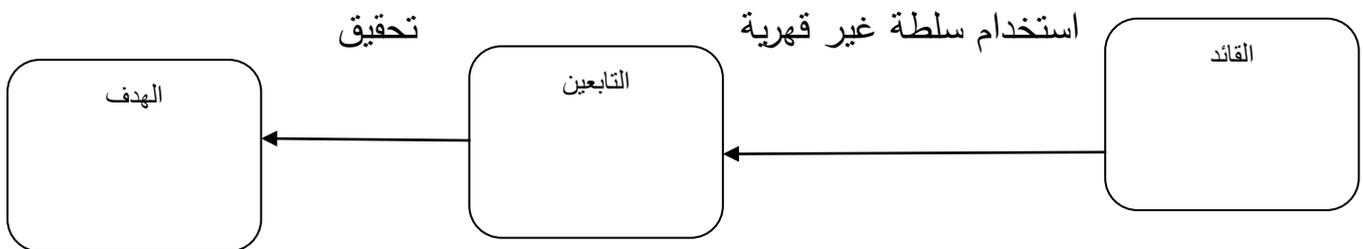
-القائد وسماته الشخصية وقدراته.

-المهمة التي تحدث فيها عملية التفاعل بين القائد والإتباع.²

كما أن القيادة عبارة عن إجراءات يؤثر بها القائد على تابعيه باستخدام أساليب غير قهرية لتحقيق أهداف الجماعة.

والشكل التالي يلخص إجراءات القيادة .

الشكل رقم 1: تلخيص إجراءات القيادة.



¹ -عبد الرحمان توفيق، الشخصية القيادية، ط2، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2003، ص273.

² -معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 139.

الفصل الأول : السلوك القيادي

المصدر : من إعداد الطالبتين

والقيادة هي وظيفة إدارية تهدف إلى حث أفراد قوة العمل على أداء واجباتهم الوظيفية بالإضافة إلى تنمية الروح المعنوية بين المرؤوسين والاحتفاظ بها عند مستويات مرتفعة داخل بيئة العمل.¹

غير أن التعريف الذي نراه أكثر شمولاً هو الذي يعرف القيادة بأنها : " الطريقة التي يحاول بها أحد الأفراد التأثير بموجبها لتحقيق هدف أو أهداف معينة " وهذا التعريف يلقي الضوء على نقاط هامة متعلقة بالقيادة وهي:

1_ تستند القيادة على مفهوم التأثير والذي يعتبر أحد أوجه القوة الشرعية، قوة الثواب، القسرية، التخصصية والمرجعية)

2_ تستعمل القيادة أربعة مراحل تستخدم فيها التأثير، فالمرحلة الأولى هي توزيع المهام وتشمل نشاطات مثل التخطيط والتوجيه والتعليمات والمرحلة الثانية تتضمن التنفيذ والتوجيه والمراقبة والتعويض ودعم المرؤوسين في أداء عملهم ويتضمن التقويم في المرحلة الثالثة من خلال نشاطات تتعلق برقابة وتقويم العمل وأخيراً يقوم القائد في مرحلة التحفيز بتقديم المكافآت والمعلومات المركزة والبيانات حول مدى أداء المرؤوسين للأهداف المقررة .

3 - هناك نتائج لعملية القيادة وهي المرتبطة بالعمل مثل الإنتاجية المرتبطة بالأداء مثل الرضا الوظيفي، دوران العمل، الغياب ... الخ

¹-جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ط8، ترجمة: سيد أحمد عبد المتعال، مراجعة عبد المحسن عبد المحسن، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003، ص34.

الفصل الأول : السلوك القيادي

ومن خلال التعاريف السابقة التي تم طرحها لمفهوم القيادة نلاحظ وجود عناصر أساسية

يمكن تحديدها فيما يلي:

أ_ القيادة عبارة عن عملية

ب -القيادة تتضمن التأثير

ت -القيادة تنشأ داخل الجماعة

ث-القيادة تشمل هدف يراد تحقيقه وبذلك نعرف القيادة على أنها : " عملية التأثير التي تنشأ

داخل الجماعة والتي تسعى إلى تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف "

وبناء على ذلك يمكن أن نستخلص أن القيادة هي القدرة على التأثير على سلوك

أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم لبلوغ الأهداف المنشودة .

2-أهمية القيادة :

لقد ظهر جيل جديد من العلماء الباحثين بزعامة tom Peters يتمتعون بالطلاقة

والقدرة على الإقناع وتمكنوا من تقديم الكثير من الأدلة الواقعية خاصة من واقع الصناعة

الأمريكية كما تتضمن قصص نجاح كبار رؤساء الشركات الأوروبية مثل Percy barme

من شركة vik شركة ABB وجون كارل جون من شركة SAS لإقناعنا بأن القيادة تحدث بالفعل

فارقا كبيرا .

كما أن الزيادة في معدل التغيير في بيئة العمل له دور كبير في إبراز أهمية القيادة

فعندما تكون بيئة العمل مستقرة نسبيا فإن الحاجة إلى إثارة حماسة العاملين و شحن طاقاتهم

و إقناعهم بالتغلب على الأفكار الراسخة في أذهانهم وعاداتهم المألوفة في العمل تكون أقل

الفصل الأول : السلوك القيادي

كثيرا مما قد تكون عليه الحال عندما يكون هناك احتياجا قويا للتغيير وخاصة عندما يكون المطلوب إحداث تغيير جذري شامل ، و عليه فإن الإدارة تكون كافية ومناسبة عندما تكون الأحداث في بيئة العمل روتينية و يمكن توقعها و التنبؤ بها ، أما عندما تتميز المؤسسة باضطرابات و ظروف يصعب التنبؤ بها بما قد تسفر عنه فان القيادة تكون مطلوبة جدا في هذه الحالة ¹.

3- مهارات القيادة:

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وذلك لكي يبلغ أهدافه ويرفع الإنتاجية من ناحية ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى وهذه المهارات هي:

3-1- المهارة الفنية: وهي أن يكون القائد محبا لعمله متقنا إياه ملما بأعمال مرؤوسيه من

ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديونها ، عارفا لمراحلها وعلاقتها ومتطلباتها وكذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل وتنسم هذه المهارة بقدرة القائد على التحمل المسؤولية والفهم العميق والشامل للهدف . ومن أهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية ما يلي:

-أنها أكثر تحديدا من المهارات الأخرى أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد.

-هي أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى.

¹ -نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص13.

الفصل الأول : السلوك القيادي

-تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات الفنية اللازمة لإنجاز العمل.

3-2- المهارة الإنسانية : تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها القائد

التعامل بنجاح مع الآخرين و يجعلهم يتعاونون معه و يخلصون في العمل و يزيد من قدراتهم على الإنتاج و العطاء و تتضمن هذه المهارات كفاءة القائد في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد و مجموعات ، وأن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين و تدفعهم إلى العمل بحماس و قوة دون قهر أو إجبار وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوى و تحقق لهم الرضا النفسي و تولد بينهم الثقة و الاحترام المتبادل و توجد بينهم جميعا في أسرة واحدة متحابية عاطفيا .

3-3- المهارة التنظيمية : هي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل و

يفهم أهدافها و أنظمتها وخططها و يجيد أعمال السلطة و الصلاحيات وكذا تنظيم العمل و توزيع الواجبات و تنسيق الجهود و يدرك جميع اللوائح والأنظمة ، و تعنى كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده و فهمه للترابط بين أجزائه وقدرته على تصور و فهم علاقات الموظف بالمؤسسة و علاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه و من الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمل جوهر العمل الإداري و هي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها و ينتمي إليها و يلتزم بقواعدها الأخلاقية.¹

¹ -محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 209.

الفصل الأول : السلوك القيادي

3-4- المهارة الفكرية: إن امتلاك القائد لمقدرة الحكم على الأمور بشكل سليم من خلال

النظر إلى المشكلات من كافة جوانبها لاستخلاص الحقائق الأساسية واتخاذ القرار السليم

بناءا عليه، فتوفر المهارة الفكرية تشعر المرؤوسين بأن من يرأسهم قادر على علاج الأمور

بشكل جيد واتخاذ القرار المناسب وهذا ما يخلف الثقة في نفوسهم به وتمنح القائد القدرة

على التأثير في مرؤوسيه.¹

4- مصادر قوة القيادة:

تعتبر القوة من لوازم عملية القيادة والتي بها التأثير المرؤوسين فالقوة هي القدرة على

التأثير في سلوك الآخرين من أجل القيام بعمل ما أو الامتناع عنه من أجل تحقيق أهداف

معينة وصنف برترام ريغن، جون فرنش مصادر قوة القائد إلى خمسة مصادر رئيسية وهي :

***قوة المكافأة** : وتستند إلى إدراك الفرد بأن امتثاله كطالب رئيسه سيؤدي إلى حصول الفرد

على عوائد إيجابية (مكافآت في الأجور والحوافز المادية والمساواة في العمل وغيرها).²

***القوة القسرية (الإكراه)** : والتي تقوم على أساس تطبيق القائد العقوبات أو التهديد وإجبار

الفرد على طاعة أوامره .

***القوة الشرعية**: وهذه القوة نتيجة مركز القائد في الهيكل التنظيمي في الإدارة.³

¹ -عمر وصفي عقيلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة: الاستراتيجيات الاقتصادية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 287.

² -ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة أعمال: نظريات ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص498.

³ -عدنان العنوم، قاسم كوي، القيادة والتغيير: الطريق نحو النجاح، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن ، 2011، ص 27.

الفصل الأول : السلوك القيادي

*قوة الخبرة : تستند أن القائد يمتلك خبرات واسعة في مجال عمله ولديه معرفة كبيرة ويكون له تأثير قوى على الآخرين .¹

*قوة الإعجاب : يحصل عليها الفرد نتيجة إعجاب مرؤوسيه ببعض سمات القائد الشخصية بحيث تشدهم إليه نتيجة توافر الجاذبية في شخصية القائد.²

5-نظريات السلوك القيادي :

5-1-نظرية السمات :

ركزت البحوث المبكرة عن القيادة على دراسة شخصية و سمات القائد وخصائصه الجسمية و العقلية و الوجدانية و الاجتماعية و لقد قامت نظرية السمات على أن القيادة سمة موحدة يتميز بها القادة أينما وجدوا بصرف النظر عن نوع القائد أو الموقف والثقافة . و قد تم توجيه النقد لتلك النظرية لأن هناك أنواع مختلفة من القيادة تنشأ في الثقافات المختلفة أن الدلائل لا توحى بأن القيادة سمة موحدة رغم وجود سمات معينة شائعة بين القادة . و تختلف سمات القائد عن جماعة إلى أخرى حسب وظيفتها و الظروف الاجتماعية التي تمر بها الجماعة مثل السمات الجسمية (الطول) ، الحيوية و النشاط والسمات العقلية المعرفية (الذكاء العام ، الثقافة ، القدرة على التنبؤ بالمفاجآت والقدرة على اتخاذ القرار) و السمات الوجدانية (التبادل الوجداني قوه الإرادة ، الثقة في النفس و ضبط النفس) و

¹ -محمد محمود أبو خشبة، أساسيات الإدارة والأعمال، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2012، ص116.

² -حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة الإدارية الرسمية في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010، ص96.

الفصل الأول : السلوك القيادي

السمات الاجتماعية (التعاون ، التعامل مع الجماعة (الانبساطية و سمات عامة (حسن المظهر، المحافظة على المواعيد حسن السمعة والتمسك بالقيم).

5-2- النظرية الوظيفية :

وترى هذه النظرية أن القيادة هي القيام بالوظائف الجماعية التي الجماعة على تحقيق أهدافها وينظر إلى القيادة على أنها وظيفة تنظيمية ويركز أصحاب تلك النظرية على كيف تتوزع الوظائف القيادة في الجماعة فقد يكون التوزيع على نطاق أوسع أو ضيق لدرجة أن كل الوظائف القيادية تنحصر في شخص واحد وهو القائد.¹

وتتلخص وظائف القائد في الجماعة فيما يلي:

-التخطيط للأهداف القريبة والبعيدة المدى.

-وضع السياسة ويتحرك القائد في إطار تحدد فيه الأهداف من ثلاث مصادر فوقية أي من

السلطات العليا للجماعة، وتحتية نابعة من أعضاء الجماعة ككل ومن القائد نفسه حيث

تفوضه السلطة العليا أو الجماعة نفسها فينفرد بوضع السياسة.

-أساليب التفكير حيث يكون القائد في كثير من الأحيان مصدر الأفكار والمعتقدات والقيم

للجماعة .

-الخبرة : حيث يعتبر القائد مصدر الخبرة الفنية والإدارية والمعرفية بالجماعة.

¹ -عطوي جودت عزت، الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، عمان، دار الثقافة ، الإصدار

الثاني، 2004، ص 82

الفصل الأول : السلوك القيادي

- الحكم والتوسط :حيث يكون القائد حكما وسيطا فيما قد ينشب من صراعات داخل الجماعة.

- الثواب والعقاب :القائد هو مصدر الثواب والعقاب يتمكن من المحافظة على النظام داخل الجماعة.

- الإدارة والتنفيذ: حيث يقوم القائد بتحريك التفاعل الاجتماعي وتنسيق سياسة الجماعة وأهدافها.

