

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : العلوم الاقتصادية



ميدان العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات

شعبة علوم اقتصادية

بعنوان:

اثر القيادة التشاركية على الانغماس الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الانابيب ALFA PIPE بغرداية

الفترة : 29 افريل الى 3 ماي 2025

اشراف الاستاذة :

د. بن حمدون خديجة

اعداد الطالبتين :

هبة فوزية

جعفي هاجر

السنة الجامعية 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر

قال تعالى : " لئن شكرتم لأزيدنكم "

الحمد لله الذي انعم علينا بنعمة العقل وأرشدنا الى طريق العلم وهدانا دوما الى ما فيه
الصالح والثبات وجعل من الصعب هين وأمدنا بتوفيق منه لإتمام هذا العمل وحده جل
جلاله حمدا يليق بجلال وجهه وفضله علينا وعلى الناس اجمعين .

الف شكر الى من قيل فيهم " من علمني حرفا صرت له عبدا " جميع الاساتذة الذين
ساهموا في تكويننا طيلة مشوارنا الدراسي وألف شكر الى الاستاذة المشرفة " بن حمدون
خديجة " التي نكن لها فائق التقدير والاحترام ونتمنى لها دوام الصحة والعافية ومزيد
التألق والنجاح .

شكرا الى كل من امدنا يد العون وساهم في انجاز هذا العمل والشكر الجزيل الى موظفي
شركة ALF APIPE .

وباقة امتنان وعرفان الى كل من ساعدنا في اعداد هذه الدراسة ولو بكلمة طيبة .

الاهداء

لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق محفوفًا بتسهيلات لكنني فعلتها فالحمد لله الذي يسر لي البدايات
وبلغنا النهايات بفضلته وكرمه . ومن قال اني لها نالها .

اهدي ثمرة جهدي المتواضع الى من وهبوني الحياة والأمل والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة ومن
علموني ان ارتقي سلم الحياة بحكمة وصبر برا وإحسانا ووفاء لهما والدي العزيز ووالدتي العزيزة .
الى من وهبني الله نعمة وجودهم نعمة وجودهم في حياتي الى العقد المتين من كانوا عوناً لي في
رحلة بحثي اخواني وأخواتي الى من كانتني ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح في مسيرتنا العلمية الى
رفيقة دربي ...

وأخيرا الى كل من ساعدني وكان له دور من قريب او بعيد في اتمام هذه الدراسة
سائلة المولى ان يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والآخرة . ثم الى كل طالب علم سعى بعلمه ليفيد
الاسلام والمسلمين بكل ما اعطاه الله من علم ومعرفة .

هبة فوزية

جعفي هاجر

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر القيادة التشاركية على الانغماس الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية، من خلال التعرف على مدى تأثير مشاركة القادة للمرؤوسين في اتخاذ القرارات وتحفيزهم على الاندماج الكامل في العمل. وللإجابة على الإشكالية المطروحة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي الاستقصائي مع استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من موظفي المؤسسة محل الدراسة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية ومستوى الانغماس الوظيفي لدى العاملين، حيث كلما زادت درجة مشاركة القادة للموظفين زاد مستوى اندماجهم وتحفيزهم في العمل. وفي ضوء النتائج المتوصل إليها أوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات لأساليب القيادة التشاركية لما لها من أثر إيجابي في رفع كفاءة الأداء وتحسين بيئة العمل.

Abstract:

This study aims to examine the impact of participative leadership on job engagement in economic institutions, by exploring the extent to which leaders' involvement of subordinates in decision-making contributes to their full integration into work. To address the research problem, the exploratory descriptive approach was adopted, and a questionnaire was used as the main data collection tool from a sample of employees within the institution under study. The results revealed a statistically significant positive relationship between participative leadership and the level of job engagement among employees; the more leaders involve employees in decision-making, the higher their engagement and motivation at work. Based on these findings, the study recommends that institutions adopt participative leadership styles due to their positive effect on enhancing performance efficiency and improving the work environment.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الشكر
II	الاهداء
IV	ملخص
VI	فهرس المحتويات
VII	فهرس الجداول والاشكال
ا... د.	مقدمة
الفصل الاول : الاطار النظري والدراسات السابقة	
1	تمهيد
	المبحث الاول : الاطار النظري للقيادة التشاركية والانغماس الوظيفي
	المطلب الاول: ماهية القيادة التشاركية
	الفرع الاول : مفهوم القيادة و اهميتها
1	اولا : تعريف القيادة
2	ثانيا : تعريف القيادة التشاركية
5	ثالثا : اهمية القيادة التشاركية
	الفرع الثاني : ابعاد القيادة التشاركية و خصائصها
7	اولا : ابعاد القيادة التشاركية
8	ثانيا : خصائص القيادة التشاركية
	الفرع الثالث : التحديات التي تواجه القيادة التشاركية و متطلبات نجاحها

10	اولا : التحديات التي تواجه القيادة التشاركية
12	ثانيا : المتطلبات الاساسية لنجاح القيادة التشاركية
	المطلب الثاني : مفاهيم حول الانغماس الوظيفي
	الفرع الاول : مفهوم الانغماس الوظيفي واهميته
13	اولا : مفهوم الانغماس الوظيفي
15	ثانيا : اهمية الانغماس الوظيفي
	الفرع الثاني : خصائص الانغماس الوظيفي وابعاده
16	اولا : خصائص الانغماس الوظيفي
17	ثانيا : ابعاد الانغماس الوظيفي
18	ثالثا : متطلبات الانغماس الوظيفي
	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
	المطلب الاول : عرض الدراسات السابقة
20	الفرع الاول : عرض الدراسات باللغة العربية
22	الفرع الثاني : عرض الدراسات باللغة الاجنبية
24	المطلب الثاني : مناقشة الدراسات السابقة
28	خلاصة الفصل الاول
	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية
28	تمهيد
	المبحث الاول : تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب الحلزونية
29	الفرع الاول : النشأة التاريخية للمؤسسة

33	الفرع الثاني : الاهمية الاقتصادية للمؤسسة
34	الفرع الثالث : دراسة الهيكل التنظيمي
	المبحث الثاني :الدراسة التطبيقية
	المطلب الاول : طرق وادوات الدراسة
36	الفرع الاول : منهجية الدراسة
36	الفرع الثاني : مجتمع الدراسة وعينتها
37	الفرع الثالث : اداة الدراسة
39	الفرع الرابع : متغيرات الدراسة
40	الفرع الخامس : الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة
41	الفرع السادس : صدق وثبات الاستبيان
	المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
45	الفرع الاول : النتائج المتعلقة بخصائص افراد عينة الدراسة
49	الفرع الثاني : عرض وتحليل ومناقشة نتائج اجابات افراد العينة
52	اولا : نتائج تحليل و وجهات نظر الافراد عينة الدراسة حول محور القيادة التشاركية
60	ثانيا : تحليل نتائج ووجهات نظر افراد عينة الدراسة حول محور الانغماس الوظيفي
61	المطلب الثالث : اختبار فرضيات.....
68	خلاصة الفصل
69	خاتمة

71	قائمة المراجع
75	قائمة الملاحق

فهرس الجداول والاشكال :

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	24
02	يوضح احصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	37
03	يوضح مضمون الاستبيان	39
04	يوضح متغيرات الدراسة	39
05	يوضح مقياس ليكارت الخماسي	41
06	يوضح مقياس التحليل	41
07	يوضح معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان	41
08	يوضح معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان	43
09	يوضح نتائج اختبار كولموجروف-سمرتوف في توزيع البيانات	44
10	يوضح توزيع العينة حسب الجنس	45
11	يوضح توزيع افراد العينة حسب العمر	46
12	يوضح توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي	48
13	يوضح توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة	49
14	يوضح توزيع افراد العينة حسب الانتماء	50
15	يوضح توزيع افراد العينة حسب الوضع الوظيفي	51
16	يوضح تصورات المستجوبين لمحور القيادة التشاركية مرتبة حسب	52

	الاهمية	
54	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات البعد "تفويض السلطة" مرتبة حسب الاهمية	17
55	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات البعد " مشاركة في اتخاذ القرار " مرتبة حسب الاهمية	18
56	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات البعد " العلاقات الانسانية " مرتبة حسب الاهمية	19

58	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات البعد " التحفيز " مرتبة حسب الاهمية	20
59	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات البعد " الاتصال " مرتبة حسب الاهمية	21
60	يوضح تصورات المستجوبين لمحور الانغماس الوظيفي	22
62	يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة	23
63	يوضح تحليل التباين ومدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية	24
64	يوضح نتائج تحليل اختبار T	25
65	يوضح نتائج تحليل اختبار T	26
65	يوضح نتائج تحليل اختبار T	27
66	يوضح نتائج تحليل اختبار T	28
67	يوضح نتائج تحليل اختبار T	29

الصفحة	عنوان الشكل	
8	يوضح ابعاد القيادة التشاركية	01
12	يوضح متطلبات مسبقة للقيادة التشاركية	02
35	يوضح الخريطة التنظيمية لمؤسسة ALFA PIPE	03
46	يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس	04
47	يوضح توزيع افراد العينة حسب العمر	05
48	يوضح توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي	06
49	يوضح توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة	07
50	يوضح توزيع افراد العينة حسب الانتماء	08
51	يوضح توزيع افراد العينة حسب الوضع الوظيفي	09

المقدمة

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل المعاصرة، أصبحت المؤسسات مطالبة بإيجاد آليات فعالة تضمن استمرارية الأداء وتحقيق التميز التنظيمي. ومن بين هذه الآليات، برزت أنماط القيادة الحديثة كعامل حاسم في توجيه الأفراد وتحفيزهم، ومن أبرزها القيادة التشاركية، التي تقوم على إشراك العاملين في صنع القرار، وتعزيز روح التعاون والمسؤولية الجماعية. ويُعد هذا النمط القيادي عاملاً مؤثراً في تحفيز الموظفين وزيادة ارتباطهم بالعمل، وهو ما يُعبّر عنه بمفهوم "الانغماس الوظيفي".

فالانغماس الوظيفي يمثل حالة نفسية إيجابية يعيشها الموظف، تنعكس في حماسه وتفانيه واندماجه في المهام الوظيفية، مما يساهم في رفع إنتاجية المؤسسة وتحقيق أهدافها. وبذلك، يصبح من الضروري دراسة العلاقة بين القيادة التشاركية والانغماس الوظيفي، لفهم كيف يمكن للقيادة أن يساهموا في خلق بيئة محفزة وداعمة للعمل.