- نموذج سلوكي: يعتبر القائد المثل الأعلى للسلوك وقدوة حسنة لأعضاء الجماعة وصورة لأب.¹

5-3- النظرية الموقفية :

تشير النظرية إلى أن أي عضو في الجماعة قد يصبح قائدها في موقف يمكنه من

القيام بالوظائف القيادية المناسبة لهذا الموقف، والقائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا تهيأت

الظروف له في المواقف الاجتماعية الاستخدام إمكاناته القيادية ويضرب أصحاب هذه

النظرية الأمثال بأن قادة الفكر و العباقرة المخترعون مثل أديسون و فوردلو كانا قد ظهرا في

القرن السابع عشر حيث لم يكن التقدم العلمي يمهد الطريق لظهور عقيدتهما مما تيسر لهما

الوصول إلى المكانة التي احتلها.

¹-جولمان، دانيل و بويانزيس، ريتشارد وماكي، أني، القادة الجدد: تحويل فن القيادة الإداري إلى علم النتائج،

تعريب:الجبالي وآخرون، دار المريخ، الرياض، ، ص 13-19

4-5- نظرية الرجل العظيم :

وهي من النظريات الأولى للقيادة وتفترض أن التغييرات في الحياة الجماعية تتحقق عن طريق أفراد ذو مواهب و قدرات غير عادية و من أشد دعاة هذه النظرية جالتون و يرى مؤيدي هذه النظرية أنه في بعض الظروف قد يحدث القائد تغييرات في الجماعة قد يعجز عن إحداثها في ظروف أخرى إلا أنه من وجهة نظر ديناميات المجال تتوقف درجة التغيير التي يستطيع فرد إحداثها على بناء الجماعة ككل و على موقعه في هذا البناء أي أن القائد قد يستطيع أن يحدث تغييرا معينا حيث تكون الجماعة مستعدة لهذا التغيير و لكنه قد يعجز عن إحداث مثل هذا التغيير في فترة أخرى و تفسير ذلك ليس في تغيير القائد و لكنه في تغيير الظروف الاجتماعية .

5-5- نظرية الأبعاد الثلاثة :

ركز رذن على الفاعلية القيادية وشملت نظريته الأبعاد الثلاثة الآتية: الاهتمام بالعمل، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والفاعلية القيادية وقد أشار إلى أن المواقف المختلفة تحتاج إلى أنماط تعتمد درجة فاعليتها على الموقف الذي استخدمت فيه.¹

5-6- نظرية المسار والهدف:

ركز هاوس في هذه النظرية على مدى قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه في أهداف المنظمة والأهداف الشخصية وتحفيزهم لإنجاز الأهداف وحدد أربعة أنماط التمييز

¹ -نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن ، 1992، ص 36

الفصل الأول : السلوك القيادي

بين للقيادة وهي: النمط الموجه النمط السائد النمط المشارك ونمط الإنجاز.¹

5-7- نظرية هرسي وبلانشارد :

في ضوء النظريات والدراسات السابقة طور كل من هرسي وبلانشارد النظرية الموقفية واستخدما بعدين أساسيين للسلوك القيادي هما الاهتمام بالعاملين، الاهتمام بالعمل كما أضافا بعدا ثالثا وهو النضج الوظيفي وأشارا إلى أن النمط القيادي الفاعل يختلف باختلاف مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين واستعدادهم للعمل وحدد أربعة أنماط قيادية وهي:

- نمط الأمر : وهو سلوك عال في التوجيه ومنخفض في المساندة

- نمط التسويق : وهو سلوك عال في التوجيه وعالي في المساندة.

- نمط المشاركة: وهو سلوك منخفض في التوجيه وعالي في المساندة.

- نمط التفويض : وهو سلوك منخفض في التوجيه ومنخفض في المساندة.²

5-8- القيادة فوق مع الجماعة :

قام ارتينبرج بتقسيم أدبيات القيادة إلى مسارين يمثلان طبيعة القيادة الثنائية ، يعرف

القسم الأول القيادة بأنها : القدرة على عمل شيء ما بمشاركة الجماعة " وهي القيادة مع

الجماعة بينما القسم الثاني يعرف القيادة على أنها : "السيطرة و إصدار الأوامر والتحكم

بالآخرين " وهي القيادة فوق الجماعة . وينتمي مفهوم القيادة فوق الجماعة إلى علم السياسة

¹ -نواف كنعان مرجع سابق ، ص47-52.

² -جرادات، عزت ومؤتمن منى، التجارب العالمية المتميزة في الإدارة لتربوية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، 2000، ص 62-56.

الفصل الأول : السلوك القيادي

والاجتماع عند الحديث عن قيادة المجتمعات التي تؤمن بأن القيادة هي السيطرة و تتضمن نوعا من العلاقة بين الأفراد يحكمها شخص من علية القوم له القدرة في التأثير على الآخرين رغما عنهم.

وعرف كل من برونر ستنوفيكير القيادة فوق الجماعة بالتحكم والسيطرة الاجتماعية

على عكس ذلك القيادة مع الجماعة التي تتميز بالتعاون والإنتاج الاجتماعي.¹

6-أنماط السلوك القيادي:

عرف النمط القيادي بأنه: «جملة العادات والممارسات التي تصدر عن رجل الإدارة في

إدارته للمؤسسة التي يشرف عليها وتختلف حسب طبيعة تكوينه الشخصي والظروف التي

وجد فيها".²

إن كتب العلوم الإدارية تمتلئ بالعديد من الكتابات التي تدور حول مختلف أساليب القيادة

والكيفية التي تطبق بها في مختلف المواقف وعادة ما تنتظم هذه الأساليب حول خمسة

أنماط للسلوك القيادي وهي:

6-1-النمط الإيجابي أو مصدر الأوامر: حيث يقوم القائد بمفرده بتحديد المشكلة وصنع

واتخاذ

¹-المنقاش، سارة عبد الله سعد، القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة: دراسة مقارنة بين نمطي قيادة الذكور والإناث، في جامعة الملك سعود بالرياض، كلية التربية، جامعة الملك سعود ، 2000، ص45.

²-الهدهد، دلال وزينب الجبر، النمط القيادي لنظار وناظرات مدارس التعليم العام في دولة الكويت كما يتصوره المعلمون والمعلمات، رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، العدد 28، الرياض ، 1989 ، ص 90.

الفصل الأول : السلوك القيادي

القرارات وتوجيه وتحديد الأنشطة دون النظر في آراء الجماعة عند قيامه بما سلف تحديده.

6-2- القيادة بالإقناع : وهي تبقى عملية تحديد المشكلة وصنع القرار واتخاذها وتحديد

الأنشطة في يد القائد ولكنه يقوم ببعض الإجراءات التي يستهدف منها إقناع الجماعة بضمان تعاونهم في التنفيذ.

6-3- القيادة بالاستشارة أو عن طريق التشاور : حيث يشارك أعضاء الجماعة في

صياغة الأهداف والخطط وهنا يقوم القائد بعرض القرار أو الخطة ثم يأخذ ردود أفعال أعضاء الجماعة وبعد مشاركة أعضاء الجماعة واستشارتهم يبقى اتخاذ القرار النهائي في يد القائد الذي عادة ما يؤسس على اتفاق الجماعة فإن تعذر الحصول على هذا الإجماع يقوم القائد بتشجيع كل أعضاء الجماعة على إتباع واحترام رأي الأغلبية.

6-4- القيادة بالتفويض : حيث يقوم القائد بتحديد المشكلة ووضع الخطوط العريضة

والإرشادات العامة والحدود والقواعد ثم يضع المشكلة أمام الجماعة ويتقبل القائد قرار الجماعة إذا ما تمشى مع الضوابط والقواعد والحدود التي سبق صياغتها وإن كان يتم التفويض في هذا النمط فيما يتعلق بالسلطة والأدوار إلا أن المسؤولية تبقى دوماً ملقاة على عاتق القائد .

6-5- القيادة بالمشاركة: وفيها يقوم القائد بدوره القيادي إلا أنه يشرك الجماعة ويوافق

الابتداء على صنع واتخاذ الجماعة للقرار .¹

¹ -علاقي، مدني عبد القادر، الإدارة، مكتبة دار ، 8، جدة ، 1998، ص 37-43.

الفصل الأول : السلوك القيادي

7- سمات السلوك القيادي

7-1- القيادة الديكتاتورية (الاستبدادية):

- يتخذ القرار بنفسه.
- يفرض القرارات على المرؤوسين.
- يستخدم أساليب الفرض والإرغام والتخويف في إجبار المرؤوسين على تنفيذ أوامره.
- لا يسمح بأي نقاش أو تفاهم.
- يكون القائد عادة منعزلاً عن مجموعته لا ترتبط بهم علاقة إنسانية .

7-2- القيادة الأوتوقراطية:

- يتخذ القائد القرارات بنفسه دون إشراك المرؤوسين في ذلك.
- لديه قدرة على إقناع المرؤوسين بما يريد ذلك.
- يستخدم أسلوب الثواب والعقاب في تعامله مع مرؤوسيه.
- يهتم في تركيزه على الإنتاج في المؤسسة.
- يهتم في نفس الوقت العلاقات الإنسانية وميول ورغبات وحاجات مرؤوسيه.¹

7-3- القيادة الديمقراطية:

- يهتم بسلوك المرؤوسين ويسعى لرعايتهم.
- يسعى لإضفاء شعور جماعي إيجابي.

¹ -تامر فاطمة الزهراء، سينون كريمة، فعالية السلوك القيادي في إدارة الضغوط المهنية للمورد البشري، دراسة حالة في مؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى، جامعة الجبالي بونعامة، خميس مليانة، 2019، ص 32.

الفصل الأول : السلوك القيادي

-يقوم بالتوجيه المناسب للمرؤوسين.

-إعطاء المرؤوسين حرية التصرف والحركة والتفكير في جو نفسي مريح.

-يستطيع كل فرد أن يعبر عن رأيه ويقترح ويتفاعل مع الآخرين.

- القائد عضو في فريق ويرى أن المرؤوسين في المؤسسة يعملون معه ولا يعملون عنده.

-يكون القرار النهائي للأغلبية دون تسلط.

7-4- القيادة الترسلية (الفوضوية):

-لا يتهم في مجريات الأمور.

-لا يعطي توجيهاته وإرشاداته للمرؤوسين إطلاقاً إلا إذا طلب منه ذلك.

-يمتلك المرؤوسين حرية مطلقة في التصرف والعمل دون أي تدخل من جانب القائد.

لا يعطي توجيهاته وإرشاداته للمرؤوسين إطلاقاً إلا إذا طلب منه ذلك يمتلك المرؤوسين

حرية مطلقة في التصرف والعمل دون أي تدخل من جانب القائد.

-عدم القدرة على اتخاذ القرارات.

- لا يترك الأمور تسيير في المؤسسة دون قيادة.¹

8- خصائص السلوك القيادي الفعال

8-1-المبدأ والابتكار: فالجماعة تنتظر من القائد أن يكون أكثر الأعضاء مبادأة بالعمل

وأكثرهم قدرة على الابتكار في معظم المواقف.

¹ -عطوي، جودت عزت، الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظري وتطبيقاتها العلمية، دار الثقافة، الإصدار الثاني،

الفصل الأول : السلوك القيادي

8-2- التفاعل الاجتماعي: حيث يكون أكثر الأعضاء مساهمة ونشاطا.

8-3- السيطرة : وتكون لدى القائد رغبة أكثر من غيره من أعضاء الجماعة في السيطرة وعلو المراكز والمكانة الاجتماعية.

8-4- التخطيط والتنظيم : ويضطلع مع أعضاء الجماعة بعملية تخطيط السلوك الاجتماعي للجماعة.

8-5- التوافق النفسي الاجتماعي: وهذا ضروري جدا في السلوك القيادي ويرتبط به الثبات والرزانة وعدم التأثر بالنقد بروح طيبة والاستفادة منه في التطوير .

8-6- التقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والمرؤوسين : ويشترط أن يعبر عن هذا التقبل والاعتراف والعلاقات الوطيدة ومراعاة مشاعر الآخرين وأن يترجم هذا كله سلوكيا.¹

¹ -مجموع، هشام محمد إبراهيم نور، سيكولوجية الإدارة، دار الشرق، بيروت، 2008، ص 119-128.

الفصل الأول : السلوك القيادي

خلاصة الفصل الأول :

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نلاحظ أن الموضوع واسع و يصعب الإحاطة بكل جوانبه فالقيادة الناجحة تلك التي لها القدرة على التأثير في الآخرين أو في العاملين داخل المؤسسة و كذلك حثهم على تحقيق الأهداف المشتركة ، فنجاح أي مؤسسة مرهون بتهيئة الظروف المناسبة و الملائمة للعمل داخل المؤسسة و كذا إيجاد قيادة قادرة على تنظيم وتسيير عملية العمل داخلها . و كل هذا يتحقق بحسب مهارات القائد فالقائد الناجح هو محور العملية الإدارية و أساس نجاحها كذلك النمط القيادي الذي يتبعه القائد يحقق له الفعالية في العمل ، كما أن اختلاف المواقف لا يمكن حصر لها نمط قيادي فكل موقف يتطلب نوعا من الأنواع المذكورة سابقا .

الفصل الثاني:
الرشاقة التنظيمية

الفصل الثاني : الرشاقة التنظيمية

تمهيد:

أصبحت الرشاقة التنظيمية إحدى السمات المميزة للمنظمات المعاصرة التي تمكنها من أداء أعمالها الإنتاجية أو الخدمية بالسرعة والدقة المطلوبتين، كما تساهم الرشاقة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تمكين المنظمة من مواجهة التحديات التي تتميز بتسم بها بيئة العمل في الوقت الراهن من منافسة وسباق نحو جودة الأداء، خاصة في ظل السوق العالمي الذي أصبح مفتوحاً أمام الجميع مع نهج مبدأ البقاء للأقوى"، الأمر الذي يتطلب أن تسعى جميع المنظمات إلى انتهاج منهج الرشاقة التنظيمية لمواكبة العصر.