✓ الإشكالية الرئيسية:

كيف تؤثر القيادة التشاركية على الانغماس الوظيفي في المؤسسة ؟

لمعالجة هذه الاشكالية نضع الاشكاليات الفرعية التالية :

الأسئلة الفرعية والفرضيات الفرعية:

- ما مدى مساهمة القيادة التشاركية في مؤسسة ALFA PIPE
- ما مستوى الانغماس الوظيفي في مؤسسة ALFA PIPE
- ما تأثير تفويض السلطة على الانغماس الوظيفي في مؤسسة ALFA PIPE
- ما تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على الانغماس الوظيفي في مؤسسة ALFA PIPE

- ما تأثير العلاقات الانسانية على الانغماس الوظيفي في مؤسسة ALFA PIPE
- ما تأثير التحفيز على الانغماس الوظيفي في مؤسسة ALFA PIPE
- ما تأثير الاتصال على الانغماس الوظيفي في مؤسسة ALFA PIPE

الفرضيات

وللجابة عن هذه التساؤلات قمنا بوضع الفرضية الرئيسية التالية :

الفرضية الرئيسية

يوجد تأثير ايجابي للقيادة التشاركية على الانغماس الوظيفي في مؤسسة ALFA PIPE

كما تم وضع الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضيات الفرعية:

- يوجد مستوى متوسط لممارسة القيادة التشاركية في مؤسسة ALFA PIPE.
- يوجد مستوى متوسط للانغماس الوظيفي في مؤسسة ALFA PIPE.
- يوجد تأثير ايجابي لتفويض السلطة على الانغماس الوظيفي في مؤسسة ALFA PIPE .
- يوجد تأثير ايجابي لمشاركة في اتخاذ القرار على الانغماس الوظيفي في مؤسسة ALFA PIPE.
- يوجد تأثير ايجابي للعلاقات الانسانية على الانغماس الوظيفي في مؤسسة ALFA PIPE
- يوجد تأثير ايجابي للتحفيز على الانغماس الوظيفي في مؤسسة ALFA PIPE.
- يوجد تأثير ايجابي للاتصال على الانغماس الوظيفي في مؤسسة ALFA PIPE .

✓ أهداف الدراسة:

التعرف على مفهوم القيادة التشاركية وخصائصها وممارساتها في بيئة العمل.

تحديد مفهوم الانغماس الوظيفي وأبعاده النفسية والسلوكية.

تحليل العلاقة بين نمط القيادة التشاركية ومستوى الانغماس الوظيفي لدى الموظفين.

تقديم توصيات لتحسين ممارسات القيادة بما يساهم في تعزيز الانغماس الوظيفي.

✓ أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال تركيزها على أحد العوامل المؤثرة في فعالية المؤسسات، وهو الانغماس الوظيفي، وربطه بنمط قيادي فعال يحقق التفاعل الإيجابي داخل بيئة العمل. كما تساهم الدراسة في سد فجوة معرفية في ميدان القيادة والسلوك التنظيمي، وتزويد صناع القرار والممارسين بتصورات عملية لتعزيز الأداء الوظيفي من خلال ممارسات قيادية تشاركية.

✓ أسباب اختيار الموضوع:

1. الحاجة إلى فهم آليات القيادة التي تتناسب مع متطلبات بيئات العمل الحديثة.
2. قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التشاركية والانغماس الوظيفي .
3. الاهتمام الشخصي والبحثي بإشكاليات القيادة وتأثيرها على نفسية وسلوك الموظفين.
4. ملاحظة تراجع في الحماس والارتباط الوظيفي داخل بعض المؤسسات، مما استدعى البحث في الأسباب والعوامل.

صعوبات الدراسة:

1. صعوبة الوصول إلى عينة تمثل بدقة مختلف الأنماط القيادية المعتمدة في المؤسسات.
2. محدودية الدراسات السابقة المتخصصة التي تربط بين القيادة التشاركية والانغماس الوظيفي، خاصة في البيئة العربية.

3. التحديات المتعلقة بقياس مفاهيم نفسية مثل "الانغماس الوظيفي" بطريقة دقيقة وموثوقة.

منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على **المنهج الوصفي الاستقصائي** ، حيث يتم وصف الظاهرة المدروسة (القيادة التشاركية والانغماس الوظيفي) كما هي بالواقع ، وذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها بهدف فهم طبيعة الظاهرة وعلاقتها مع غيرها .

هيكل الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على اثر القيادة التشاركية على الانغماس الوظيفي داخل المؤسسة من خلال تحليل العلاقة بين اساليب القيادة ومساهمة الافراد في العمل قصد الوصول الى نتائج وتوصيات تعزز من اداء الموظفين والتحسين من بيئة العمل .

الفصل الاول

تعد القيادة من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها ، فهي تلعب دورا مهم في توجيه الأفراد وتحفيزهم وتخلق بيئة عمل إيجابية ، ومن بين هذه القيادات التي تثبت فعاليتها في بيئة العمل المتغيرة وهي القيادة التشاركية والتي تقوم على إشراك العاملين في صنع القرارات واتخاذها ، وتقدر إبداء آرائهم ، وتعزيز روح الفريق والتعاون فيما بينهم داخل المؤسسة ، فأصبح الانغماس الوظيفي يحظى باهتمام متزايد من قبل العديد من الباحثين ، نظرا لارتباطه الوثيق بأداء الموظفين ورضاهم .

ان النقاء القياد التشاركية مع الانغماس الوظيفي يطرح العديد من التساؤلات الهامة حول طبيعة العلاقة بينهما ومدى قدرة النمط القيادي التشاركي على تعزيز الانغماس فتسعى الدراسة للكشف عن اثر القيادة التشاركية على الانغماس الوظيفي تطرقنا في هذا الفصل لمبحثين :

المبحث الاول : الاطار النظري للقيادة التشاركية والانغماس الوظيفي

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المبحث الاول : الاطار النظري للقيادة التشاركية و الانغماس الوظيفي.

برزت القيادة التشاركية كنموذج إداري يعتمد على إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، وتفويض الصلاحيات، وتعزيز العلاقات الإنسانية، وتوفير بيئة عمل قائمة على الاحترام والدعم المتبادل. وبالمقابل برز مفهوم الانغماس الوظيفي كأحد العوامل النفسية والسلوكية التي تعكس مدى ارتباط الموظف بوظيفته، واندماجه فيها من حيث التركيز، الحماس، والإصرار على تحقيق الأداء العالي. وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن مستوى الانغماس الوظيفي لا يتأثر فقط بالظروف الموضوعية للعمل، بل أيضاً بطبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوس، ومدى إشراك الموظفين في صنع القرار وتقدير مجهوداتهم.

وانطلاقاً من هذا الترابط، يسعى هذا المبحث إلى دراسة العلاقة بين القيادة التشاركية بمختلف أبعادها، وبين مستوى الانغماس الوظيفي لدى العاملين، وذلك لفهم مدى مساهمة النمط القيادي التشاركي في خلق بيئة عمل محفزة تُشجع الموظف على الالتزام والانخراط الفعّال في وظيفته.

المطلب الاول : ماهية القيادة التشاركية

لفهم دور القيادة التشاركية داخل المؤسسة من الضروري البدء بتحديد مفهومها و التعرف على اهميتها وهو ما سيتم التطرق اليه في هذا الفرع .

الفرع الاول : مفهوم القيادة و أهميتها

اولا :تعريف القيادة :

لغة : مشتقة من الفعل " قاد " أي قام بعمل للوصول بالجماعة إلى الهدف المنشود.¹

¹ ليلي محمد حسني أبو العلا ، الادارة والقيادة التربوية ، دار يافا للنشر والتوزيع ودار الجنادرية للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى 2013 ، ص 71.

اصطلاحا : عرفها كوهين : " هي فن التأثير في الاخرين لبذل أقصر ما في وسعهم لتنفيذ أي مهمة أو هدف أو مشروع " ، وقد عرفها طارق البديري : " هي توجه سلوك الافراد ، وتنسيق جهودهم ، وموازنة دوافعهم ورغبتهم بغية الوصول بالجماعة الى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية .²

يعرفها هيريت سيمون : هي أن يكون القادة الذين يستعملون ذكائهم ويعيدون فن توجيه الآخرين والتأثير فيهم ، ويعرفون أنواع التكنولوجيا التي تستعمل لتحقيق الأهداف المنشودة . وهم الذين يمكن أن يعتمد عليهم الفرد لإيجاد حلول للمشكلات بمهارة ومقدرة فائقة .³

القيادة: "هي عملية تفاوض بين القائد ومروؤسيه ، وهذا يعني إدخال البعد الثقافي في بناء مفهوم القيادة ، أي أن المنظمات تتأثر في قيادتها بقوة ثقافة المجتمع ودلالات ثقافته " .⁴

وعرفها هايمان : القيادة هي " القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك كونه يقوم بمهمته كقائد " .⁵

ثانيا :تعريف القيادة التشاركية :

للقيادة التشاركية تعاريف متعددة ومختلفة يمكن أن نذكر منها :

القيادة التشاركية : "بأنها نموذج من نماذج القيادة التي اعتمدها المدخل السلوكي لدراسة المديرين واتجاهه لمشاركة المروؤسين في عملية اتخاذ القرار " .⁶

² عبد العزيز الحر ، القيادة التربوية ، مكتب التربية العربية لدول الخليج المملكة العربية السعودية ، الطبعة الثانية ، 2010 ، ص 3

³ أحمد قوارية : في القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي الثقافي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2007 ، ص 25 .

⁴ د.رافدة الحريري ، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ، عمان - الاردن ، 2008 ، ص 14 .

⁵ محمد عبد المقصود محمد ، القيادة الإدارية ومكتب المجتمع العربي ، للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2006 ، ص 65 .

الفصل الاول : الاطار النظري للقيادة التشاركية و الانغماس الوظيفي

-ويرى R.Pettinger ان القيادة التشاركية هي النمط الاكثر إتاحة لفرص مشاركة العاملين بالعمل وفق طريقتهم و تقديم الحلول لمشكلاتهم .

-تعرف بأنها من الانماط الادارية الحديثة التي تهدف الى تحقيق المشاركة والتواصل بين الافراد ومروسيهم ، لزيادة مستويات الدافعية لكلا الطرفين ، وبالتالي التشارك في تحمل المسؤوليات والالتزامات لتحقيق أهداف المنظمة والوصول بها الى أعلى .⁷

-تعرف القيادة التشاركية بأنها مشاركة العاملين في المسؤوليات الادارية وفي اتخاذ القرار والمساهمة الفعلية في العملية الادارية من تحديد الاحتياجات والأهداف والأولويات إلى تنفيذها ومتابعة سيرها .⁸

-القيادة التشاركية : بأنها " مختلف العمليات الادارية الممارسة من قبل مديري المدارس ، والتي تقوم على تبادل الاراء ، وتوفير المعلومات اللازمة لأداء المهام ، والمشاركة في صنع القرارات ، ودراسة البدائل ، والاتصال الفعال ، بهدف توفير مناخ مؤسسي ايجابي، يدفع نحو التحفيز، وإطلاق الطاقات الابداعية، وتحسن الاداء العام ، وتحقيق الاهداف ".⁹

-ومن خلال ما سبق يمكن القول ان القيادة التشاركية "تعتبر من انماط القيادة التي يقوم بها القائد بمشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات ومشاورتهم واحترام شخصياتهم وابداء رأيهم ، ويعتمد القائد على تفويض

⁶ حسيني ابتسام ، حمدي باشا نادية ، أثر القيادة التشاركية على الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة سونلغاز بسكرة ، جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر) ، جامعة على لونيبي البليدة 02(الجزائر) ، مجلة العلوم الانسانية ، المجلد 23 ، العدد 02، سنة 2023 ، ص 365.