1- تعريف الرشاقة التنظيمية

الرشاقة في اللغة هي مصدر رشق وتعني الخفة والسرعة في العمل (معجم الرائد) أما في معجم (أكسفورد) وتعني (Agility) وهي القدرة على التحرك السريع والسهل، أما اصطلاحاً أنها فهي نوع من أنواع المرونة وانجاز الأعمال غير المخطط لها والأنشطة الجديدة استجابة لتحولات غير المتوقعة في طلبات السوق أو العملاء .¹

أما الرشاقة التنظيمية فيعرفها معهد (acoca 1991) باعتبارها نظام تصنيعي يستعمل قدرات استثنائية داخلية تركز على تقنيات المنظمة من تكنولوجيا، وموارد بشرية، ومعلومات لتلبية احتياجات السوق المتغيرة"²، أما (Emmanuelle , 2009) فيعرفها بأنها نظام" يقوم على فلسفة الاقتصاد في الموارد كمرتكز رئيسي للعمليات الإنتاجية ولكن دون المساس بمستوى الجودة المطلوب"³، ويرى (Sherty 2002) بأن الرشاقة التنظيمية هي نظام مفتوح يتصف بالسرعة المرونة، والتدفق، فتشير السرعة إلى أهمية الوقت والذي يعتبر مقياس شامل لنجاح المنظمة وتعكس المرونة مرونة العمل إذ أن المنظمة تمتلك موارد قليلة للتكيف مع التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية أما صفة التدفق فتشير إلى حركة الموارد

¹ -سارة عزيز العتيبي، دور الرشاقة التنظيمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمستشفيات الحكومية - دراسة ميدانية على الكادر الإداري في مستشفى الأطفال بمحافظة الطائف، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (6) العدد (11)، 2022، ص 30

² -رمزي سليم أبو هلال، أثر الرشاقة التنظيمية في الأداء المؤسسي بالمؤسسات الإعلامية المربية الفلسطينية - المحافظات الجنوبية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة والقيادة كلية الإدارة والتمويل بجامعة الأقصى غزة - فلسطين، 2021، ص 20.

³ - رقية محمد أحمد كرتات متطلبات ومعوقات الإدارة الرشيفة بجامعة الملك خالد، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال المجلد (6) العدد (1) 2019، ص 39

الفصل الثاني : الرشاقة التنظيمية

المستمرة للحصول على منتجات ذات قيمة متزايدة والتخلص من الهدر الذي يمثل خسارة للمنظمة وضعف في عملها.¹

ويعرف المصري (2016) الرشاقة التنظيمية بأنها سمة تنظيمية مرتبطة بمجموعة من الكفايات والقدرات والمتطلبات والأسس والأبعاد اللازمة لتمكين التنظيم من تحقيق التوافق والاستجابة السريعة والدقيقة للتغيرات البيئية وما قد يرافقها من مواقف متميزة ومفاجئة وغير متوقعة والتكيف معها بدرجة عالية من السرعة والمرونة والتوازن²، أما (Yusuf & , 1999) فيعرفها بأنها التطبيق الناجح لقواعد المنافسة (السرعة، المرونة الابتكار، والجودة من خلال وسائل التكامل بين الموارد وإعادة تشكيل أفضل الممارسات في بيئة المعرفة من أجل تقديم خدمات ومنتجات تقود الزبون في بيئة سريعة التغيير"³.

2- مبادئ الرشاقة التنظيمية:

تحتاج المنظمات الرشيفة إلى توفير الأجهزة والبرمجيات والموارد البشرية القادرة على التفكير الإداري المناسب الذي يوفر القدرة على إجراءات سريعة في النظام قادرة على إنتاج منتجات جديدة، لذلك تعتبر الإدارة وتحفيز الموارد البشرية من أهم القضايا للوصول إلى الرشاقة التنظيمية، حيث يعتبر الجزء الأكثر صعوبة في الوصول للرشاقة ليس التغييرات

¹ - محمد حسين علي حسين ويان عبد الأمير حسين الهاشمي الرشاقة التنظيمية وفقا لتوجهات التخطيط الإستراتيجي: دراسة حالة في وزارة التجارة / الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (26)، العدد (119)، 2020، ص 193

² - مروان المصري، إستراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية المجلد (40) العدد (2) 2016، ص 270

³ - إياد محمود الرحيم ورقل سعيد أندراوس، تحقيق جودة المنتج باستعمال الرشاقة التنظيمية - دراسة حالة في شركة النعمان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (23)، العدد (99) 2017، ص 110

الفصل الثاني : الرقابة التنظيمية

الهيكلية في المنظمة فحسب وإنما تغيير ممارسات الثقافة والإدارة في المنظمة، لذلك فإن الرقابة التنظيمية تتطلب تدريب الموارد البشرية والوقت والمال والتنمية المستمرة وهذا يشمل أربعة مبادئ أساسية للوصول للرقابة التنظيمية وهي:¹

***المبدأ الأول:** قيمة العملاء : وتعرف بأنها "مجموعة من القيم الكلية التي ينطوي عليها العملاء مدى الحياة لجميع عملاء منظمة ما.

***المبدأ الثاني:** أهمية دور المعلومات حيث تكتسب المعلومات أهميتها من واقع الدور الذي تمثله في تزويد الإنسان بما يحتاج إليه من معارف يستمد منها تقديراته وتصورات منه القيام بها.

***المبدأ الثالث:** التعاون داخل المنظمة وبين المنظمات الأخرى : وهذا يعمل على إيجاد تحالف واعي لتأدية رؤية ورسالة محددة يتحقق من خلالها أهداف إستراتيجية واضحة وتعظم حجمها الموارد البشرية والمالية وتقوي إمكانات الإبداع والإنتاج والمشاركة.

***المبدأ الرابع:** التأهب للتغيير فمن الضروري أن يكون هناك استعداد مستمر وإيمان بأهمية التغيير حتى يقلل من المخاطر المحتملة نتيجة المعارضة للتغيير.

¹ - منى سليمان الذبياني، الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية - تصور مقترح مجلة كلية التربية، العدد (110)، 2020، ص ص 51-50

3- عناصر الرشاقة التنظيمية:

يمكن توضيح أهم عناصر الرشاقة التنظيمية في المنظمات فيما يلي¹:

3-1- استشعار التغيير (Sensing: Change): ويعني قدرة المنظمة على تحديد

عوامل التغيير في بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية، بل تتجاوز ذلك إلى توقع

التغييرات التي قد تحدث في المستقبل والاستعداد لها من خلال وضع رؤى وخطط

وإستراتيجيات قوية لمواجهة ذلك، وتطوير أدائها باستمرار وابتكار أساليب عمل جديدة تسهم

في تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وتجعلها قادرة على مواصلة جهودها لفترات طويلة

والمحافظة على التركيز في أداء العمل خلال الأوقات الصعبة لتحقيق النجاح المنشود.

3-2- سرعة الاستجابة للتغيير (Rapid of Responding to Change): وتعني

قدرة المنظمة على تشخيص التغيير والتفاعل معه والاستجابة الدقيقة له بسرعة ، فمن المهم

أن تواكب المنظمة سرعة التغيير وتستجيب له من خلال إتمام الأعمال والأنشطة المتعلقة

بتحقيق أهدافها في التوقيت المناسب بفعالية.

3-3- الاستباقية (Proactive): وتعني قدرة المنظمة على اتخاذ إجراءات تسبق بها

الأحداث وتكون سبابة في ذلك عن مثيلاتها في سوق العمل، فلكي تحافظ المنظمة على

بقائها في عصر يتسم بالتغيير المستمر فمن المهم أن تبادر بتقديم كل ما هو جديد لكي

تواكبه كتقديم خدمات بطرق جديدة أو منتجات مبتكرة أو أنشطة وإجراءات عمل إستباقية

¹ - هالة أمين مغاوري، الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري، مجلة الإدارة

التربوية، المجلد 10، العدد 10، 2016، ص ص 152 - 154

الفصل الثاني : الرشاقة التنظيمية

تسهم في تحقيق أهدافها بدلا من أن تكون مجرد رد فعل لما يحدث حولها من تغيير فلا بد أن تتحكم المنظمة في التغيير الحادث من حولها باستشعاره وتحديدته ومحاولة التنبؤ به وتوقعه ومن ثم الاستعداد وسرعة الاستجابة له واتخاذ إجراءات عمل إستباقية أو تقديم مخرجات مبتكرة.

3-4- المبادرة (Initiative): ويقصد بها تمتع الأفراد بالمنظمة بروح المبادرة في تقديم

أفكارهم خاصة الجديدة والمبدعة منها والتي قد تسهم في تطوير أساليب العمل أو معالجة النواحي السلبية فيه أو تدعيم النواحي الإيجابية بما يحقق الأفضل للمنظمة، وأن يبادروا في السعي نحو تحقيقها بشجاعة وثقة مع الاستعداد لتحمل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق ذلك.

3-5- الابتكار (Innovation): ويعني قدرة المنظمة على المبادرة بطرح أفكار مبتكرة

وتشجيعها ودعمها لتحويلها إلى واقع حقيقي ملموس، كاستخدام طرق وأساليب عمل مبتكرة أو إنتاج وتقديم خدمات مبدعة ومتميزة وابتكار فرص جديدة لكسب مزايا تنافسية جديدة تؤهلها لأن تسبق مثيلاتها في كسب رضا العملاء ومن ثم تكون دوما في الصدارة.

3-6- الاعتماد على الكفاءات (Competencies): من المهم أن تعتمد المنظمة في

عملها على أفراد يملكون المهارات الأساسية والضرورية للعمل بها، بل ويفهمون جيدا حجم التحديات التي تواجه المنظمة ويكونوا على مستوى الكفاءة المطلوبة لمواجهة ذلك، والعمل بأقصى جهد وبكل تقاني وإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية.

3-7- اغتنام الفرص وتحويلها إلى مزايا تنافسية (Competitive Advantages):

ويعني قدرة المنظمة على مواجهة التغييرات والاستفادة منها من خلال الكشف عن فرص حقيقية للأداء التنافسي في بيئة العمل أو تحويل التهديدات إلى فرص ونقاط قوة، ومن ثم تصبح ميزة تنافسية تتميز بها عن غيرها من المنظمات وتساعد في تحقيق أهدافها بفعالية مما يؤهلها إلى التقدم والبقاء في بيئة عمل مليئة بالتغييرات التي قد لا يمكن التنبؤ بها بسهولة.¹

4- أبعاد الرشاقة التنظيمية :

أصبحت الرشاقة التنظيمية مطلباً ملحاً تسعى إلى تحقيقه كل المنظمات المعاصرة وذلك لما لهذه الظاهرة ظاهرة الرشاقة التنظيمية - من أهمية في تحقيق أهداف المنظمة ولما لها من أهمية في ضمان بقاء ونمو واستمرارية المنظمة في بيئة أعمال معاصرة تتسم بشراسة المنافسة وشدتها، الأمر الذي يجعل سلوك طريق الرشاقة التنظيمية أمراً حتمياً يفرضه واقع الحال، مما جعل المنظمات المعاصرة تبحث بشكل دائم عن كيفية تحقيق الرشاقة التنظيمية، وكيف يمكن للمنظمة بأن تصبح رشيقة. ولوضع الرشاقة التنظيمية المنشودة موضع التطبيق العملي والواقعي أوصت الدراسات العملية والأكاديمية والإدارية بالعديد من التوصيات ووضعت الأبعاد والمحددات التي تعين المنظمات وتمكنها من تحقيق الرشاقة التنظيمية المطلوبة.

¹ -بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2013، ص 418.

الفصل الثاني : الرشاقة التنظيمية

لذلك هناك عدة أبعاد للرشاقة التنظيمية وتتباين تلك الأبعاد وتختلف باختلاف آراء

مقدميها، ولأغراض هذا البحث سوف يتم تناول ثلاثة من تلك الأبعاد، والتي تتمثل في

الأبعاد التالية :

-رشاقة الاستشعار

-رشاقة اتخاذ القرار .

-رشاقة الممارسة والتطبيق.

وفيما يلي نتناول كل واحد من تلك الأبعاد بالتعريف والإيضاح .

4-1- رشاقة الاستشعار :

الاستشعار هو عملية رصد بيئي أو استنتاج منظم للمتغيرات البيئية وانعكاسها على

المنظمات، ورشاقة الاستشعار هي جزء من الرشاقة العامة للمنظمة.

لذلك يمكن القول أن رشاقة الاستشعار تشير إلى عملية الرصد الاستراتيجي للأحداث

البيئية التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على الإستراتيجية التنظيمية والعمل التنافسي

والأداء المستقبلي .

وبناء على ذلك عرف عبد المولى¹ رشاقة الاستشعار بأنها هي : "القدرة التنظيمية

لفحص الأحداث من التغيير البيئي ومراقبتها والتقاطها في الوقت المناسب.

¹ - عبد المولى الطيب، متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية كما يراها أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد ، 2019، ص 26.

الفصل الثاني : الرشاقة التنظيمية

كما عرفت رشاقة الاستشعار بأنها : "القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة الأحداث والتغيرات في البيئة المحيطة بتغييرات تفضيلات العملاء، وتحركات المنافسين الجديدة، والتكنولوجيا الجديدة في الوقت المناسب) وأن مهمة رشاقة الاستشعار تتعلق بصنع القرار والتطبيق.¹

4-2- رشاقة اتخاذ القرار :

تعرف رشاقة اتخاذ القرار بأنها هي القدرة على جمع المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة ومراكمتها وهيكلتها وتقويمها لتفسير الآثار المترتبة على الأهداف الخاصة على الأعمال دون تأخير، وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث، ووضع خطط العمل التي توجه كيفية إعادة تكوين الموارد وعمل إجراءات تنافسية جديدة والمنظمة الرشيقة هي التي تعرف متى تستجيب للتغيير ومتى تتخذ قراراتها، وهي عادة تتخذ قراراتها في ضوء ثلاثة معايير هي :²

-سرعة اتخاذ القرار .