⁷ بولغيت نورة ، مرتاجي فاطمة ، القيادة التشاركية كمدخل لتنمية الابداع الاداري لدى العاملين (دراسة حالة بلدية شروين)، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الاكاديمي ، تخصص إدارة الاعمال ، قسم علوم التسيير ، جامعة أحمد دراية أدرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، سنة 2021-2022، ص 11.

⁹ منال عبد الله غيثان العمري ، واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة خميس مشيط ، كلية التربية ، كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم ، إدارة : البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية) ، المجلد 35، العدد الخامس-جزء ثاني - سنة 2019، ص 425

الفصل الاول : الاطار النظري للقيادة التشاركية و الانغماس الوظيفي

بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم ، الامر الذي يؤدي الى تحقيق أهداف وحاجات المرؤوسين في ان واحد" .

ثالثا: أهمية القيادة التشاركية

تعد الادارة التشاركية من أهم المداخل المستخدمة لتحقيق التوجه نحو اللامركزية كإستراتيجية أساسية لصنع القرارات بحرية واستقلال وبمشاركة جميع الاطراف.¹⁰

لذا أصبح هذا الاسلوب يستخدم في الكثير من الانظمة الادارية الحديثة لما له من تأثير واضح على نتائج العملية الادارية القيادية والتي من أهمها : اتخاذ القرارات الصحيحة ، والقوة الانتاجية والخدمية للمنظمة ، وبث جو من التعاون والثقة بين الادارة والعاملين و الآثار الايجابية على الروح المعنوية للعاملين ، والقيادة التشاركية من الاساليب القيادية الهامة التي ينتفع بها كل من يطبقها في الميدان ، فهي تستفيد من أفكار العاملين في الميدان ، وتصدر القرارات بعد مشاركة الجميع ، لذا هم حريصون على نجاحها لانهم شركاء فيه وفي صنع القرار .¹¹

ويمكن القول أن أهمية القيادة التشاركية تكمن في:

-قدرتها على إعطاء المرؤوسين مساحة من الحرية والمرونة داخل العمل حيث يتم تفويض بعض الاعمال إليهم واخذ ارائهم بالقرارات المختلفة وتنفيذها مع القائد جنبا إلى جنب إلى أن تتحقق الاهداف في جو ملئ بالاحترام المتبادل¹²

¹⁰ حنين عبد الرحمان ،أحمد خريسات ، القيادة التشاركية وعلاقتها بدافعية المعلمين في المدارس الخاصة الاردنية ، قدمت هذه الرسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص الادارة والقيادة التربوية ، جامعة الشرق الاوسط ، كلية العلوم التربوية ، قسن الادارة والمناهج ، سنة 2024، ص ص 16-17.

الفصل الاول : الاطار النظري للقيادة التشاركية و الانغماس الوظيفي

-التزام بمبادئ القيادة التشاركية في المنظمات يؤدي الى تطوير المنظمة بشكل متوال ، مما يضمن إستمراريتها نظرا لتمتعها بتطبيق مبادئ الحوارات والمداولات الدائمة أثناء اتخاذ القرار بعيدا عن المصالح الخصوصية لبعض العاملين في المنظمة .¹³

- القيادة التشاركية تهئ جو الاتفاق والايجابية بين الافراد على كافة مستوياتهم داخل بيئة العمل .

-القيادة التشاركية تزيد من سرعة تطور المنظمة وتحقيقها للميزة التنافسية على مستوى المنظمات العالمية.

-تعد القيادة التشاركية من أهم الاساليب الادارية القائمة لإدارة المنظمات الحديثة ، حيث تلبي احتياجات المنظمات المقدمة وتحفز قياداتها للقيام بمسؤوليات مما كان متوقعا وذلك لما تحققه القيادة التشاركية من ولاء وثقة واحترام متبادل بين العاملين ومروؤوسهم .¹⁴

- يرى الكثيرون ان القيادة التشاركية هي أفضل أنواع القيادة حيث تسود العلاقات الانسانية بين أفرادها وهي تقوم أيضا على احترام شخصية الفرد ، وان القرار في الاخر يكون بحكم الاغلبية من غير تسلط أو خوف ، فالقائد لا يملئ أو يفرض على الآخرين ارائهم ، وإنما يقترح ويترك للآخرين حرية اختيار واتخاذ القرار أو اقتراح الحلول والبدائل ، وهو يراعي رغبات الآخرين ومطالبهم ، هذا النمط من القيادة ان تغيب القائد عن الجماعة استطاعت ان تمضي في عملها ، وان تستمر في نشاطها دون تخاذل او إهمال او طلب للمعونة ، وأن تستمر في نشاطها دون تخاذل أو إهمال أو طلب للمعونة .¹⁵

الفرع الثاني : أبعاد القيادة التشاركية و خصائصها

¹³ عقيلة مباركي ، القيادة التشاركية ودورها في تهيئة الموارد البشرية في مجال الارشيف ، دراسة حالة مركز التكوين المهني طالب عبد الرحمان - اولاد جلال ، جامعة نند خيضر بسكرة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، قسم العلوم الانسانية(علم مكتبات إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات ، سنة 2018-2019، ص 46.

¹⁴المرجع نفسه، ص47.

¹⁵المرجع نفسه، ص48.

وتتمثل أبعاد القيادة التشاركية فيما يلي :¹⁶

1-المشاركة في اتخاذ القرار : يقصد بها مشاركة المرؤوسين في صنع القرار ، حيث تكون الثقافة السائدة في المنظمة ثقافة تعاونية تستند على تفويض بعض المهام والمسؤوليات بهدف تمكين العاملين ، والتأكيد على الاتصال الجيد بين القادة والمرؤوسين .

2-الاتصال : هو عبارة عن إرسال واستقبال الافكار والمعلومات ويكون أكثر فاعلية عندما يتم فهم الرسالة من قبل المستقبل وتجعله يفكر بأسلوب جيد . فالاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل ، فالفرد يستطيع أن يفهم عمله بصورة أفضل ، ويشعر بمشاركة أكبر ، كما أنه يتفهم أدوار الآخرين ، مما يشجع على التعاون .

3- العلاقات الانسانية : بأنها انسجام العاملين داخل المؤسسة بطريقة تدفعهم للتعاون على أكبر قدر ممكن من الانجاز مع تلبية احتياجاتهم الاجتماعية والاقتصادية والنفسية .

4- التحفيز : هو كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد ، التي تمكن من توجيه سلوكه نحو القيام بعمل محدد أو الابتعاد عن فعل معين ، وذلك بغرض إشباع حاجته أو تجنب الضرر حتى يتم تحقيق أهداف المؤسسة و رفع مستوى أدائها .

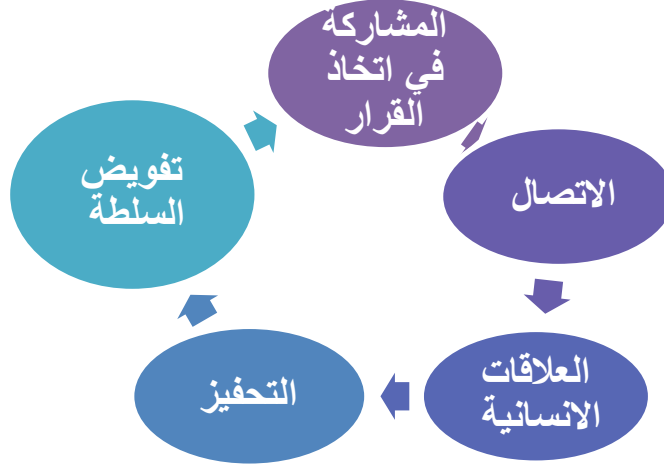
5- تفويض السلطة : تفويض السلطة بإمكانية مساعدة القادة على إنجاز الاعمال عن طريق الآخرين ، مما يوفر لهم الوقت اللازم لأداء المهام الاستراتيجية المتصلة بالتخطيط و صناعة القرارات ، مما يزيد الثقة

¹⁶ حسيني ابتسام ، حمدى باشا نادية ، مرجع سابق ذكره ، ص ص 365 - 366.

الفصل الاول : الاطار النظري للقيادة التشاركية و الانغماس الوظيفي

ويساعد على بناء علاقات إيجابية بين القادة والمرؤوسين،ومن ناحية أخرى يسهم في تحفيز المرؤوسين لتقديم المبادرات و اكتساب المهارات لتنمية القدرات الذاتية ويعزز ثقتهم بأنفسهم .

الشكل (01) : يوضح أبعاد القيادة التشاركية



المصدر : من إعداد الطالبتين اعتماد على المعلومات السابقة

ثانيا :خصائص القيادة التشاركية

هناك العديد من الخصائص التي تجعل القيادة التشاركية من بين الاتجاهات الرائدة في عالم الادارة والتي

تلخصها فيما يلي :¹⁷

- تفويض السلطة وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار وتحديد السياسات والبرامج وتنفيذها والثقة العالية بين القائد والمرؤوس .

- الاهتمام الشديد بمبدأ العلاقات الانسانية وتقدير الفرد.

- تحفيز المرؤوسين على العمل بروح الفريق وإثارة دافعيتهم على المبادرة ودعم روح الابداع لديهم .

¹⁷برزوق عبد الرفيق ، مرجع سابق ، ص ص 50 -51.

الفصل الاول : الاطار النظري للقيادة التشاركية و الانغماس الوظيفي

- سهولة ووضوح الاتصالات بين القائد والمرؤوس .

- احترام وإدراك الفروق الفردية بين الافراد .

- العمل على تحقيق الشعور بالرضا الوظيفي .

- إتاحة فرص النمو المهني والوظيفي للمرؤوسين مع حرية إبداء الرأي والمناقشة دون تعصب .

- عدم استغلال المنصب لمصالح خاص بحيث أن الاهداف والنتائج تكون على مستوى المنظمة لا الافراد .

- تعمل على الرقابة الذاتية للفرد.

- إشراك الفرد يكون من بداية المهمة إلى نهايتها .