-إمكانية التنفيذ الفعلي للقرار .

-الاستجابة السريعة للتغيير .

إلى جانب ذلك فإن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يقلل من احتمالية مقاومة التغييرات المصاحبة للقرار . كما أن رشاقة اتخاذ القرار تعرف بأنها : القدرة على جمع،

¹ - فرح فرح، وبدوي مأمون، أثر الرشاقة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي في الشركات الزراعية بولاية القصارف - السودان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد الثالث، العدد الأول، 2019، ص 76.

² -عبد المولى الطيب، مرجع سابق ، ص 20 .

الفصل الثاني : الرشاقة التنظيمية

وتجميع، وإعادة هيكلة وتقييم المعلومات ذات الصلة وفقا لمجموعة متنوعة من المصادر لشرح آثار الأعمال دون تأخير، وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث إلى جانب تطوير خطط العمل التي توجه إعادة تشكيل الموارد وتطوير إجراءات تنافسية جديدة، وأن مهمة صنع القرار تسعى إلى الحصول على أقصى الفرص والتقليل من تأثير التهديدات على حياة المنظمة.¹

4-3-رشاقة الممارسة والتطبيق:

يقصد بها القدرة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية بشكل حيوي وجذري، وتعديل العمليات، وإعادة هيكلة علاقات تغيير التجهيز على أساس خطط فعلية، وتقديم خدمات جديدة تتناسب مع سوق العمل وتستطيع مواجهة تحديات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. وتتكون مهمة الممارسة من مجموعة من الأنشطة لإعادة تجميع الموارد التنظيمية وتعديل العمليات الإدارية للمنظمات على أساس مبادئ العمل الناتجة من مهمة اتخاذ القرار للتصدي للتغيير البيئي.²

رشاقة الممارسة والتطبيق تتكون من مجموعة من الأنشطة لإعادة تجميع الموارد التنظيمية وتعديل عمليات الأعمال على أساس مبادئ العمل الناتجة عن مهمة صنع القرار لأجل معالجة التغيير الذي يحدث في البيئة المحيطة.³

¹ -فرح فرح ، مرجع سابق ، ص 33.

² - عبد المولى الطيب ، مرجع سابق، ص 27.

³ - فرح فرح، مرجع سابق ، ص 33.

5- المقومات الأساسية لتحقيق الرقابة التنظيمية

توجد عدة مقومات يمكن أن تسهم في تحقيق الرقابة التنظيمية بالمنظمات يمكن

إيجازها فيما يلي:¹

5-1- مشاركة جميع العاملين في وضع إستراتيجية المنظمة:

وهذا ما سيسمح بمعرفة نواحي القوة والضعف بالمنظمة وفهم الفرص والاستفادة منها وتحديد التهديدات في بيئتها الخارجية وتحويلها إلى فرص ومن ثم إيجاد مزايا تنافسية جديدة لها وبالتالي تستطيع المنظمة الاستجابة للتغيرات الحادثة حولها بطريقة رشيقة وفعالة وبما يتوافق مع آخر المستجدات وفقا لعمق التغييرات بما يحقق تقدمها نحو الأفضل.

5-2- إيجاد هياكل شبكية مرنة تعتمد على التكنولوجيا في التواصل:

وهذا ما يزيد من قدرة المنظمة على اتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة في الوقت المناسب.

5-3- الاستفادة المثلى من تكنولوجيا المعلومات :

باعتبارها أحد أهم الموارد الناعمة للرقابة التنظيمية لأنها تتيح الفرصة للتعرف على أهم التغييرات أو المستجدات في أقصر وقت ممكن، والتوصل إلى أي معلومات لتحقيق تكامل فعال بين العاملين في المنظمات.

¹ - نسرين صالح محمد صلاح الدين، أثر تطبيق الرقابة التنظيمية على الأداء المؤسسي-دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات، مجلة كلية التربية بجامعة الإسكندرية، المجلد 32، العدد2، 2022، ص 42

5-4- المشاركة في صنع القرار ودعم اللامركزية:

وهذا يضمن سرعة الاستجابة للتغيرات الحادثة ومواجهة التحديات بفعالية لأن المنظمات الرشيقة تتطلب منح سلطة أوسع للأفراد لتكوين والعمل ضمن فرق العمل واتخاذ قرارات لا مركزية.

5-5- كفاءة الموارد البشرية بالمنظمة:

وذلك من حيث تمتعهم بالمهارات التي تؤهلهم للتعامل مع التغيير وتحسين أنفسهم بشكل مستمر، مع وجوب توفرهم على القدرة على تبادل ونقل الخبرات وتعزيز قدرتهم على تحمل المسؤولية.

5-6- إتاحة المناخ التنظيمي الداعم للابتكار وتجريب الأفكار الجديدة والتميز بالمنظمة:

وذلك من خلال توفير سياسة داعمة للابتكار ونظام تحفيز ومكافآت مجزية.

6- متطلبات الرشاقة التنظيمية

أكدت العديد من الدراسات على وجود عدة متطلبات لتطبيق الرشاقة التنظيمية يمكن إيجازها فيما يلي:

6-1- الشريك الإستراتيجي:

لتحقيق بيئة تمتاز بالرشاقة التنظيمية لابد من توافر بعض المتطلبات منها ما يتعلق باختيار الشريك، واختيار الشريك وفق الإمكانيات التكنولوجية الحديثة المتوفرة لإعداد خريج معين، أو إنتاج براءات بحثية تساعد بشكل فعال في تحقيق رضا المستفيدين ويجب أن

الفصل الثاني : الرشاقة التنظيمية

يتفاعل الشركاء بصورة جماعية وسريعة لاستثمار الفرص الناتجة عن التغيرات غير المتوقعة في البيئة، ومن ثم فاختيار الكلية أو الجامعة أو القسم الشركاء إستراتيجيين سواء من المستفيدين أو مجتمع الصناعة أو من الجامعات بالدول الأخرى يساعد المنظمة على تحقيق رشاقة تنظيمية تحقق أهدافها وتساعد على اكتساب مزايا تنافسية.

2-6- التناغم:

وهو مطلوب لربط الشركاء العاملين في مجالات مختلفة ضمن نفس النظام؛

3-6- التكنولوجيا الحديثة:

وتمثل الجوانب الوظيفية للتكنولوجيات المساعدة التي يتعين استخدامها في تنسيق الأنشطة بين الشركاء والتي يجب أن تتصف بالمرونة لربط العديد من الشركاء، بالإضافة إلى إمكانية التوسع والتقليص السلس بما يسمح بإضافة الخدمات أو استبدالها أو إلغائها في أي وقت وبما يؤثر بالإيجاب على قدرة البرامج وأدائها.¹

4-6- ثقافة الابتكار :

تشير ثقافة الابتكار إلى قيام المنظمة باستمرار بتغيير الأنظمة والهيكل والإجراءات والفرق والمكونات التنظيمية الأخرى الموجودة، من أجل إيجاد طريقة جديدة ومتطورة لأداء بعض الوظائف أو تقديم بعض الخدمات بمعنى القدرة على فعل أشياء قديمة بطرق جديدة،

¹ - محمد أحمد حمد الحريزات، أثر الخفة الإستراتيجية في ضوء القدرة التنافسية للشركات على الأداء العمليتي دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية في الأردن، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015 ، ص 23-24.

الفصل الثاني : الرشاقة التنظيمية

وتختلف ثقافة الابتكار عن التغيير أن المنظمة يمكن أن تكون مبتكرة دون أن تكون رشيقة وسريعة دون أن تكون بالضرورة مبتكرة.

6-5- التمكين:

التمكين ركيزة تصف العلاقة بين القيادة والموظفين من خلال السلطة والاستقلالية وعوامل أخرى، وتشير أيضا إلى الدرجة التي يتم بها توزيع سلطات القادة التنظيميين والموظفين من المستوى الأدنى أو فصلها أو مشاركتها والعنصر الأساسي لهذه الركيزة هو مفهوم المركزية واللامركزية وتحديد السلطات.¹

6-6- مركزية ولا مركزية السلطة:

تميل المنظمات إلى أن تكون أكثر مرونة وأن تكون قادرة على الاستجابة للبيئة الخارجية بشكل أفضل، عندما يكون لدى الموظفين ذوي المستوى الأدنى بعض السلطة تكون الاستجابة للبيئة أسرع وأكثر دقة، مع ذلك فإن التحذير لهذه القاعدة العامة هو أنه وخاصة في أوقات الأزمات يتم اتخاذ القرار من المستوى الأعلى بشكل أسرع ويمكن تنفيذه بسرعة أكبر، وهذا يسمح باستجابة أسرع لتهديد فوري أو مشكلة خطيرة تتطلب السماح لصناع القرار على مستوى أدنى بالاستجابة لوقت طويل، ومع ذلك فإن المفاضلة بين فعالية الاستجابة التي تزداد عادة عن طريق اللامركزية وتوقيت الاستجابة (التي تزداد في كثير من الأحيان عن طريق المركزية) إلى درجة تجعل اللامركزية أكثر فعالية في كثير من الأحيان،

¹- Harraf. A & Al, Organizational Agility. The Journal of Applied Business Research, Vol (31), No (2), 2015, PP: 678-679.

الفصل الثاني : الرشاقة التنظيمية

حيث أن ميزة وتأثير اتخاذ القرار على مستوى أقل على الموظفين واستجابة المنظمة ككل تؤدي إلى زيادة الفعالية ومعنويات الموظفين نتيجة الاستقلالية تفوق هذه المزايا تكاليف الوقت المعتادة المرتبطة بتأجيل السلطات إلى مستوى أقل بكثير من الإدارة العليا.

6-7- التسامح مع الغموض:

يجب أن تعمل المنظمات الرشيفة على مواجهة الغموض الملازم لاقتصاد المعرفة، كما يجب أن تكون المنظمة مستعدة لتحديد التغيير والاستجابة وفقا لذلك، فعلى الرغم من وجود وفرة من المعلومات والمعرفة في السوق بشكل عام ، لكن كمية المعلومات تجعل العثور على البيانات ذات الصلة أكثر صعوبة علاوة على ذلك يميل المنافسون إلى الوصول إلى مصادر مماثلة للمعلومات ولكن من الصعب تحديد كيفية استجابتهم، وهذا يضاف إلى الغموض المرتبط بالمنافسة العالمية ففي ظل ظروف السوق غير المؤكدة ، لكن ورغم ذلك فإن المنظمة الرشيفة التي تستوفي المعايير لن تتعثر وإنما تزدهر في اتخاذ القرارات المناسبة على المدى القصير لتحقيق الأهداف طويلة المدى .¹

7- ركائز الرشاقة التنظيمية

في تقرير موجز أعده مجموعة من الباحثين بجامعة كولورادو بالولايات المتحدة (

University of Northern Colorado) عن الرشاقة التنظيمية، جاء فيه أن للرشاقة

التنظيمية عدة ركائز تختلف من منظمة لأخرى طبقا لطبيعة مجالها ووفقا لاحتياجاتها، وهذه

¹ - مصطفى أحمد أمين ومحمود عمر أحمد عيد، تحقيق الرشاقة التنظيمية للجامعات المصرية باستخدام مدخل الهندسة المتزامنة من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد22، العدد4، 2021، ص ص

الفصل الثاني : الرشاقة التنظيمية

الركائز يمكن استخدامها كمقياس لقابلية المنظمة للتكيف والاستجابة للتغيرات البيئية، وهي كما يلي:¹

7-1- ثقافة الإبداع:

تعد ثقافة الإبداع ركيزة أساسية للرشاقة التنظيمية فهي تدل على عقلية تنظيمية واضحة والمنظمة التي تتبنى ثقافة الإبداع تكون أكثر قدرة على التغيير، كما أن ثقافة الإبداع تعني أن المنظمة تقوم بتقييم مستمر للنظم والهياكل والإجراءات وفرق العمل والمكونات التنظيمية الأخرى، ودائماً ما تكون بحاجة ملحة لإيجاد طريقة جديدة لأداء بعض الوظائف أو توفير بعض الخدمات.

7-2- تمكين العاملين :

التمكين هو الركيزة التي تصف العلاقة بين القيادة والموظفين من خلال السلطة والحكم الذاتي، كما تشير إلى درجة توزيع صلاحيات القادة على الموظفين ولا تزال المفاضلة قائمة بين فعالية الاستجابة التي عادة ما تكون في النظم اللامركزية وبين توقيت الاستجابة التي تتسم بها النظم المركزية، وبصفة عامة غالباً ما تكون اللامركزية الأكثر فاعلية، لكن الميزة في صنع القرار على المستوى الإداري الأقل وهو مستوى الموظفين يتمثل في زيادة فاعلية ومعنويات الموظفين نتيجة للحكم الذاتي مما يزيد من الرشاقة التنظيمية الشاملة للمنظمة.

¹ - دعاء محمد سيد عمر، تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالگردقة، المجلد 3، العدد 1، 2020، ص ص 61 - 64.

3-7- تطوير منظمة التعلم :

تشجع منظمة التعلم أفرادها على التعلم وتسعى دائما للتحسين وتجنب احتمالات ركود الأداء التنظيمي العام، ويرتبط التعلم والتحسين المستمر في هذه المنظمات بالاستجابة، وتجسد فكرة أن كل تجربة تواجه المنظمة سواء كانت جيدة أو سيئة هي فرصة للتعلم، ويعرف الباحثون طريقتين للتعلم الفردي والتعلم الثنائي.