ويتضح مما سبق أن الخصائص السابقة تؤكد على أن النمط التشاركي القيادي يهتم بمبدأ الشورى ويؤمن بالعلاقات الانسانية وبثمن قدرات المرؤوسين كما يتيح لهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات والتعبير عن ارائهم والمساهمة في قيادة المنظمة مما يرفع من مردوديتهم ويحسن أدائهم ويوفر لهم البيئة اللازمة لتنمية مهارتهم والإبداع.

الفرع الثالث :التحديات التي توجه القيادة التشاركية و متطلبات نجاحها

أولاً: التحديات التي تواجه القيادة التشاركية

تواجه ممارسة القيادة التشاركية العديد من التحديات نذكر منها:¹⁸

¹⁸علي غازي، عبد زيد كريم الحسناوي ، دور القيادة التشاركية في تعزيز الاداء المتميز ، دراسة استطلاعية لاراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في بعض الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد -جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال ، سنة 2022، ص 37الى 39.

الفصل الاول : الاطار النظري للقيادة التشاركية و الانغماس الوظيفي

-مع تعقيد البيئة الاقتصادية، يُطلب من القادة تحويل جزء من سلطتهم للآخرين داخل المنظمة، وهو ما يمثل جوهر القيادة التشاركية. إلا أن هذا التخلي عن السيطرة صعب بسبب ارتباط القيادة التقليدية بالسلطة والتحكم.

-التفاعل التعاوني يقوم على الثقة، لكن الثقة تتطوي دائماً على مخاطرة، إذ قد لا يتصرف الآخرون كما هو متوقع. هذا يجعل العلاقة بين القادة والمرؤوسين عرضة للتوتر والشك، ما قد يؤثر سلباً على نجاح القيادة التشاركية.

-يواجه القادة صعوبة في توفير الوقت الكافي للاجتماعات والتفاعل المطلوب، ويشعرون بالإرهاق من مناقشة مواضيع متعددة بشكل دوري. هذه التحديات تعيق بناء قيادة تشاركية فعالة على أرض الواقع.

-يحدث أحياناً ارتباك في توزيع المسؤوليات بشكل غير رسمي، مما يؤدي إلى ضعف في الأداء وتضارب في القرارات. وقد تبرز صراعات داخلية بين القادة ترسل رسائل متضاربة للموظفين وتؤثر على الانسجام التنظيمي.

-في الحالات غير المتوقعة، يصعب على القادة اتخاذ قرارات سريعة بطريقة تشاركية بسبب ضعف التواصل وتضارب المواقف. هذا يؤدي إلى زيادة التوتر وانخفاض الثقة المتبادلة، ما يعرقل نجاح القيادة التشاركية.

-تهدف القيادة التشاركية إلى تحسين الأداء من خلال تشجيع المثابرة والإبداع، وتحفيز الموظفين لتجاوز الروتين. لكنها تتطلب بيئة داعمة حتى تؤدي دورها بشكل فعال.

-رغم أن القيادة التشاركية تبدو فكرة واعدة، إلا أن فعاليتها غير مؤكدة. لا توجد أدلة كافية على نجاحها العملي، وهناك غموض حول كيفية تطبيقها بشكل مناسب داخل المنظمات، خاصة في المؤسسات التي تعاني من ضعف الأداء.

الفصل الاول : الاطار النظري للقيادة التشاركية و الانغماس الوظيفي

-من أبرز التحديات أن كثيرًا من القادة لا يرغبون بمشاركة الصلاحيات أو اتخاذ القرارات بشكل جماعي، خصوصًا في دول نامية تهيمن فيها الأساليب البيروقراطية، ما يجعل من الصعب تقبل هذا النوع من القيادة وتطبيقه فعليًا¹⁹.

ثانيا : المتطلبات الاساسية لنجاح القيادة التشاركية

ان المتطلبات الاساسية لنجاح القيادة التشاركية في المنظمة هي عن طريق الايمان بضرورة قيادة الفرق بشكل جماعي من قبل جميع الاعضاء كذلك الايمان بكيفية توزيع الادوار والمسؤوليات القيادية حيث ان التوجيهات من قبل القائد والاستجابات من قبل الموظفين دلالة على الرضا الوظيفي إذ تؤدي القدرة والخبرة والمعرفة دورا مهما في القيادة التشاركية للاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة²⁰.

أهم هذه المتطلبات هي :

1-الرغبة والالتزام في التغيير :²¹

اتباع القيادة التشاركية في المنظمة يشجع العاملين على اعتماد التغيير وإيجاد حلول للمشاكل التي تعترض عملهم ووضع رؤية واتفاقيات مشتركة والعمل على حل الخلافات بين القيادة والموظفين.

2-الاستثمار الامامي للوقت :

يستغرق تطوير القيادة التشاركية وقتا كبيرا مما تغير وتيرة ومدة الاتصال بين الموظفين وتحويل طبيعة ونوعية التفاعلات بين العاملين والادارة وتطوير النظم والهيكل التي من شأنها الحفاظ على هذه التغيرات فإن الوقت الذي يقضيه مقدما يساعد المنظمات على الاستجابة بشكل اكثر فعالية وكفاءة .

¹⁹ علي غازي عبد زيد كريم الحسناوي، المرجع السابق، ص39.

²⁰ Evans , K ,Sannes , B , and Chiu , C , -Y . (Chad) (2021) . Shared Leadership Unshared Burdens : HOW Shared Leadership Structure Schema Lowers Individual Enjoyment Without Increasing Performance,(42)

²¹ Allison , M ,I , C , H , E , L , Misra , S , U , S , A , N , & Perry , , E , L , I , S , S , A , (2014). Doing more with more : putting shared leadership into practice. Nonprofit Quarterly, (34).

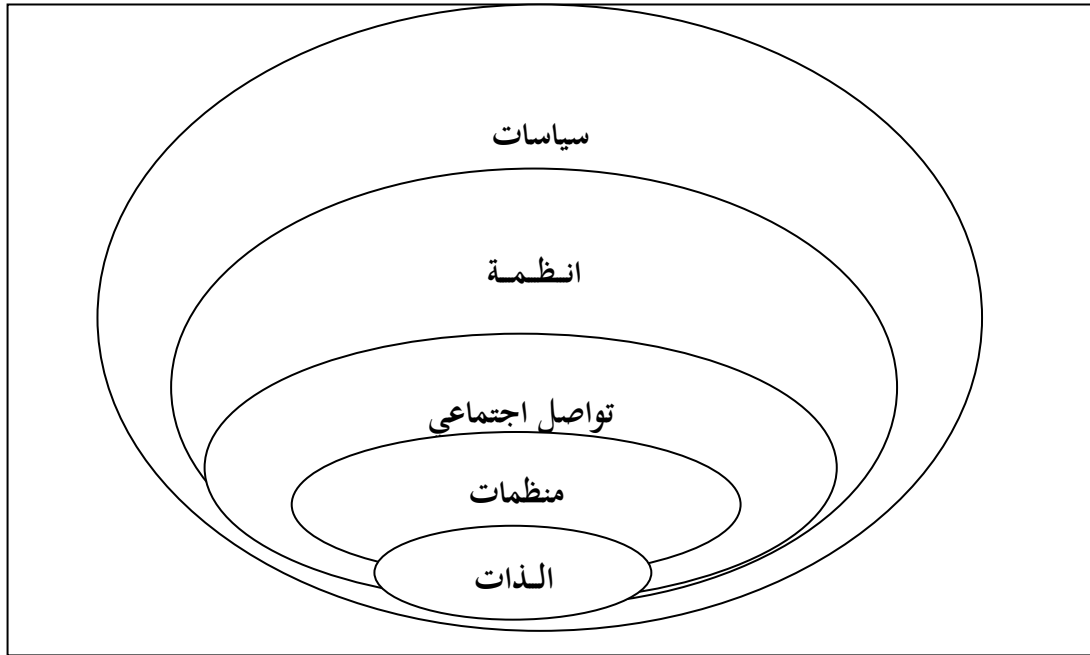
3-الممارسات الادارية الاساسية :

بدون اساسيات الادارة التنظيمية فان تجربة المناهج البديلة للقيادة تتطوي على مخاطر وتشمل الاساسيات الاشراف المناسب والتواصل الفعال واتخاذ القرارات ووضع استراتيجية واضحة ونظم الادارة المالية السليمة والآليات المستمرة للتخطيط وتخصيص العمل .

4-المشاركة والانغماس :

القادة في المنظمة لا يمكن ان يكونوا بمفردهم في العمل وإنما هنالك موظفين ومدراء في الاقسام المختلفة في المنظمة ولا بد من اجتماع القادة مع الموظفين ضمن فريق الادارة بانتظام لمناقشة كيفية اشراكهم في القيادة وقد اصبحت مسؤوليات القيادة جزءا من توصيف الوظائف التي تم مناقشتها في الاجتماعات الدورية لتقييم الاداء و اصبحت جزء اساسي من تدريبات الموظفين الجدد.

الشكل رقم 02: يوضح المتطلبات المسبقة للقيادة التشاركية



Source : Allison , M ,I, C, H, E , L, Misra , S, U , S , A , N , & Perry, , E , L ,I ,S ,S ,A ,(2014). Doing more with more : putting shared leadership into practice. Nonprofit Quarterly, (34).

يوضح الشكل (02) المتطلبات المسبقة للقيادة التشاركية والتي تسلط الضوء على افكار الموظفين وعن ذواتهم وعن ادوارهم كقادة تنظمين وما يحتاجون اليه من سياسات و أنظمة وتواصل اجتماعي مع المنظمات الاخرى وكيفية تطوير مهاراتهم الجديدة للوفاء بتلك الادوار على وجه الخصوص مسؤوليتهم تحدد خلق ثقافة المشاركة والانغماس في جميع المجالات. والتأمل الذاتي لبناء مهاراتهم القيادية اتاحت هذه المهارات و الادوات الى جميع الموظفين.

المطلب الثاني : مفاهيم حول الانغماس الوظيفي

لفهم عنصر الانغماس الوظيفي داخل المؤسسة من الضروري البدء بتحديد مفهومه والتعرف على اهميته وهو ما سيتم التطرق اليه في هذا الفرع

الفرع الأول : مفهوم الانغماس الوظيفي وأهميته

أولاً : مفهوم الانغماس الوظيفي :

وجب أول شيء أن نتطرق لتعريف الانغماس لغة لكي يتضح المفهوم أكثر.

الانغماس لغةً : هو مصدر الفعل "انغمس"، ويعني: الدخول في الشيء والدخول فيه بشدة حتى يغيب فيه جزء أو كله. يُقال: انغمس في الماء، أي غاص فيه. ويُستخدم مجازاً للدلالة على التعمق الشديد في أمرٍ ما، مثل: انغمس في العمل أو انغمس في التفكير، أي استغرق فيه تماماً²².