4-7- الاتصال التنظيمي الفعال:

هناك أهمية لتواصل المنظمة داخليا وخارجيا مع المساهمين والعملاء والأطراف الأخرى ذات الصلة في السوق، وتستخدم الاتصالات الداخلية في تعميم المعلومات في جميع أنحاء المنظمة، ويمكن القول أن المنظمات الناجحة هي تلك القادرة على الجمع بين أساليب الاتصالات الفعال متعددة الاتجاه في جميع أنحاء المنظمة.

5-7- مرونة الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار التوجيهي الذي يوجه أثناء المنظمة بشكل رئيسي، ويحدد الروابط وقنوات الاتصال التي تؤثر تأثيرا عميقا على رؤية المنظمة.

6-7- مرونة العمليات:

لتوسيع بعض القدرات التنظيمية التي ترتبط دائما بزيادة الرشاقة داخل المنظمة، لابد من أن تكون عمليات المنظمة على قدر كبير من المرونة.

7-7- إدارة التغيير:

المنظمة الرشيقة هي التي يمكنها أن تدير التغيير بنجاح، فإدارة التغيير تساعد المنظمات على مواجهة الضغوط المختلفة، وتشتمل إدارة التغيير في المنظمات الرشيقة على ثقافة مراحل هي: إدراك التغيير تنفيذ التغيير، واختبار التغيير ، ويشير إدراك التغيير إلى استعداد المنظمة للكشف عن التغييرات المحتملة الداخلية والخارجية على حد سواء، والمنظمات الرشيقة تدرك التغييرات بشكل أسرع وأكثر دقة من غيرها، أما تنفيذ التغيير فهو عملية تحول القرار إلى نتائج قابلة للتنفيذ والمنظمات الرشيقة تنفذ التغييرات بشكل أسرع وأكثر سلامة ودقة، ويتطلب تنفيذ التغيير اختبار فاعليته من حيث إعادة النظر في دقة وصحة التغيير واكتشاف مجالات التحسين والفرص والقدرة على الاستجابة للبيئة.

7-8- مواجهة المخاطر :

يجب على المنظمات الرشيقة أن تتجح في مواجهة المخاطر والتحديات الداخلية والخارجية، وتعتبر هذه الركيزة مماثلة لركيزة ثقافة الإبداع فهي ثقافة تتجاوز حدود المستويات التنظيمية وليس هناك طريقة واحدة صحيحة للاستجابة للمخاطر، وهو ما يعني القدرة على المرونة الحاسمة للتعامل مع تحديات السوق واقتصاد المعرفة والمنافسة العالمية مما يساعد على النجاح في اتخاذ القرارات المناسبة.

7-9- التحليل البيئي والاستجابة:

الهدف العام من هذه الركيزة تسهيل الرقابة، وفي الواقع بعد تحليل السوق

والاستجابة لتحدياته مقياسا لكيفية تقييم المنظمة للبيئة الخارجية، وتوفر هذه الركيزة الأدوات

والمقاييس لتحليل البيئة الخارجية، كما تسلط الضوء على أهمية العلاقات التي تحدث داخل

المنظمة وخارجها، وبالتالي تعزز فرص نجاح المنظمة.

ويتضح من العرض السابق لركائز الرقابة التنظيمية كما جاء في تقرير جامعة شمال

كولورادوا بالولايات المتحدة الأمريكية عن الرقابة التنظيمية، أن الرقابة التنظيمية داخل

المنظمة تقوم على عدة مرتكزات ومنها أن تكون ثقافة المنظمة تدعو إلى ابتكار طرق جديدة

في أداء العمليات، ومرونة العمليات والهيكل التنظيمي بها، تحديد رؤية واتجاه إستراتيجي

للمنظمة وإدارة التغيير وتحليل السوق والاستجابة لتحدياته، وتوفير نظام فعال للاتصالات

داخل المنظمة.¹

¹ - دعاء محمد سيد عمر، مرجع سابق، ص ص 55 - 56

الفصل الثاني : الرشاقة التنظيمية

خلاصة الفصل الثاني :

كخلاصة لهذا الفصل يمكن القول بأن الرشاقة التنظيمية مدخل وفلسفة ونهج حديث

للإدارة المعاصرة ظهر في بداية تسعينيات القرن الماضي، يهدف إلى جعل المنظمات

سريعة الاستجابة والتكيف مع التغيرات والتحولات التي تحدث في بيئتها الخارجية ومواكبتها

من خلال التخلي عن الممارسات التقليدية الروتينية التي لا تحقق أهدافها بالسرعة والكفاءة

والمرونة والجودة المطلوبة، واستبدالها بممارسات وآليات وطرق عمل جديدة تجعل المنظمات

أكثر نجاعة وكفاءة في أداء أعمالها بما يحقق للمنظمات النجاح والريادة والتميز، كما تساهم

الرشاقة التنظيمية في التحسين المستمر للعمليات التنظيمية .

الجانب التطبيقي للدراسة

تمهيد :

سوف نتطرق في هذا الفصل إلى تحديد الإجراءات الميدانية البحث والتي تضمنت :
تعريف المؤسسة، الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حدود الدراسة الزمانية والمكانية، مجتمع
الدراسة، عينة الدراسة، خصائص عينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، الأساليب الإحصائية
المعتمدة وفي الأخير عرض وتفسير النتائج المتوصل إليها .

الفصل الثالث

- 1-التعريف بالمؤسسة
- 2-الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- 3- الدراسة الاستطلاعية
- 4 -مجالات البحث
- 4-1-المجال البشري
- 4-2- المجال الجغرافي
- 4-3- المجال الزمني
- 5-مجتمع البحث
- 5-1-مجتمع البحث
- 5-2-عينة البحث
- 6-الإجراءات المنهجية للدراسة

1-تعريف المؤسسة

أنشأت مؤسسة تازفا بقرار ولائي رقم 2102 بتاريخ 19-10-2011، يتضمن إنشاء

المؤسسة البلدية لتهيئة وتزوين الفضاءات العمومية تازفا ذات طابع صناعي وتجاري .

عدد العمال :

4 إطارات (المدير - نائب المدير).

5 إطارات (رؤساء المصالح).

17 (أعوان إدارة).

400 عامل نظافة.

18 عون أمن.

25 سائق .

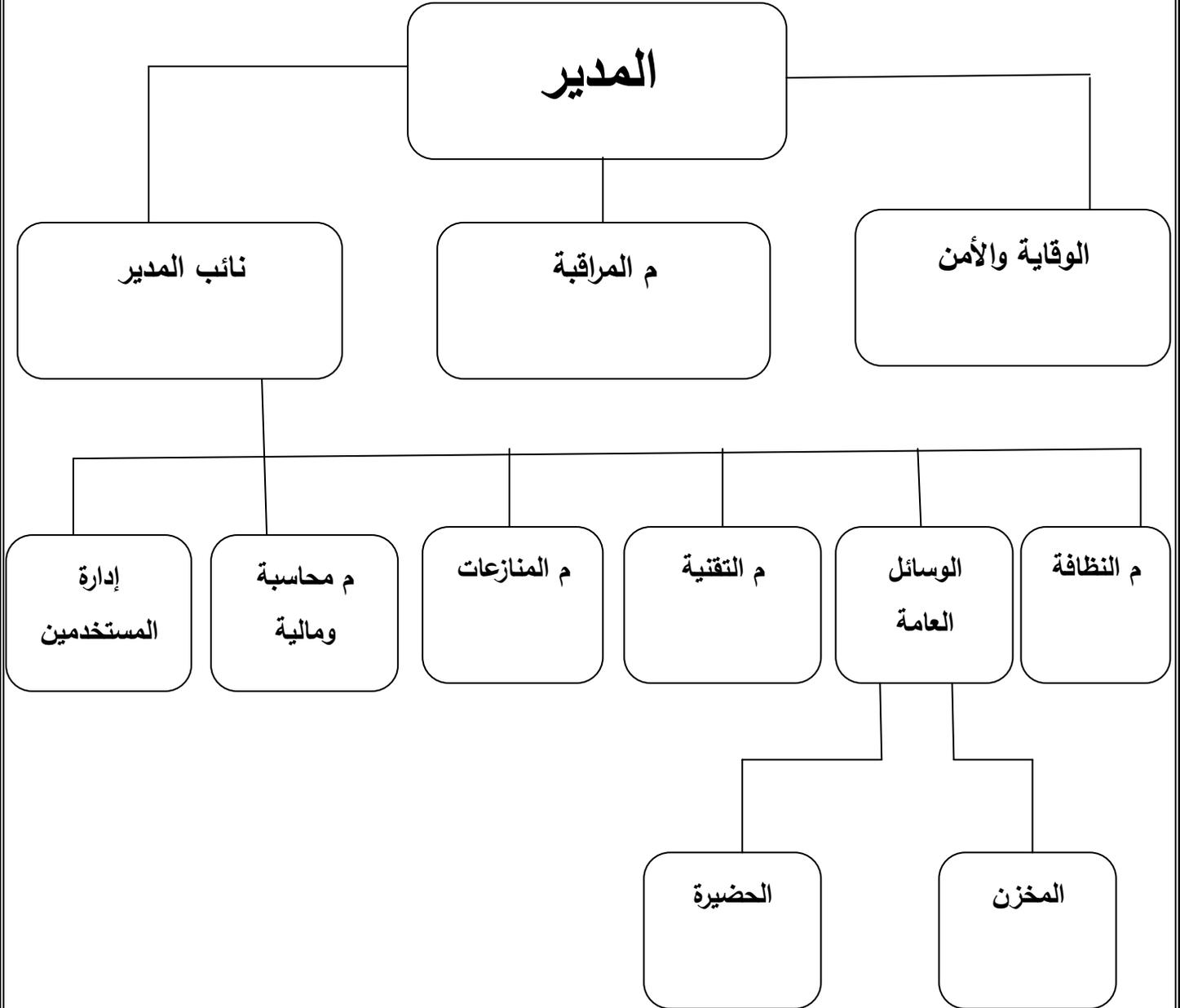
7 حضيرة .

مهامها :

-جمع القمامة إقليم بلدية الجلفة

-تزيين المساحات العمومية .

الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إنجاز الطالبتين اعتمادا على الوثائق المقدمة من المؤسسة

3- الدراسة الاستطلاعية :

قبل بدئنا في العمل الميداني قمنا بسؤال مجموعة من عمال مؤسسة تازفا حول آرائهم و انطباعهم فيما يخص موضوع من يقوم بالقيادة في المؤسسة وإلى أي مدى تتحقق الرشاقة التنظيمية في المؤسسة ، وكان سؤالنا موجه لـ 9 من العمال .

-هل يقوم المدير بتسيير أمور العمل في مؤسستكم ؟

وكانت الإجابة كالاتي :

07 أجابوا بنعم ، 02 أجابا بلا أي أغلبية هؤلاء يرون أنا المدير هي المسير لكل أوضاع العمل.

بناء على هذه النتائج الأولية قررنا البدء في الدراسة الفعلية الميدانية بمؤسسة تازفا بالجلفة و اختيار العينة للتقصي في مدى مصداقية فروضنا .

4-مجالات الدراسة

ويتضمن ذلك تحديد كل من :

4-1-المجال البشري :ويقصد به تحديد مجتمع البحث والذي قد يكون من بعض الأفراد أو

الجماعات أو بعض الوحدات كالمدارس أو المصانع في ضوء نوع الظاهرة التي يتم

دراستها،و قد يكون ذلك بأسلوب الحصر الشامل أو العينة التي يجب أن تمثل المجتمع

أصدق تمثيل في حدود الوقت و الجهد و إمكانات الباحث و في بحثنا هذا أخذنا عينة

عشوائية تقدر ب 30 عامل من أصل 476 عامل .

الجانب التطبيقي للدراسة

4-2-المجال الجغرافي :ويقصد به تحديد البيئة أو المنطقة الجغرافية التي سيتم إجراء

البحث بها وفي بحثنا هذا فالعينة من مؤسسة تازفا بالجلفة .

4-3-المجال الزمني :و يقصد به الوقت المستغرق لجمع البيانات من المبحوثين بما يوفر

الوقت و الجهد و المال وقد استغرقت دراستنا مدة شهري فيفري ومارس من سنة 2024.

5-مجتمع البحث :

5-1-مجتمع البحث

حتى تصبح النتائج ممكنة التعميم على أفراد المجتمع الأصلي يقول رموز"تكون العينة كافية

إذا كانت دقيقة و ممثلة و تعتمد على الطريقة المستعملة في اختيارهاو مع أن حجم

العينة يعتبر عنصرا هاما في تحديد كفايتها ،إلا أن الأساس يجب أن يكون النسبة المئوية

للعينة من المجموع ،بل معرفة مدى كفاية العينة للتعميم"

وفي موضوع دراستنا كانت العينة الإجمالية للعمال بمؤسسة التازفا 476 عاملا وقد انتقينا

منهم 30 عاملا .

5-2-عينة البحث

لقد لجأنا في اختيار أفراد عينتنا إلى إحدى طرق اختيار العينات وهي العينة العشوائية،والتي

نرى أنها ملائمة لمثل هذه الدراسة ، وقد قمنا باختيار 30 عاملا من أصل 476 عامل .

6- الإجراءات المنهجية للدراسة

6-1- المنهج المتبع:

-المنهج عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه وذلك يكون ضمن مناهج خاصة بكل بحث وباحث ولكن كذلك يجب أن يكون ضمن ما قاله شوبنهاور "وهكذا فليس العمل أن نتأمل ما لم يتأمله أحد بعد، بل أن نتأمل كما لم يتأمل أحد بعد فيما يوجد أمام أعين الناس جميعا"¹.