أما لإصطلاحاً فلانغماس الوظيفي عدة تعريفات نذكر منها ما يلي:

²² مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، القاهرة: دار الدعوة، (د.ت)، ج2، ص: 694.

الفصل الاول : الاطار النظري للقيادة التشاركية و الانغماس الوظيفي

تعريف الانغماس الوظيفي : " يتمثل مصطلح الانغماس في الدرجة التي يلتزم بها الفرد تجاه المنظمة ، فضلا عن تأثيره العميق على كيفية ادائه طوال مدة الخدمة " .²³ (هل انت متاكدة ان هذا التعريف يشير الى الانغماس فقط

عرف الانغماس الوظيفي أيضا بأنه : " عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة بها من خلال التعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة ، واستمرار نجاحها وبقائها .²⁴

ويعرف الانغماس الوظيفي : " بأنه القدرة على التأثير على الموظفين على عقولهم وقلوبهم ونفوسهم لغرس الرغبة والعاطفة الذاتية في نفوسهم من أجل تحقيق النجاح والتفوق ويطور الموظفون الملتزمون شعور الاتحاد مع منظماتهم ويرغبون ان تحقق منظماتهم النجاح بكل اخلاص لأنهم يشعرون بأنهم مرتبطون عاطفيا واجتماعيا مع رؤية ورسالة وغرض المنظمة " .

ويستخلص مما ذكر ان الانغماس الوظيفي "هو الدرجة التي يكسر فيها العاملون جهدهم الفعلي ، وطاقاتهم الكامنة من أجل القيام بأعمالهم ووظائفهم ، لتحقيق الاهداف المطلوبة بإتقان عال ، حيث يعتبرون ان العمل هو أساس الحياة ، وجزء من اهتمامهم الذي يؤدي الى اشباع حاجاتهم ورغبتهم " .

ثانيا: أهمية الانغماس الوظيفي

تتمثل أهمية الانغماس الوظيفي في ما يلي:²⁵

²³ زينب هادي معيوف الشريفي ، دور الدعم التنظيمي في تعزيز الانغماس الوظيفي دراسة تحليلية لآراء عينة من الكليات الاهلية بمحافظة الفرات الاوسط - العراق - ، المجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 13 ، العدد 13 ، سنة 2016، ص 155.

²⁴ د.تهاني ابراهيم العلي ، د. نجوى عبد الحميد دراوشة ، درجة ممارسة الانغماس الوظيفي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة من جهة نظرهم ،مجلة جامعة سرت للعلوم الانسانية، العدد 12 ، سنة 2022، ص 45.

²⁵ لميس عبد الله الشبرمي ، مستوى الانغماس الوظيفي لدى قائدات المدارس في مدينة بريدة ، جامعة القصيم ، كلية التربية ، قسم أصول التربية ، مجلة البحث العلمي في التربية ، العدد العشرون ، سنة 2019، ص ص 577 - 578 .

الفصل الاول : الاطار النظري للقيادة التشاركية و الانغماس الوظيفي

- يدخل في صميم العلاقة الوظيفية ، لا نه يتناول ما يفعله القاده وكيف يتصرفون في أدوارهم وما الذي يجعلهم ينتهجون سلوكا بطرائق اخرى من اجل تحقيق اهداف المدرسة وأهدافهم الشخصية على حد سواء .
- يعد الانغماس الوظيفي واحدا من أهم المداخل المستخدمة لتنمية وتحسين جودة جيدة العمل ، كما ترى ان التفاعل بين الانغماس الوظيفي والالتزام التنظيمي يجعل القائد المستغرق في وظيفته لديه التزام تنظيمي نحو منظمته وأكثر بقاء فيها حرصا على تنميتها وتطوير عملياتها .
- يرتبط الانغماس الوظيفي بأهمية العمل في حياة القائد ، كان العمل أكثر اهمية كلما كان القائد أكثر ولاء لعملية ولمدرسته ، مما ينعكس بدوره على أداء القاده.
- لدى الانغماس الوظيفي أثر كبير على انتاجية وكفاءة القائد .
- يعتبر عاملا مهما في خلق وزيادة تحفيز القادة .
- مهم لتحقيق نمو القاده والرضا الوظيفي في بيئة العمل .
- يستخدم الانغماس الوظيفي والالتزام التنظيمي في المؤسسات في توقع معدلات الغياب.
- جذب وتعيين القاده الاكثر كفاءة والمحافظة عليهم .
- يعتبر عاملا اساسيا في السلوك التنظيمي .
- الزيادة في الانغماس الوظيفي تزيد من فعالية القائد لتحقيق رضا الطلاب مما يغرز ويبني صورة المدرسة مما يزيد من انتاجية المؤسسة.
- ارتفاع مستوى الانغماس الوظيفي يقلل معدلات الغياب والتأخير عن العمل.

الفرع الثاني : خصائص الانغماس الوظيفي و أبعاده

قد اختلف العلماء في تحديد خصائص الانغماس الوظيفي فهناك من اعتبر بان خصائص الانغماس الوظيفي هي :²⁶

1-الانغماس الوظيفي : متغير يمثل الفروق الشخصية بين الافراد : تتمثل في (الدوافع / القيم / الاتجاهات / النوع).

2-الخصائص الوظيفية : تمثل في (الحافز / استقلالية الوظيفة / التنوع / توصيف المهام / المهام / التغذية العكسية).

3-الخصائص الاجتماعية : تتمثل في (العمل مع الاخرين / المشاركة في اتخاذ القرارات / ومشاعر) هناك من اعتبر بان الخصائص تتمثل في :

1. الانغماس الوظيفي يعتبر مجموعة من الظروف تجمعت معا .
2. الانغماس الوظيفي هو الربط بين الفرد والظروف المختلفة ، وانغماس الفرد في وظيفة معينة تتأثر بظروف وبيئة العمل وبمدى أسهام الوظيفة الحالية في إشباع حاجته الاساسية .
3. الانغماس في العمل بشكل عام أو خاص ان يكون العمل شيئاً مركزياً في حياة الانسان فهو إحساس داخلي هم جوهر العمل في حياة الانسان .
4. الفرد المنغمس في الوظيفة يحصل على قدر معقول من التغذية الراجعة هن ادائه لعمله ، ويتمتع بنوع من الاستقلالية في أدائه لعمله كما يتيح له عمله فرصة تكوين صداقات مع زملائه .
5. يتطلب عمل الفرد المنغمس احتكاكا كبيرا بالآخرين .

²⁶ محمد شفيق سعيد المصري ، الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية ، دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة ، نذكرة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الازهر ، سنة 2015، ص 13.

6. قد يكون كبيرا في السن ولديه قدر كبير من الخبرة الوظيفية .

ثانيا: أبعاد الانغماس الوظيفي

أهم أبعاد الانغماس الوظيفي : ²⁷

-الانغماس العاطفي : وهو مدى قوة استمتاع الفرد بوظيفته أو مدى حبه لها .

-الانغماس المعرفي : هو مدى قوة مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفته أو مدى أهمية الوظيفة في حياته.

-الانغماس السلوكي : هو مدى اتخاذ الموظف لادوار اضافية كأن يستثمر الفترة المسائية في تنمية مهاراته المتعلقة بوظيفته ، أو التفكير في عمله بعد مغادرته منه .

الفرع الثالث : العوامل المساعدة على تعزيز الانغماس الوظيفي و متطلبات نجاحه

أولا : العوامل المساعدة على تعزيز الانغماس الوظيفي

هناك العديد من العوامل التي تساعد على تعزيز الانغماس الوظيفي ومنها ما يلي :²⁸

1-العمل نفسه :

يجب ان يتلقى الافراد تعليقات ذات مغزى حول أدائهم ويفضل من خلال تقييم الاداء واستخدام القدرات بحيث ينظر الافراد للوظيفة باعتبارها تتطلب استخدام القدرات التي يقيمونها من اجل اداء الوظيفة بفعالية .

²⁷ رند خالد عبد الله الشبل ، مستوى الانغماس الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية في محافظة عنيزة ، المجلة العلمية ، كلية التربية بجامعة القصيم ، تخصص ادارة تربوية ، المجلد الخامس والثلاثون ، العدد العاشر – جزء ثاني ، سنة 2019 ، ص 75

²⁸ العربي فطيمة ، رواج كريمة ، دور الدعم التنظيمي في تعزيز الانغماس الوظيفي ، دراسة ميدانية في المؤسسة الجزائرية لانتاج الكهرباء –حاسي مسعود – مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي ، جامعة قاصدي مرباح –ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، تخصص : ادارة الموارد البشرية ، سنة 2020-2021، ص ص 10-11.

الفصل الاول : الاطار النظري للقيادة التشاركية و الانغماس الوظيفي

والتحكم الذاتي (الاستقلالية) يجب ان يشعر الافراد ان لديهم الفرصة لتحديد الاهداف الخاصة بهم وتحديد المسارات لتحقيق هذه الاهداف .

2-بيئة العمل :

يهتم هذا العامل بزيادة الانغماس من خلال بيئة العمل بشكل عام وذلك بتطوير الثقافة التي تشجع المواقف الايجابية للعمل ، وتعزيز الاهتمام والاثارة في الوظائف التي يقوم بها الافراد والحد من الاجتهاد ، وتحتاج الاستراتيجية ايضا الى اعتبار جوانب معينة من بيئة العمل ، وخصوصا الاتصالات والانخراط والموازنة بين العمل ، الحياة وظروف العمل ، ويمكن ان تشمل الاستراتيجية صياغة وتطبيق سياسات إدارة علاقة الموهبة ، والتي تهتم ببناء علاقات فعالة مع الافراد في ادوارهم ومعاملة الموظفين على نحو لائق وملائم ، والاعتراف بقيمتهم ومنحهم صوتا وتوفير فرص للنمو .

3-القيادة : ينبغي على القيادة ان تركز على ما يجب على المديرين التنفيذيين القيام به كقادة من اجل اداء دورهم الحيوي والمباشر في زيادة مستويات الانغماس ، ويشمل هذا تنفيذ برمجيات التعلم التي تساعد على فهم كيفية توقعات عملهم والمهارات التي يحتاجون لاستخدامها ، وتشمل البرمجيات التدريب الرسمي ولكن التأثير الاكبر سيكون من قبل مزج اساليب متنوعة من التعلم مثل إعادة التعليم والتدريب والتوجيه ، ويجب الاعتراف ايضا بان عملية إدارة الاداء يمكن ان تقدم المديرين التنفيذيين إطارا مفيدا يمكن من خلاله نشر مهاراتهم في تحسين الاداء على الرغم من زيادة الانغماس ، ولذلك ينبغي ان تشمل هذه الاستراتيجية الخطوات المطلوبة لجعل إدارة الاداء أكثر فعالية من خلال زيادة التزام المدراء بها وتطوير المهارات التي يحتاجونها.

4-فرص النمو الشخصي :

الفصل الاول : الاطار النظري للقيادة التشاركية و الانغماس الوظيفي

ينبغي ان يستند وضع استراتيجية توفير فرص التطوير والنمو الى خلق ثقافة التعلم ، الذي يشجع التعلم لانه معترف به من الادارة العليا والمدراء التنفيذيين والموظفين عموما ، كعملية تنظيمية اساسية يلتزمون بها وينهمكون منها باستمرار ، وينبغي ان تحدد الخطوات اللازمة لضمان حصول الافراد على فرصة وإعطائهم التشجيع على التعلم والنمو في أدوارهم ، أي اعطاء الافراد فرصة لتطوير دورهم من خلال الاستفادة بشكل افضل من مواهبهم ، وهذا يعني تجاوز إدارة المواهب للقلة المحبذة وتطوير قدرات الافراد الاساسيين الذين تعتمد عليهم المنظمة ، وتشمل ايضا فرص التطوير الوظيفي وكيف يمكن إعطاء الافراد التوجه والدعم والتشجيع الذي يحتاجون اليه إذا ما اريد لهم تحقيق إمكاناتهم وتحقيق مستقبل مهني ناجح في المنظمة مع تناغم مواهبهم وتطلعاتهم.

5-فرص المساهمة :

تزويد الافراد بفرصة للمساهمة ليست بمجرد مسألة وضع العمليات التشاورية الرسمية ، على الرغم من انها تكون مهمة بل إنها تتعلق بإنشاء بيئة العمل التي تمنح الافراد صوتا من خلال تشجيعهم على ان يقولوا كلمتهم ، وتأكيد القيمة الاساسية في المنظمة التي يجب أن تكون الادارة على استعداد وفي جميع المستويات للاستماع والاستجابة لأية مساهمات يقدمها أفرادها.

ثانيا: متطلبات الانغماس الوظيفي

هناك متطلبات يجب توفرها ليشعر الموظف بانغماس حقيقي في عمله، ومن أبرز هذه المتطلبات ما يلي²⁹:

➤ **توفر الموارد التنظيمية:** مثل الدعم الإداري، والتغذية الراجعة البناءة، وبيئة العمل الإيجابية. هذه الموارد

تعزز من قدرة الموظف على أداء عمله بكفاءة، مما ينعكس على درجة انغماسه.

²⁹ Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. Career Development International, 13(3)p209-223.

➤ **الوضوح الوظيفي:** أي فهم الموظف الكامل لدوره ومهامه داخل المنظمة، مما يخفف من التوتر ويزيد من تركيزه واندماجه.

➤ **العدالة التنظيمية:** الشعور بالعدالة في المعاملة، والتوزيع العادل للمكافآت، يعزز الانتماء والثقة بالمؤسسة، ما يدعم الانغماس

➤ **المواءمة بين القيم الشخصية وقيم المؤسسة:** حين تتوافق قيم الموظف مع قيم المنظمة، يكون أكثر حماساً واندماجاً في العمل.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سوف نورد في هذا المبحث أهم الدراسات التي تناولت موضوع أثر القيادة التشاركية في الانغماس الوظيفي وذلك من خلال مطلبين.

المطلب الاول: عرض الدراسات السابقة

سنتطرق في هذا المطلب لأهم الدراسات باللغة العربية و اللغة الأجنبية

الفرع الاول: عرض الدراسات باللغة العربية

1-دراسة شيلان عبد الله توفيق و جلال محمد عبد الله، (2024)، بعنوان : " دور القيادة الريادية في تعزيز الاستغراق الوظيفي " -دراسة تحليلية لآراء عينة من الكوادر التدريسية غي الكليات التقنية في جامعة السليمانية التقنية .

تهدف هذه الدراسة للتعرف على دور القيادة الريادية في تعزيز الاستغراق الوظيفي وذلك من خلال دراسة القيادة الريادية كمتغير مستقل وابعاها (الإبداع المخاطر الاستقلالية التنافسية الهجومية الاستباقية) ودرجة مساهمة في الاستغراق الوظيفي بقسم إدارة الأعمال المعهد التقني - جامعة السليمانية التقنية العراق

الفصل الاول : الاطار النظري للقيادة التشاركية و الانغماس الوظيفي

اتبعت منهج الوصفي تحليلي واستعنت ببرنامج الاحصائي SPSS لمعالجة 236 كادر تدريسي ضمن

خمس كليات من خلال توزيع الاستبيان وتوصلت إلى النتائج التالية:

-تبني مجالس الكليات المستجيبة نمط القيادة الردياية

-تحسين مستوى الاستغراق الوظيفي.

2- صاحب دراسة المدرس علي سعدوان علي سنة الدراسة 2024 بعنوان "دور القيادة الاخلاقية في

تعزيز الانغماس الوظيفي للعاملين" دراسة حالة وزارة الأعمار والسكان والبلديات العامة، الجامعة

المستنصرية ، قسم الدراسة والتخطيط .

سعت هذه الدراسة للتعرف على دور القيادة الاخلاقية في تعزيز الانغماس الوظيفي للعاملين وذلك من خلال

القيادة الاخلاقية متغير مستقل(العدالة. المشاركة. النزاهة) والانغماس الوظيفي لدى العاملين متغير تابع

(النشاط. الانهماك) محل الدراسة وزارة الأعمار والسكان والبلديات العامة في العرق،بالاعتماد على المنهج

الوصفي التحليلي واستعملت الاستبيان كأداة للبحث في مجتمع وزارة السكان واخذ عينة منه 118 فرد من

القيادات بإستعمال برنامج. SPSS وقد توصلت إلى النتائج التالية:

القيادة الاخلاقية لها علاقة وتأثير ايجابي على الانغماس الوظيفي في وزارة الأعمار والسكان في العرق

3-دراسة حسيني ابتسام ،حمدي باشا نادية، (2023)، بعنوان : " أثر القيادة التشاركية على الثقافة

التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة سونلغاز -بسكرة - الجزائر .

هدفت هذه الدراسة لاختيار أثر القيادة التشاركية بأبعادها (العلاقات الإنسانية ، المشاركة ،الاتصال ،

التحفيز ، التفويض) على الثقافة التنظيمية بانواعها (الثقافة البريوقراطية ،الثقافة ابداعية ،الثقافة الداعمة

(بمؤسسة سونلغاز -بسكرة .

استخدما الباحثان الاسبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي ،تم توزيع (50) استبانة

واسترجاع (37) موزعو على إطرارات المؤسسة ، وبعد تحليل النتائج بالبرنامج الاحصائي SPSS

توصل الباحثان مجموعة من النتائج وهي :

ان مستوى القيادة التشاركية في مؤسسة محل الدراسة متوسط .

ان مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة ايضا متوسط

وجود اثر ايجابي للقيادة التشاركية على الثقافة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز بسكرة ويرجع هذه الاثر الى تاثير

كل من ابعاد المشاركة ،الاتصال ، التحفيز ، والتفاوض على الثقافة التنظيمية .

4- رند خالد عبد الله الشبل، (2019)، بعنوان: " مستوى الانغماس الوظيفي لدى معلمات المدارس

الثانوية في محافظات عنيزة"،

سعت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الانغماس الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية في محافظة عنيزة، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانغماس الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية، وتحديد مدى أهمية مقترحات تعزيز الانغماس الوظيفي من وجهة نظر المعلمات، وتكونت العينة من (٢٠٧) معلمة، واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة الجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الانغماس الوظيفي لدى أفراد العينة جاء بدرجة (متوسطة)، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول تقديرهم لمستوى الانغماس الوظيفي تعزى لسنوات الخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للتخصص والحالة الاجتماعية، كما جاءت مقترحات تعزيز الانغماس الوظيفي على درجة كبيرة من القوة والأهمية، وقدمت الدراسة توصيات أهمها تخفيف الأعباء التدريسية والوظيفية عن المعلمة، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية، وتقدير الجهود المبذولة مما يدفعها إلى بذل المزيد من العطاء، وينمي لديها الشعور بالانغماس الوظيفي.

الفرع الثاني: عرض الدراسات باللغة الأجنبية

1-DANISH (2015) titled: "The Relationship between Job Performance, Job Engagement and Job Salience of Employees" in the Public Sector - Pakistan –

DANISH (2015) بعنوان : " العلاقة بين الأداء الوظيفي والانغماس الوظيفي مع البروز الوظيفي للعاملين في قطاع -باكستان -)

تهدف هذه الدراسة لاستكشاف سلوك الموظفين والأداء التنظيمي على الانغماس الوظيفي والبروز الوظيفي من خلال التنسيق السليم والوضع البيئي مريح في مكان العمل ، تم استخدام في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، والاعتماد في جمع البيانات استبانة وزعت على (235) عامل في قطاع التعلم وتوصل الباحث الى جملة من النتائج :

- ان هناك علاقة طردية قوية بين المتغير التابع والمستقل تظهر بالايجاب او السلب .
- ان هناك علاقة سلبية بين الانغماس الوظيفي والبرو الوظيفي .
- أن هناك علاقة ايجابية بين الانغماس الوظيفي والأداء الوظيفي

2- Wenlan Jing, (2010), titled: "School Leadership in Two Countries: Participatory Leadership in Secondary Schools in the US and China".

(وينلان جينغ بعنوان ، (2010)، بعنوان : " القيادة المدرسية في دوليتين القيادة التشاركية في المدارس الثانوية في امريكا والصين".)

هدفت هذه الدراسة الى مقارنة ممارسات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية في امريكا والصين ، ومدى تاثير العوامل الوطنية التنظيمية والثقافية في تلك الممارسات .

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ، وكونت مجتمع الدراسة من مدارس الثانوية في امريكا والصين ، 32 مدرسة ثانوية في كل دولة ، وتم اختيار 50 مدير مدرسة من كل بلد.

- أن مديري المدارس الامريكية يمارسون القيادة التشاركية بدرجة اكبر من مديري المدارسالصينية ، ما عدا في بعد بناء ثقة والذي يمارسه المديرون الصينين بدرجة اعلى.
- لا يوجد فروق فردية تعزى الى متغير الجنس حيال درجة تطبيق القيادة التشاركية .
- لا وجد علاقة بين درجة ممارسة القيادة التشاركية والخبرة الوظيفية .

المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة

الفرع الاول : عرض اوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والحالية

و من خلال الجدول الموالي سوف نبين ما تم الاستفادة منه من هذه الدراسات السابقة و اهم ما ميزها عن دراستنا الحالية:

عنوان الدراسة	اوجه التشابه بين هذه الدراسة والدراسة الحالية	الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية
دراسة حسيني ابتسام ،حمدي باشا نادية،" أثر القيادة التشاركية على الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية"	توضيح أثر القيادة التشاركية بأبعادها المختلفة (المشاركة، التحفيز، الاتصال، التفويض...) كما استعملت نفس ادوات الدراسة .	ركز هذه الدراسة على الثقافة التنظيمية، بينما الدراسة الحالية تركز على جانب مختلف القيادة التشاركية و الانغماس الوظيفي معا.
دراسة علي سعدوان علي سنة	استخدمت نفس الاسلوب المنهج	تناول القيادة الاخلاقية بدل

الفصل الاول : الاطار النظري للقيادة التشاركية و الانغماس الوظيفي

الدراسة بعنوان : "دور القيادة الاخلاقية في تعزيز الانغماس الوظيفي للعاملين"	الوصفي التحليلي واتسعانت ب تطبيق spss لمعالجة نتائجها . تناولت متغير الانغماس الوظيفي .	التشاركية استعانت ب 118 استبانة
دراسة شيلان عبد الله توفيق و جلال محمد عبد الله ، " دور القيادة الريادية في تعزيز الاستغراق الوظيفي "	استخدمت نفس الاسلوب المنهج الوصفي التحليلي واتسعانت ب تطبيق spss لمعالجة نتائجها . تجمع بين متغير القيادة والانغماس الوظيفي .	تتناول القيادة الريادية بدل التشاركية و 236 كادر مدرسي
رند خالد عبد الله الشبل: " مستوى الانغماس الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية في محافظات عنيزة"	ركزت على الانغماس الوظيفي . واستعملت نفس ادوات الدراسة	لا تتناول القيادة التشاركية وإنما تركز على الانغماس الوظيفي فقط.
DANISH : " العلاقة بين الأداء الوظيفي والانغماس الوظيفي مع البروز الوظيفي للعاملين في قطاع -باكستان -	استعانت بنفس ادوات الدراسة وركزت ايضا على جانب الانغماس الوظيفي .	أجريت في سياق ثقافي مختلف (باكستان) وتناول البروز الوظيفي كمتغير إضافي.
Wenlan Jing : " القيادة المدرسية في دوليتين القيادة	ركزت على المتغير القيادة التشاركية .	تركز على الجانب المقارن بين الثقافات، بينما الدراسة الحالية

الفصل الاول : الاطار النظري للقيادة التشاركية و الانغماس الوظيفي

التشاركية في المدارس الثانوية في امريكا والصين".	قد تكون محلية ولا تشمل مقارنات دولية.
---	--

الجدول رقم 01 : المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الفرع الثاني : مناقشة الدراسات السابقة

تنوعت الدراسات السابقة في تناول موضوع القيادة التشاركية والانغماس الوظيفي من زوايا متعددة، سواء في السياقات الاقتصادية أو التعليمية، ومن خلال بيئات تنظيمية محلية ودولية. وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الأعمال في دعم الإطار النظري، وتحديد المتغيرات، وبناء الفرضيات.

تبين من خلال الدراسات العربية أن القيادة التشاركية تسهم في تعزيز الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء، خاصة من خلال أبعاد المشاركة وتفويض السلطة. أما الدراسات الأجنبية، فقد وسّعت من النظرة لموضوع الانغماس الوظيفي وربطته بالأداء والبروز الوظيفي، كما أظهرت الفروقات الثقافية في تطبيق القيادة التشاركية.

وعليه، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى سد الفجوة من خلال التركيز على العلاقة بين القيادة التشاركية والانغماس الوظيفي أو الأداء ضمن سياق جزائري معاصر، مما يضيف بعداً جديداً للأدبيات القائمة، ويدعم أهمية تبني نماذج قيادية أكثر شمولاً وتفاعلية في المؤسسات المحلية.

تعتبر القيادة التشاركية احد أنماط القيادة الحديثة وتقوم على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وإبداء آرائهم مما يعزز الاحساس بالمسؤولية والانتماء وتتمثل اهمية هذا النمط في اتخاذ القرارات،الثقة والتحفيز بين الموظفين،تعزيز روح التعاون .ومن اهم خصائصها سهولة والوضوح ، العمل على تحقيق الشعور بالرضا،إتاحة فرص النمو المهني للموظفين والمرؤوسين.

الانغماس الوظيفي وهو درجة الارتباط الموظف بعمله من حيث التركيز ودخول فيه بشدة ويرتكز على اهم أبعاد لأداء المهام الانغماس الوظيفي المعرفي السلوكي وتكمن أهميته في زيادة الولاء المؤسسي ، ارتفاع مستوى دخول في العمل ، تجنب الغيابات والارتباط بالعمل.

ومن خلال هذه المعلومات نرى انه كلما ارتفع مستوى القيادة التشاركية في العمل أدى إلى زيادة مستوى الانغماس الوظيفي تقليل الصراعات ،تطوير الذاتي والمهني.

الفصل الثاني

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

تمهيد :

بعد الانتهاء من عرض الادبيات النظرية للدراسة من خلال عرض مفاهيم خاصة بالقيادة التشاركية وأثرها على الانغماس الوظيفي في الفصل الاول ، سنتطرق في هذا الفصل الى الدراسة الميدانية وسنحاول اسقاط ما تم التطرق اليه في الفصل النظري ميدانيا ، بحيث سنبدأ بمنهجية وأدوات الدراسة وفي الاخير سيكون عرض وتحليل النتائج والخلاصة . وبذلك قسمنا هذا الفصل الى ثلاث مباحث كما يلي :

المبحث الاول : منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثاني : اختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية **ALFA*

**PIPE*

تعتبر مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز من أهم المؤسسات بالجنوب الجزائري وذلك لكبر حصتها السوقية وارتفاع رقم أعمالها بالإضافة الى حساسية النشاط الذي تعمل فيهو المحتكر من طرف الدولة وتعاملاتها مع الخارج، الأمر الذي دفع المؤسسة الى استغلال كل طاقتها من اجل المحافظة على هذه المكانة ، ولمعرفة الظروف الأخرى التي تعمل من خلالها المؤسسة خصص هذا المبحث وفق ثلاثة مطالب وهي :

الفرع الأول : النشأة التاريخية للمؤسسة

المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب **ALEA PIPE* :

تمثل صناعة الحديد والصلب الركيزة الأساسية وتحديث الاقتصاد الوطني لما توفره من منتجات مصنعة أو شبه مصنعة ، تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية كالزراعة ، النقل ، البناء و في الصناعات الأخرى كالصناعة الميكانيكية و البترولية ن وزيادة على تثمين الثروات الطبيعية وتوفير فرص العمل ، ومن أهم مؤسسات هذه الصناعة نجد المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب *ALFA PIPE* والتي حصلت مؤخرا على شهادة الجودة المتمثلة في *ISO 9001* وشهادة جودة المنتجات البترولية *API-Q1* بالإضافة الى السعي للتسجيل في المواصفة *ISO 14001* ، و تسجيلها في مواصفة *ISO 18001* الخاصة بنظام الرعاية الصحية والسلامة .

اولا :النشأة التاريخية للمؤسسة :

تعود نشأة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية *ALFA PIPE* الى الشركة الوطنية للحديد والصلب *SNS* التي تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في ميدان صناعة الحديد والصلب ، ولقد بدأت هذه الشركة نشاطها بعد الاستقلال وأخذت في التوسع خصوصا بعد إعادة تأميم الوحدتين *SOTUABL* و

ALTUMEL وتمت عملية التأميم بعد إمضاء وثيقة التعاون التقني لثلاثة سنوات من عام 1968 الى

عام 1972 مع مؤسسة VOLLOVEC بغرض المساعدة في التسيير التقني ، كما تم إنشاء مركب

الحجار الذي يعتبر الركيزة الأساسية لصناعة الحديد والصلب في الجزائر .

وفي هذا الإطار إعادة هيكلة الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS الى عدة شركات وهي :

✓ شركة SIDRE التي تشرف على مركب الحجار بعنابة .

✓ شركة EMB من اختصاصها صناعة منتجات الخاصة بالتغليف.

✓ شركة ENIPL تقوم بإنتاج الحديد الموجه للبناء والأشغال العمومية.

✓ شركة ENGL متخصصة في صناعة الغازات الصناعية .

✓ شركة ANABIB وهي الشركة الوطنية للأنابيب و تحويل المنتجات مختصة في إنتاج الأنابيب

بمختلف أنواعها بالإضافة الى المنتجات المسطحة و زوايا الأنابيب الفلاحية (PIOUUT) ومختلف

تجهيزات الري كنتيجة الطلب الداخلي

والخارجي على الحديد والصلب وفي هذه الفترة وخصوصا في القطاع البترولي

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية وبعد إصدار القانون رقم : 01/88 تمت إعادة هيكلة الشركة

حتى أصبحت تسمى * المؤسسة العمومية الاقتصادية أنابيب * والتي استقلت بمجلس إدارة خاص

و رأس مال تابع لدولة حيث تفرعت عنها عدة وحدات و هي :

✓ وحدة أنابيب الغاز - تبسة - TGT.

✓ وحدة الصفائح المفتوحة الناقلة للماء - وهران - TON.

✓ وحدة الأنابيب الصغيرة - الرغاية - PTS.

✓ وحدة الأنابيب الكبيرة - الرغاية - GTR

✓ وحدة أنابيب و تجهيزات الري - برج بوعرييج - TMIA.

✓ وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية TUSGH ، و التي صارت بعد ذلك تسمى المؤسسة

الاقتصادية الجزائرية للأنابيب الناقلة للغاز PIPE GAZ.

وفي إطار إعادة الهيكلة لسنة 2000 تم تقسيم هذه الوحدات الى مدرجات مشكلة لمجمع أنابيب هي :

▪ مديرية غرداية PIPE GAZ

▪ مديرية الرغاية TUPELONGITUDINAL وتضم وحدتي GTR و PTS

▪ مديرية الثالثة تضم كل من تبسة ، وهران ، برج بوعريرج .

هذا فيما يخص شركة الحديد و الصلب بصفة عامة ومختلف فروعها أهم محطات مسارها الإنتاجي.

وأما عن مؤسستنا محل الدراسة فقد تم إنشاؤها بغرداية سنة 1974 برأس مال قدره (7.000.000.000 دج

) وقد تم إنجاز هذه الوحدة على يد الشركة الألمانية (HOCH) بالمنطقة الصناعية بنورة و التي تبعد 10

كلم عن وسط الولاية وتتربع علة مساحة 23000 متر مربع و 969 عامل ، كما قامت بتقديم مساعدة لها

لمدة 10 سنوات بعد تسليمها للمشروع ، وقد مرت هذه الوحدة بعدة مراحل الى أن أصبحت مؤسسة اقتصادية

مستقلة والتي سوف نوضحها فيما يلي :

▪ في 05 نوفمبر 1983: تم إعادة هيكلتها حسب الجريدة الرسمية رقم 46 بتاريخ 1983/11/13م

▪ في سنة 1986 : تم إنشاء ورشة التغليف بالزفت في إطار توسيع نشاطها .