-"المنهج هو مجموعة من القواعد التي يتم وضعها قصد الوصول إلى الحقيقة أو هو فن التنظيم لسلسلة من الأفكار أو الإجراءات من أجل الكشف عن الحقيقة التي نجهلها أو من أجل البرهنة عليها للآخرين الذين لا يعرفونها"².

ويؤكد الدكتور إحسان محمد أن "المنهج يخدم المعرفة العلمية فهو الذي يجمعها ويحللها ويصبها أو يصوغها في إطار نظري معروف"³

ونظرا لطبيعة هذه الدراسة اقتضت دراستنا إتباع المناهج التالية:

أ-منهج البحث الإستطلاعي: إن طريقة المسح الميداني هي الطريقة الوحيدة التي يستعملها العالم فيجمع معلوماته وبياناته الميدانية التي تساعد على بناء فرضياته وتكوين نظرياته

¹ - غراويتز مادلين ، مناهج العلوم الاجتماعية ، الكتاب الثاني "منطق البحث في العلوم الاجتماعية" ، تر : سام عمار ، ط1 ، سوريا ، ص 12.

² -بوحوش عمارة محمد مدمود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999 ،ص99

³-الحسين إحسان محمد ، مناهج البحث الاجتماعي ، ط1 ، عمان ، دار وائل للنشر ، 2005،ص11

الجانب التطبيقي للدراسة

وتوضيح حقائقه وصياغة قوانينه الاجتماعية الشمولية، وهي الطريقة المستعملة في أغلب وأشهر البحوث الاجتماعية التي تتميز بالطابع العلمي والموضوعية المتناهية في الطرح والتحليل والاستنتاج.

إن منهج البحث الاستطلاعي هو المنهج المناسب لهذا النوع من الدراسات، وذلك لأن القائم به يهتم علمياً بطبيعة وتغير اتجاه الظواهر الاجتماعية، والجماعات والتصرفات الإنسانية بقصد الفهم والتحليل ثم الخروج بمبادئ عامة من هذه الظواهر أو التصرفات نتيجة لدراسة بيانات .

وحيث أنه يتم اللجوء إليه عادة لدراسة ظواهر موجودة في الوقت الراهن، ويطبق غالباً على مجموعات كبيرة من السكان، يستطيع الباحث أن يأخذ منها بالتقريب كل ما يريد الكشف عنه، مثل سكان بلد ما ولصعوبة الاتصال بهم كلهم، فإنه يتم عادة عن طريق انتقاء جزء من مجموع هؤلاء الأفراد.¹

كما يعرفه عبد الحميد لطفي من حيث أنه طريقة منظمة لاكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة، و آثارها و العلاقات التي تتصل بها و تفسيرها والقوانين التي تحكمها² .

وحيث أننا لجأنا إلى هذا المنهج واستعملنا فيه فروضاً مبدئية عن موضوع الدراسة، وذلك للبحث عنها ولمعرفة صحتها أو إلغائها.

¹ -موريس أنجرس ، مرجع سابق ،ص106

² -لطفي عبد الحميد ،علم الاجتماع ، ط7 ، بيروت ، دار النهضة العربية ،1981، ص324

الجانب التطبيقي للدراسة

ب- المنهج الوصفي التحليلي: يعرف المنهج الوصفي التحليلي على أنه عبارة عن اجتماع منهجين مع بعضهما البعض وهما المنهج الوصفي و المنهج التحليلي حيث يكون المنهج الوصفي هو المنهج الأساسي المعتمد في البحث يساعده المنهج التحليلي من أجل البحث عن الظاهرة و إيجاد الحلول المناسبة لها و كل ذلك بهدف نجاح عملية البحث .

هو طريقة منهجية مرتبة يقوم فيها الباحث بدراسة موضوع بهيئته الطبيعية، ويدعمه في ذلك القيام بجمع الكم الذي يراه مناسباً من البيانات والمعلومات؛ ثم توضيح العلاقة بين متغيرات البحث في صورة أسئلة أو فروض، وبعد ذلك استخدام أدوات التحليل الإحصائية التي تناسب طبيعة بيانات البحث، يلي ذلك وضع النتائج، ثم ينتهي الباحث بصياغة الحلول، التي يرى من وجهة نظره أنها مناسبة¹ .

6-2- التقنيات المستعملة :

وهي الوسائل التي تمكن الباحث من الحصول على البيانات من مجتمع البحث وتصنيفها وجدولتها، ويتوقف اختيار الأداة اللازمة لجمع البيانات على عدة عوامل، فبعض أدوات البحث تصلح في مواقف وبحوث وقد لا تكون مناسبة في غيرها .

يشير مفهوم التقنية أو الأداة إلى الوسيلة التي يجمع بها الباحث البيانات التي تلزمه، وهو يجيب على الكلمة الاستفهامية، بما أو بماذا ؟ فإذا تساءلنا بما يجمع الباحث بياناته؟ فإن الإجابة على هذا التساؤل تستلزم تحديدا لأداة أو الأدوات اللازمة لجمع البيانات .

¹ - زيان محمد عمر، البحث العلمي مناهجه وتقنياته، دار الشروق للنشر والتوزيع، جدة ، 1983 ، ص 46.

الجانب التطبيقي للدراسة

ولأن دراسة أي ظاهرة اجتماعية يتطلب إجراء بحوث ميدانية من خلال الاعتماد على أدوات بحث خاصة .

وحيث أنه يجب أن تكون الأدوات المستعملة ذات وظيفة كما تقول غراويتز Madleine

"Grawitz إن كل بحث يجب أن يشمل استعمال طرق إجرائية دقيقة بحيث تكون قابلة

للتطبيق من جديد بالشروط نفسها ملائمة لنوع المشكلة أو الظواهر موضوع البحث " ، كما أنه على الباحث أن يحسن اختيار الأداة المستخدمة في البحث، وأن يعدها إعدادا مناسباً .

وغالبا ما يستخدم الباحث عددا كبيرا من أدوات جمع البيانات من بينها الملاحظة، و

الاستبيان ، والمقابلة، ومقاييس العلاقات الاجتماعية و الرأي العام ، وتحليل المضمون ،

بالإضافة إلى البيانات الإحصائية على اختلاف أنواعها ، و أنواعها ، ولقد اعتمدنا في

بحثنا على مجموعة من التقنيات .¹

أ-المقابلة المباشرة: المقابلة هي محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة وشخص أو

أشخاص آخرين من جهة أخرى بغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث والحوار يتم عبر

طرح مجموعة من الأسئلة من الباحث التي يتطلب الإجابة عليها من الأشخاص المعنيين

بالبحث.²

ب-الاستمارة : وقد استعملنا استمارة لمجتمع البحث موجهة للعمال على اعتبار أنهم

الطرف الأساسي في دراستنا .

1 - غراويتز مادلين ، مرجع سابق، ص 13.

2 - القحطاني سالم سعيد، منهج البحث في العلوم السلوكية، الرياض، مكتبة العبيكان، 2004 ، ص 33.

الجانب التطبيقي للدراسة

و تم تقسيم الاستمارة على محاور الدراسة لتغطي جميع جوانبها و تتراوح بين الأسئلة المغلقة و الأسئلة المفتوحة ،"وذلك حتى يتيسر للباحث جمع الحقائق العلمية و التوصل إلى الآراء و المواقف التي تعبر عن الحياة السيكولوجية للمبحوثين في آن واحد.

وتتكون الاستمارة من ثلاث محاور :

محور البيانات الشخصية :وتضمن 4 عبارات:

الجنس، السن ،الخبرة، المستوى الدراسي.

المحور الأول :تضمن 6 عبارة.

حول السلوك القيادي .

المحور الثاني :تضمن 6 عبارات :

حول الرشاقة التنظيمية .

6-3- الجانب الإحصائي :

اعتمدنا في دراستنا على جداول بسيطة وقمنا بتحليلها إحصائيا كما قمنا باستخراج النسب المئوية، واعتمدنا الأسلوب الإحصائي وهو ما يتناسب مع العينة المدروسة .

عرض و تحليل نتائج البيانات الشخصية

الجانب التطبيقي للدراسة

جدول رقم 1: يبين جنس الفئات المبحوثة :

الجنس	ك	%
أنثى	10	33.33%
ذكر	20	66.66%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 01 المتعلق بالجنس أن نسبة 66.66% من العمال رجال ، ونسبة 33.33% نساء .

نستنتج من خلال هذا الجدول أن عدد الرجال العمال في المؤسسة أكثر من عدد النساء هذا راجع طبيعة العمل ، حيث لاحظنا أنا العمل يقوم على نشاط بدني كبير وهذا ما صرحت به الفئة المبحوثة.

جدول 2: يبين سن الفئات المبحوثة :

السن	ك	%
أقل من 30	2	6.66%
من 30-40	15	50%
من 40-50	11	36.66%
من 50 إلى 60	2	6.66%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول 02 أن نسبة العمال الذين يتراوح سنهم ما بين 30 إلى 40 سنة هم الفئة الأولى بنسبة 50%، تليها نسبة العمال الذين يتراوح سنهم من 40 إلى 50 سنة بنسبة 36.66%، ثم الفئة أقل من 30 سنة بنسبة 6.66% والفئة من 50 إلى 60 سنة بنسبة 6.66%.

يوضح الجدول أعلاه أن أغلب العمال يتراوح سنهم ما بين 40 إلى 50 سنة وهي أكبر نسبة في الجدول وقد لاحظنا أن عدد كبير من العمال أصحاب السن المتوسط حيث عدد العمال الذين سنهم أقل من 30 سنة هم عاملين فقط .

الجانب التطبيقي للدراسة

جدول رقم 03: يبين سنوات الخبرة:

سنوات الخبرة	ك	%
أقل من 10 سنوات	19	63.33%
من 10 إلى 15	10	33.33%
أكثر من 15 سنة	1	3.33%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول 03 أن نسبة العمال الذين خبرتهم لم تتجاوز الـ 10 سنوات كانت 63.33%، تليها نسبة العمال الذين خبرة من 10 إلى 15 سنة 33.33%، وفي الأخير العمال الذين خبرتهم أكثر من 15 سنة بنسبة 3.33%.

يمثل الجدول أعلاه أن أغلبية العمال لا تتعدى سنوات خبرتهم 10 سنوات بعدد 19 عامل أي أكثر من نصف عمال الفئة المبحوثة أي أن معظم العمال جدد في القطاع ولم تمر سنوات كثيرة على تواجدهم في الخدمة .

جدول رقم 04: يبين المستوى الدراسي للفئة المبحوثة:

المستوى الدراسي	ك	%
ثانوي	04	13.33%
جامعي	08	26.66%
دراسات عليا	03	10%
متوسط	09	30%
ابتدائي	06	20%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول 04 أن أعلى نسبة فيما يخص المستوى التعليمي كانت عند مستوى التعليم المتوسط بنسبة 30%، تليها نسبة 26.66% في المستوى الجامعي، وبعده

الجانب التطبيقي للدراسة

نسبة 20% المستوى الابتدائي، ثم الثانوي بنسبة 13.33%، وفي الأخير المستوى الجامعي بنسبة 10%.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عدد كبير من العمال أصحاب مستويات ضعيفة في الدراسة فأكثر من نصف العمال المبحوثين يتراوح مستواهم الدراسي بين الابتدائي والمتوسط. نستنتج من خلال هذا الجدول أن المستوى الدراسي ليس عاملا مهما في القطاع وهذا راجع لطبيعة العمل في المؤسسة .

عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى

الجانب التطبيقي للدراسة

جدول رقم 05: حول تشجيع المؤسسة وإتاحة الفرصة لاتخاذ القرار:

%	ك	
16.66%	05	دائماً
16.66%	05	أبداً
66.66%	20	أحياناً
100	30	المجموع

يبين الجدول رقم 05 أن ما نسبته 66.66% رأوا أن المؤسسة تشجعهم وتتيح لهم الفرصة لاتخاذ القرار تليها ، نسبة 16.66% أجابوا دائماً و نسبة 16.66% أجابوا أبداً . نستنتج من خلال هذه النسبة أن أغلبية المبحوثين أجابوا أن المؤسسة أحياناً تتيح لهم فرصة اتخاذ القرار وتشجعهم .

جدول رقم 06: حول منح المؤسسة المرونة الكافية للتصرف أثناء تأدية المهام:

%	ك	
16.66%	05	دائماً
33.33%	10	أبداً
50%	15	أحياناً
100	30	المجموع

يبين الجدول رقم 06 أن 50% من المبحوثين أجابوا أحياناً تمنحهم المؤسسة المرونة الكافية للتصرف أثناء تأدية المهام ، ثم نسبة 33.33% أجابوا أن المؤسسة لا تمنحهم الفرصة أبداً ، ثم نسبة 16.66% أجابوا دائماً . نستنتج من خلال هذا الجدول أن أكبر عدد من العمال يرون أن المؤسسة لا تمنحهم المرونة الكافية للتصرف أثناء تأدية المهام .

الجانب التطبيقي للدراسة

جدول رقم 07: حول سماح الإدارة للعامل بمناقشة القرارات التي تتخذها:

%	ك	
26.66%	08	نعم
73.33%	22	لا
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول 07 أن نسبة 73.33% من المبحوثين أجابوا بلا أي أن الإدارة لا تسمح لهم بمناقشة القرارات التي تتخذها ، ونسبة 26.66% أجابوا بنعم. نستنتج من خلال الجدول أعلاه أم المؤسسة لا تسمح للعامل بمناقشة القرارات التي تتخذها من خلال هذه النتائج يتضح لنا أن المؤسسة تقوم بإنشاء قراراتها بطريقة متعصبة لا تسمح للعامل بإبداء رأيه في هذه القرارات .

جدول رقم 08 :حول مساعدة المؤسسة على اتخاذ القرار وتوفير الحرية في القيادة للعامل:

%	ك	
16.66%	05	نعم
70%	21	لا
13.33%	04	أحيانا
100	30	المجموع

يبين الجدول رقم 08 أن نسبة 70% من العمال أجابوا أن المؤسسة لا تساعدهم على اتخاذ القرار وتوفير الحرية في القيادة للعامل، تليها نسبة 16.66% أجابوا بنعم وفي الأخير نسبة 13.33% أجابوا أحيانا .

نستنتج من خلال هذا الجدول أن أكثر العمال يرون أن المؤسسة لا تساعد على اتخاذ القرار وتوفير الحرية في القيادة للعامل، إذا فالمؤسسة لا توفر الحماية للعامل إطلاقا .

الجانب التطبيقي للدراسة

جدول رقم 09: حول اقتصار السلوك القيادي في مؤسستكم على المدير فقط :

%	ك	
13.33%	04	نعم
70%	21	لا
16.66%	05	أحيانا
100	30	المجموع

يبين لنا الجدول 09 أن نسبة 70% من الفئة المبحوثة أجابوا أن السلوك القيادي في المؤسسة لا يقتصر على المدير فقط، ثم نسبة 16.66% أجابوا أحيانا، وفي الأخير نسبة 13.33% أجابوا بنعم .

يبين الجدول أعلاه أن جل العاملين اتفقوا على أن السلوك القيادي لا يقتصر على المدير فقط بل يتعداه إلى رؤساء المصالح أحيانا فهم بدورهم يشاركون في قيادة المؤسسة .

جدول رقم 10: حول اتخاذ الإدارة قرارات مرتبطة بعملك بأسلوب متحيز:

%	ك	
20%	06	نعم
46.66%	14	لا
33.33%	10	أحيانا
100%	30	المجموع

يبين الجدول رقم 10 أن نسبة 46.66% أجابوا أن الإدارة لا تأخذ قرارات مرتبطة بعمل الموظف بأسلوب متحيز ، ثم نسبة 33.33% أجابوا أحيانا ، وفي الأخير نسبة 20% أجابوا نعم .

نستنتج من خلال هذا الجدول أن أكثر من نصف العاملين لا يرون أن الإدارة لا تأخذ قرارات مرتبطة بعمل الموظف بأسلوب متحيز، نلاحظ من هذا الجدول أن الإدارة عادلة في طريقة اتخاذها للقرارات فيما يخص العمال في قطاعها .

استنتاج الفرضية الأولى :

من خلال تحليل عبارات الفرضية الأولى توصلنا للنتائج التالية :

- أن أغلبية المبحوثين أجابوا أن المؤسسة أحيانا تتيح لهم فرصة اتخاذ القرار وتشجعهم .
- أن المؤسسة لا تمنح المرونة الكافية للعامل للتصرف أثناء تأدية المهام .
- أن المؤسسة لا تسمح للعامل بمناقشة القرارات التي تتخذها أي أن المؤسسة تقوم بإنشاء قراراتها بطريقة متعصبة لا تسمح للعامل بإبداء رأيه في هذه القرارات .
- إن أكثر العمال يرون أن المؤسسة لا تساعد على اتخاذ القرار وتوفر الحرية في القيادة للعامل، إذا فالمؤسسة لا توفر الحماية للعامل إطلاقا .
- إن السلوك القيادي لا يقتصر على المدير فقط بل يتعداه إلى رؤساء المصالح أحيانا فهم بدورهم يشاركون في قيادة المؤسسة .
- إن الإدارة لا تأخذ قرارات مرتبطة بعمل الموظف بأسلوب متحيز، إذن الإدارة عادلة في طريقة اتخاذها للقرارات فيما يخص العمال في قطاعها .

عرض و تحليل نتائج الفرضية الثانية

الجانب التطبيقي للدراسة

جدول رقم 11: حول اتخاذ الإدارة إجراءات استباقية لكي تحافظ على بقائها في عصر يتسم بالتغير:

%	ك	
43.33%	13	نعم
40%	12	لا
16.66%	05	أحيانا
100%	30	المجموع

يبين الجدول رقم 11 أن نسبة 43.33% من المبحوثين أجابوا أن الإدارة تتخذ إجراءات استباقية لكي تحافظ على بقائها في عصر يتسم بالتغير ، ونسبة 40 % أجابوا بلا، وفي الأخير نسبة 16.66% أجابوا أحيانا .

نستنتج من خلال هذا الجدول أن معظم العمال يرون أن الإدارة تتخذ إجراءات استباقية لكي تحافظ على بقائها في عصر يتسم بالتغير، وهذا ما يوصلنا إلى أن المؤسسة تعمل على التطور والازدهار ومواكبة التغيرات التي يشهدها السوق .

جدول رقم 12: حول تمتع المؤسسة بالقدرة على البقاء في بيئة عمل مليئة بالمتغيرات:

%	ك	
46.66%	14	نعم
33.33%	10	لا
20%	06	أحيانا
100%	30	المجموع

يبين الجدول رقم 12 : أن نسبة 46.66% من الفئة المبحوثة ترى أن المؤسسة تتمتع بالقدرة على البقاء في بيئة عمل مليئة بالمتغيرات ، ثم نسبة 33.33% أجابوا بلا، في حين 20% أجابوا أحيانا .

نستنتج من خلال هذا الجدول أن المؤسسة تتمتع بالقدرة على البقاء في بيئة عمل مليئة بالمتغيرات، هذا لأن العالم يميز بالتغير الدائم وعدم السكون .

الجانب التطبيقي للدراسة

جدول رقم 13: حول حرص الإدارة على خلق بيئة العمل الفعالة لتحقيق سلوك المواطنة التنظيمي :

%	ك	
40%	12	نعم
60%	18	لا
100	30	المجموع

يوضح لنا الجدول 13 أن نسبة 60% رأوا أن الإدارة لا تحرص على خلق بيئة العمل الفعالة لتحقيق سلوك المواطنة التنظيمي، أما نسبة 40% أجابوا بنعم. نستنتج من خلال هذا الجدول أن الإدارة لا تحرص على خلق بيئة العمل الفعالة لتحقيق سلوك المواطنة التنظيمي، نستنتج أن الإدارة لا تحرص على خلق بيئة عمل فعالة تساعد الموظف وتوفر له بيئة عمل جيدة.

جدول رقم 14: حول تشجيع إدارة المؤسسة على التشارك بالمعرفة بين الموظفين والفروع:

%	ك	
6.66%	01	دائماً
33.33%	10	أحياناً
60%	18	أبداً
100	30	المجموع

يبين الجدول 14 أن نسبة 60% من المبحوثين أجابوا أن إدارة المؤسسة لا تشجع على التشارك بالمعرفة بين الموظفين والفروع، ونسبة 33.33% أجابوا أحياناً، ونسبة 6.66% أجابوا دائماً .

نستنتج من خلال هذا الجدول أن إدارة المؤسسة لا تشجع على التشارك بالمعرفة بين الموظفين والفروع، إذن فالإدارة تهمل كامل الجانب التشجيعي للعمال كما لا تساعد في المعرفة بين الموظفين والفروع .

الجانب التطبيقي للدراسة

جدول رقم 15: حول تغلب الإدارة العليا على العقبات بسهولة والمرونة التي تحافظ على مستوى الأداء للموظفين:

%	ك	
20%	06	نعم
46.66%	14	لا
33.33%	10	أحيانا
100%	30	المجموع

يوضح لنا الجدول 15 أن نسبة 46.66% من المبحوثين أجابوا أن الإدارة العليا لا تتغلب على العقبات بسهولة والمرونة التي تحافظ على مستوى الأداء للموظفين، ونسبة 33.33% أجابوا أحيانا، ونسبة 20% أجابوا بنعم .

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن الإدارة العليا لا تتغلب على العقبات بسهولة والمرونة التي تحافظ على مستوى الأداء للموظفين، حيث أن الموظف يتغلب على العقبات التي تواجهه بنفسه في أكثر الأحيان دون تدخل الإدارة .

جدول رقم 16: حول حرص الإدارة العليا على إشراك العاملين في الدورات التدريبية بهدف تنمية مهاراتهم:

%	ك	
13.33%	04	نعم
46.66%	14	لا
40%	12	أحيانا
100	30	المجموع

الجانب التطبيقي للدراسة

نلاحظ من خلال الجدول 16 أن نسبة 46.66% الإدارة العليا لا تحرص على إشراك العاملين في الدورات التدريبية بهدف تنمية مهاراتهم، ونسبة 40% أجابوا أحيانا ، وفي الأخير نسبة 13.33% أجابوا بنعم .

نستنتج من خلال هذا الجدول أن الإدارة العليا لا تحرص على إشراك العاملين في الدورات التدريبية بهدف تنمية مهاراتهم، إذن فالإدارة لا تقوم بدورات تكوينية لتدريب العمال، حيث أن الإدارة لا تهدف لتنمية مهارات العمال .

استنتاج الفرضية الثانية :

من خلال تحليل عبارات الفرضية الثانية توصلنا للنتائج التالية :

-إن الإدارة تتخذ إجراءات استباقية لكي تحافظ على بقائها في عصر يتسم بالتغير أي أن

المؤسسة تعمل على التطور والازدهار ومواكبة التغيرات التي يشهدها السوق.

-إن المؤسسة تتمتع بالقدرة على البقاء في بيئة عمل مليئة بالمتغيرات.

-إن الإدارة لا تحرص على خلق بيئة العمل الفعالة لتحقيق سلوك المواطنة التنظيمي.

-إن إدارة المؤسسة لا تشجع على التشارك بالمعرفة بين الموظفين والفروع.

-إن الإدارة العليا لا تتغلب على العقبات بسهولة والمرونة التي تحافظ على مستوى الأداء

للموظفين.

-إن الإدارة العليا لا تحرص على إشراك العاملين في الدورات التدريبية بهدف تنمية

مهاراتهم.

الاستنتاج العام :

11- الاستنتاج العام :

من خلال تفسيرنا لمجموع الجداول المتضمنة اختبار الفرضيتين تم التوصل إلى مجموعة من النتائج علما أن هذه الأخيرة تبقى جزئية تخص عينة الدراسة فقط ومن بين النتائج ما يلي :

- ✓ مستوى تطبيق متغير الرشاقة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الاستجابة الكفاءة، المرونة، السرعة) بالمؤسسة محل الدراسة جيدة حيث جاءت النتائج بدرجة متوسطة بالنسبة لجميع أفراد العينة.
- ✓ مستوى تطبيق السلوك القيادي بأبعاده المختلفة بالمؤسسة محل الدراسة مقبول جدا حيث جاءت النتائج بدرجة مرتفعة لكن هناك تفاوت في التطبيق بين الأبعاد الفرعية.
- ✓ يوجد أثر للرشاقة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الاستجابة الكفاءة، المرونة، السرعة على السلوك القيادي في المؤسسة محل الدراسة، إذ تساهم الرشاقة التنظيمية بأبعادها المختلفة في التغيرات التي تحدث على مستوى السلوك القيادي بالمؤسسة.
- ✓ يعد متغير السرعة هو أكثر متغيرات الرشاقة التنظيمية إسهاما في السلوك لقيادي بالمؤسسة .

الخاتمة

الخاتمة :

ختاما لما سبق وبعد الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية للسلوك القيادي والرشاقة التنظيمية ، خلصت الدراسة في شقها النظري إلى وجود علاقة وثيقة بين الرشاقة التنظيمية والسلوك القيادي هذه العلاقة تتجلى في كون الرشاقة التنظيمية مرتبطة بالنجاح الإستراتيجي من خلال مساعدة المنظمات على اختلاف أنواعها على الاستجابة الفورية والسريعة للتغيرات والتهديدات التي تواجهها، وتقديم منتجات وخدمات تستجيب لتوقعات وحاجات العملاء، ما من شأنه يحقق للمنظمة مزايا تنافسية تساعدها على التفوق والتميز ، أما بالنسبة للدراسة التطبيقية فقد توصلت الدراسة إلى أن الرشاقة التنظيمية وبأبعادها المختلفة تساهم في تحقيق جودة الخدمة ، كما بينت نتائج الدراسة أن أبعاد الرشاقة التنظيمية المتمثلة في: الاستجابة، الكفاءة، المرونة والسرعة، يساهم كل منها على حدى في تحقيق جودة الخدمة التعليمية بمعدلات مقبولة. ومع التغيرات الداخلية التي تواجهها المؤسسات في الوقت الراهن بسبب بعض التغيرات الخارجية مثل العولمة و التكنولوجيا... الخ، لذا لابد على المؤسسات البحث على مختلف الوسائل الملائمة للتكيف مع هذه المتغيرات وتوجيهها لتحقيق الأهداف المسطرة و النمو، و الاعتماد على القيم التنظيمية أي المورد البشري لأنه أهم الركائز الذي تعتمد عليه المؤسسات لنجاحها مثل الصرامة و الاحترام و التعاون و هذا ما يمثل السلوك القيادي، كما أن الصراع التنظيمي أصبح أمر لا مفر منه باعتباره ظاهرة اجتماعية و نفسية تحدث داخل الفرد نفسه مما يؤثر على أداء و استمرارية المؤسسة وقد

حاولنا خلال دراستنا لموضوع السلوك القيادي و علاقته بالرشاقة التنظيمية . وقد توصلنا
دراستنا إلى الاقتراحات والتوصيات التالية :

***الاقتراحات والتوصيات:**

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية والتطبيقية واختبار فرضيات الدراسة والإجابة على
الإشكالية المطروحة، يمكن تقديم بعض الاقتراحات بناءا نتائج الدراسة، وهي على النحو
التالي:

*تحظى القيادة أو السلوك القيادي بأهمية بالغة داخل المؤسسات في ضرورة اجتماعية و
تنظيمية فهي تحد من الصراع الموجودة داخل المؤسسة.

*يجب العمل على تحويل السلوك القيادي السلبي إلى سلوك قيادي إيجابي و ذلك من أجل
التقليل من الصراع.

*يتوجب التحكم في حدة الصراع حيث أنه إذا كان الصراع مرتفع ينجم عنه نتائج سلبية و
العكس إذا كان الصراع منخفض يؤثر على سير العملية التنظيمية و بالتالي يجب أن يكون
الصراع متوسط.

* من الضروري دراسة و معرفة سلوك القائد قبل وضعه في مجلس السلطة تحت شعار
الرجل المناسب في المكان المناسب و ذلك تفاديا لأي صراعات قد تتولد نتيجة سوء تسييره.
*ضرورة العمل على تحسين مستويات الرشاقة التنظيمية من خلال التركيز على متطلبات
ومقومات تطبيق الرشاقة التنظيمية والتي بدونها لن تتجح الرشاقة التنظيمية، خصوصا فيما

الخاتمة

يتعلق بتبني التكنولوجيات والبرمجيات الحديثة، وتوفير المناخ المناسب للإبداع والابتكار، وإشراك الأساتذة والموظفين وتمكينهم بشكل أكبر للمشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار .

*العمل على نشر ثقافة الإبداع والابتكار والعمل الجماعي، وتشجيع الاستباقية وروح المبادرة ما من شأنه أن يساهم في خلق أفكار جديدة وأساليب وطرق عمل مبتكرة وهذا لن يتحقق بدون توفير البيئة المناسبة.

*تبني هيكل تنظيمي عضوي مرن بدل الهيكل الحالي ما من شأنه أن يوفر مرونة واستقلالية أكبر في العمل ويقضي على الممارسات التقليدية الروتينية.

* ضرورة التوجه أكثر نحو تقديم الخدمات بشكل الكتروني سواء ما يتعلق بالخدمات مثل التسجيلات أو الخدمات الأخرى ، ما من شأنه أن يسهل عملية تقديم الخدمة و ويرضي العملاء.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب :

- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2003 .
- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 ، 2013
- ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة أعمال ، نظريات ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ط 8، ترجمة: سيد أحمد عبد المتعال، مراجعة عبد المحسن عبد المحسن، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003.
- جرادات، عزت ومؤتمن منى، التجارب العالمية المتميزة في الإدارة لتربوية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، 2000.
- خمجوم، هشام محمد إبراهيم نور، سيكولوجية الإدارة، دار الشرق، بيروت، 2008.
- جولمان، دانييل وبوياتريس، ريتشارد وماكي، أني، القادة الجدد: تحويل فن القيادة الإدارية إلى علم النتائج، تعريب:الجبالي وآخرون، دار المريخ، الرياض.
- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة الإدارية الرسمية في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010.
- خير الدين علي عويس، عصام هلال، الاجتماع الرياضي ، ط 1، دار الفكر العربي، مصر ، 1997.
- عبد الرحمان توفيق، الشخصية القيادية، ط2، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2003.
- عدنان العتوم، قاسم كوي، القيادة والتغيير، الطريق نحو النجاح، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن ، 2011.
- عطوي جودت عزت، الإدارة المدرسية الحديثة ، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، عمان، دار الثقافة ، الإصدار الثاني، 2004.
- علاقي، مدني عبد القادر، الإدارة، مكتبة دار ، ط8، جدة ، 1998.

-عمر وصفي عقيلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة ، الاستراتيجيات الاقتصادية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

-محمد محمود أبو خشبة، أساسيات الإدارة والأعمال، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2012.

-محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

-معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

-نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن ، 1992.

-نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

المذكرات ورسائل التخرج:

-المنقاش ،سارة عبد الله سعد، القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة ، دراسة مقارنة بين نمطي قيادة الذكور والإناث، في جامعة الملك سعود بالرياض، كلية التربية، جامعة الملك سعود ، 2000.

-تامر فاطمة الزهراء، سينون كريمة، فعالية السلوك القيادي في إدارة الضغوط المهنية للمورد البشري، دراسة حالة في مؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، 2019.

-دينا فاروق إبراهيم العجري، الرشاقة التنظيمية ودورها في تعزيز العلاقة بين نكاء الأعمال والأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع الدواء، رسالة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر ، القاهرة، 2017.

-رمزي سليم أبو هلال، أثر الرشاقة التنظيمية في الأداء المؤسسي بالمؤسسات الإعلامية المربية الفلسطينية - المحافظات الجنوبية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة والقيادة كلية الإدارة والتمويل بجامعة الأقصى غزة - فلسطين، 2021.

- محمد أحمد حمد الحريزات، أثر الخفة الإستراتيجية في ضوء القدرة التنافسية للشركات على الأداء العمليتي دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية في الأردن، رسالة

مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط،
الأردن، 2015 .

المجلات :

- أحمد كمال عبد الوهاب، تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، مجلة الإدارة التربوية، س 3، العدد8، 2016.
- العابدي، علي رزاق جياذ ، الرشاقة التنظيمية، مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين، دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد24، 2012.
- الهدهد، دلال وزينب الجبر، النمط القيادي لنظار وناظرات مدارس التعليم العام في دولة الكويت كما يتصوره المعلمون والمعلمات، رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، العدد 28، الرياض ، 1989.
- إياد محمود الرحيم ورقل سعيد أندراوس، تحقيق جودة المنتج باستعمال الرشاقة التنظيمية - دراسة حالة في شركة النعمان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (23)، العدد (99) 2017.
- دعاء محمد سيد عمر، تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالگردقة، المجلد 3، العدد 1، 2020.
- رقية محمد أحمد كراتات متطلبات ومعوقات الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال المجلد (6) العدد (1) 2019.
- سارة عزيز العتيبي، دور الرشاقة التنظيمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمستشفيات الحكومية - دراسة ميدانية على الكادر الإداري في مستشفى الأطفال بمحافظة الطائف، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (6) العدد (11)، 2022.
- عطوي، جودت عزت، الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظري وتطبيقاتها العلمية، دار الثقافة، الإصدار الثاني، 2004، ص76-78.
- محمد حسين علي حسين وبن عبد الأمير حسين الهاشمي الرشاقة التنظيمية وفقا لتوجهات التخطيط الإستراتيجي: دراسة حالة في وزارة التجارة / الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (26)، العدد (119)، 2020.

- مروان المصري، إستراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية المجلد (40) العدد (2) 2016.
- مصطفى أحمد أمين ومحمود عمر أحمد عيد، تحقيق الرشاقة التنظيمية للجامعات المصرية باستخدام مدخل الهندسة المتزامنة من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد 22، العدد 4، 2021.
- منى سليمان الذبياني، الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية - تصور مقترح مجلة كلية التربية، العدد (110)، 2020.
- هالة أمين مغاوري، الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري، مجلة الإدارة التربوية، المجلد 10، العدد 10، 2016.
- نسرین صالح محمد صلاح الدين، أثر تطبيق الرشاقة التنظيمية على الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات، مجلة كلية التربية بجامعة الإسكندرية، المجلد 32، العدد 2، 2022.

المراجع الأجنبية:

- Harraf. A & Al, Organizational Agility. The Journal of Applied Business Ressearch, Vol (31), No (2), 2015.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة زيان عاشور الجلفة
تخصص: علم اجتماع تنظيم و عمل

استبيان

سيدي الكريم سيدتي الكريمة تحية طيبة أما بعد:
يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان ، في إطار انجاز مذكرة تخرج
تحت عنوان

" أثر السلوك القيادي على الرشاقة التنظيمية "

ونظرا لمدى أهمية رأيكم في هذا المجال فإننا نأمل منكم أن تتكرموا بالإجابة على أسئلة
هذا الاستبيان بصراحة تامة وصدق علما بأن جميع إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة
وستكون موجهة في خدمة البحث العلمي .

وفي الأخير نشكركم مسبقا على حسن تعاملكم ومساهمتمكم في قيمة في إثراء هذه

تحت إشراف :

أ- بلبول نصيرة

من إعداد :

- صيلع عمرة

- طيبة نجاه صابرينة

ملاحظة

- 1- أرجو الإجابة بتأني .
- 2- يرجى وضع علامة (*) في المكان المناسب.
- 3-يرجى ملئ الفراغات .

الموسم الجامعي : 2024-2023

المحور الأول : البيانات الشخصية

1-الجنس :

أنثى ذكر

2-السن :

أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 40 إلى 50 سنة
من 50 إلى 60 سنة

3-سنوات الخبرة :

أقل من 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

4- المستوى التعليمي

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا

المحور الثاني : بيانات حول السلوك القيادي :

5-هل تشجعك المؤسسة وتتيح لك الفرصة لاتخاذ القرارات ؟

دائماً أحياناً أبداً

6-هل تمنحك المؤسسة المرونة الكافية للتصرف أثناء تأدية مهامك الوظيفية ؟

دائماً

7-هل تسمح لك الإدارة بمناقشة القرارات التي تتخذها ؟

نعم لا

8-هل تساعدك المؤسسة على اتخاذ القرار وتوفر لك الحرية في القيادة ؟

نعم لا أحياناً

9- هل يقتصر السلوك القيادي في مؤسستكم على المدير فقط ؟

نعم لا أحيانا

10- هل تتخذ الإدارة قرارات مرتبطة بعملك بأسلوب متحيز؟

نعم لا أحيانا

المحور الثالث : بيانات حول الرشاقة التنظيمية :

11- تتخذ إدارتكم إجراءات استباقية لكي تحافظ على بقائها في عصر يتسم بالتغير؟

نعم لا أحيانا

12- تتمتع مؤسستكم بالقدرة على البقاء في بيئة عمل مليئة بالمتغيرات ؟

نعم لا أحيانا

13- تحرص الإدارة على خلق بيئة العمل الفعالة لتحقيق سلوك المواطنة التنظيمي ؟

نعم لا

14- تشجع إدارة المؤسسة على التشارك بالمعرفة بين الموظفين والفروع ؟

دائماً أحيانا أبداً

15- تتغلب الإدارة العليا على العقبات بسهولة والمرونة التي تحافظ على مستوى الأداء

للموظفين ؟

نعم لا أحيانا

16- هل تحرص الإدارة العليا على إشراك العاملين في الدورات التدريبية بهدف تنمية

مهاراتهم ؟

نعم لا أحيانا

المخلص :

من خلال دراستنا لموضوع أثر السلوك القيادي على الرشاقة التنظيمية توصلنا إلى أن:

*الرشاقة التنظيمية هي فلسفة إدارية حديثة تعبر عن قدرة وكفاءة ومرونة الجامعات واستجابتها السريعة مع مختلف التغييرات والتهديدات التي تواجهها ومن ثم تحويلها إلى فرص ومزايا تنافسية، من خلال طرح منتجات وخدمات ذات جودة تستجيب لما يريده العملاء بشكل أسرع من المنافسين وهو ما من شأنه أن يضمن للجامعة النجاح والتميز .

*تبني الرشاقة التنظيمية من شأنه أن يساهم في تحقيق النجاح والازدهار التنظيمي خصوصا في ظل الفوائد والمزايا التي قد تتحقق من خلالها مثل التحسين المستمر للعمليات تحقيق مزايا تنافسية، زيادة الحصة السوقية السيطرة على التكاليف، خلق قيمة مضافة، زيادة رضا العملاء والاستجابة السريعة لاحتياجاتهم، سرعة تحقيق الأهداف المطلوبة، تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة.

* يوجد تباين واختلاف في أبعاد الرشاقة التنظيمية وهذا راجع لاختلاف وجهات النظر بشأنها، وعموما تتكون الرشاقة التنظيمية من أربعة أبعاد هي الاستجابة الكفاءة المرونة والسرعة، وهناك يقسم الرشاقة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد هي رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة التطبيق أو الممارسة.

*تتحقق الرشاقة التنظيمية من خلال التنسيق والتكامل بين موجهو الرشاقة وأبعاد الرشاقة، والعوامل المساعدة لتحقيق الرشاقة التنظيمية، إضافة إلى ضرورة توافر التكنولوجيا والدعم

من الإدارة العليا.

Summary:

Through our study of the impact of leadership behavior on organizational agility, we concluded that:

*Organizational agility is a modern management philosophy that expresses the ability, efficiency and flexibility of universities and their rapid response to the various changes and threats they face and then transforming them into opportunities and competitive advantages, by offering quality products and services that respond to what customers want faster than competitors, which would ensure For the university to succeed and excel.

*Adopting organizational agility would contribute to achieving organizational success and prosperity, especially in light of the benefits and advantages that may be achieved through it, such as continuous improvement of operations, achieving competitive advantages, increasing market share, controlling costs, creating added value, increasing customer satisfaction and rapid response to their needs, speed. Achieving the required goals, providing high-quality products and services.

*There is variation and difference in the dimensions of organizational agility, and this is due to different points of view regarding it. In general, organizational agility consists of four dimensions: response, efficiency, flexibility, and speed. There, organizational agility is divided into three dimensions: sensing agility, decision-making agility, and application or practice agility.

*Organizational agility is achieved through coordination and integration between agility mentors, agility dimensions, and contributing factors to achieving organizational agility, in addition to the necessity of technology and support from senior management.

تمت بحمد الله