▪ في سنة 1992 انقسمت وحدة غرداية الى وحدتين هما :

○ وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية ISP والتي كانت تضم حوالي 390 عامل.

○ وحدة الخدمات المختلفة UPD والتي كانت تضم حوالي 350 عامل.

▪ وفي سنة 1993 تم إنشاء ورشة الحديد للتغليف الخارجي للأنابيب بمادة البوليتيلان .

- وفي سنة 1994 تم ضم الوحدتين الجديديتين نظرا لفشل التسيير في وحدة الخدمات المختلفة وبعدما أعيدت الوحدة الى حالتها السابقة أصبحت تسمى وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية .
- وفي سنة 2000م : وبعد إعادة الهيكلة للمجموعة أصبحت الوحدة عبارة عن مؤسسة إقتصادية عمومية تحمل اسم مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز * PIPE GAZ * مستقلة ماليا و تابعة إداريا لمجمع الأنابيب * GROOP ANABIB *
- في 20 جانفي 2001 م : تحصلت مؤسسة الأنابيب على شهادة الجودة العالية ISO 9001 وعلى شهادة المعهد الأمريكي البترولي APIQ 1
- في 15 أوت 2003 م : تم تجديد هذه الشهادة من طرف المختصة بعد إعطاء ملاحظات على ما يجب تغييره في المؤسسة للمحافظة على هذه الشهادة وقامت بمراقبة مدى دقة المؤسسة في الالتزام بهذه الملاحظات بعد سنتين عند تجديد الشهادة في المرة الثانية .
- في سنة 2006 : فكرت المؤسسة * PIPE GAZ * في مشروع الشراكة مع مؤسسة أنابيب غاز بالرغاية * ALFA TUS * لزيادة رأس مالها .
- وتعتبر وحدة أنابيب الغاز * ALFA PIPE * بغرداية وحدة إنتاجية بالدرجة الأولى و يكون الإنتاج فيها حسب الطلبات و إبرام العقود كما تسعى الى جلب المستثمرين الصغار لاستغلال الفضلات والمهمات قصد التخلص منها وتوفير السيولة المالية .
- تقوم هذه المؤسسة بصناعة الأنابيب الخاصة بنقل المحروقات وخاصة البترول والغاز ، إضافة الى الأنابيب الخاصة بنقل المياه ، عن طريق تحويل المادة الأولية والمتمثلة في لفائف الحديد الخام بالدرجة الأولى والتي تحصل عليها إما من مجمع الحديد و الصلب بالحجار أو عن طريق استيراد من ألمانيا أو فرنسا أو اليابان مرورا بثلاث ورشات وهي على الترتيب :

✓ **ورشة الإنتاج :** والتي تحوي أربع آلات للإنتاج ، وينتج عنها منتج نصف مصنع وأحيانا يكون تام الصنع إن كانت الطلبية تتطلب ذلك .

✓ **ورشة التغليف الخارجي :** وهي الورشة المختصة بالتغليف الخارجي بمادة البوليثلان ، ينتج عنها منتج نصف مصنع ويكون تام بالنسبة للأنايبب الموجه لنقل البترول .

✓ **ورشة التغليف الداخلي :** ويكون التغليف بطلاء غازي إذا كان الأسلوب موجه لنقل المحروقات ، ويطلاء المائي إن كان موجه لنقل المائي .

تشتغل المؤسسة بطاقتها الكاملة عن طريق 04 منابوات بأسلوب عمل مستمر وبدون عطل إن كانت الطلبيات بالحجم الكبير ، أما إن كانت غير ذلك فتشغل المؤسسة بجزء من طاقتها باستخدام منابوتين فقط بأسلوب عمل مستمر يكفي للإيفاء بالطلبية ، وتبلغ القدرة الإنتاجية للمؤسسة حوالي 120 ألف طن ، وأما الصافية فتبلغ 100 ألف طن ، ويتراوح حجم الأنبوب المصنوع من 508 ملم الى 1625 ملم وطوله من 07 أمتار الى 13 متر.

الفرع الثاني : الأهمية الاقتصادية للمؤسسة :

إن الأهمية الاقتصادية لهذه المؤسسة تتمثل في الدور الاقتصادي الذي تلعبه على مستوى المحلي أو الوطني أو حتى الدولي وذلك من خلال مايلي :

❖ **المساهمة في تدعيم عدد من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني** كقطاع الفلاحة و الري ،

وقطاع المحروقات ، فهي تتعامل مع كل من سونا طراك و سونلغاز ومحاور الرش الخاصة بقطاع

الري الخ، حيث تقوم بتغطية حوالي 60 % من احتياجات السوق الوطنية.

❖ على الصعيد الداخلي فهي تساهم في تشغيل حوالي 930 عامل ما يعني امتصاص جزء من البطالة

الموجودة على مستوى المنطقة ، والتشغيل يشمل جميع المستويات كسائقين و رجال الأمن الداخلي

للمؤسسة ، والمسيرين ، العمال داخل الو رشات المهندسين الخ

❖ كما تساهم في فك العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة ومنطقة غرداية بصفة خاصة ، ومما يزيد

من فعالية دورها موقعها الاستراتيجي والقريب من أهم مناطق الحقول البترولية كحاسي الرمل و

حاسي مسعود و عين أميناس.

❖ المساهمة في زيادة إيرادات الولاية من خلال الضرائب التي تقوم بدفعها الى مصلحة الضرائب

التابعة للولاية

❖ أما على مستوى الصعيد الدولي لعبت وما زالت تلعب دورا فعالا في نشر السمعة الحسنة على

مستوى الجودة منتجات المؤسسات الوطنية وخاصة بعد تحصلها على شهادتي ISO 9001 و

APIQ1 وعملها على التسجيل في شهادة الإيزو 14001 من خلال العمل على تحقيق متطلبات

نظام الإدارة البيئية والمراجعة البيئية مع تنفيذها لنظام الرعاية الصحية والسلامة البيئية HSE.

الفرع الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي :

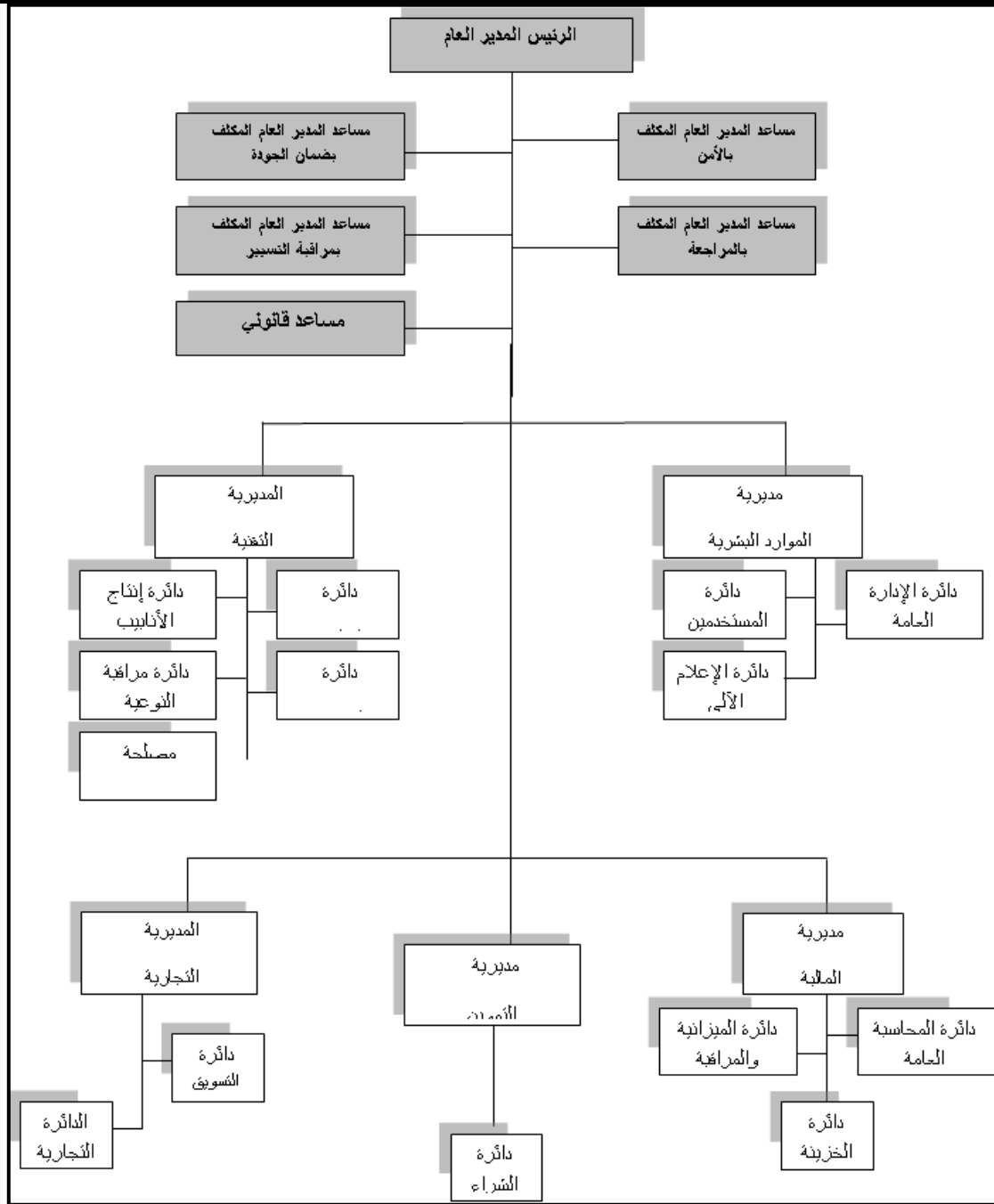
تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد مختلف المسؤوليات وكذا توزيع المهام ن وهذا من أجل

المساعدة على الرقابة والتنظيم من جهة و التسيير الحسن لمختلف العمليات والأنشطة من جهة أخرى ،

بالإضافة الى محاولة التنسيق بين مختلف الوظائف لبلوغ الأهداف ، وسنحاول من خلال دراسة الهيكل

التنظيمي لمؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز * ALFA PIPE * .

التطرق لمختلف المديريات والدوائر و المصالح المكونة لها الموضحة في الشكل التالي :



المصدر بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

الشكل رقم 04 الخريطة التنظيمية

المطلب الثاني: طرق وأدوات الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بحث مدى تأثير القيادة التشاركية بأبعادها المختلفة على مستوى الانغماس الوظيفي لدى موظفي المؤسسة دراسة حالة ألفابايب شركة الأنابيب بغرداية ، وقد طبقت هذه الدراسة على شركة الأنابيب ،ولبلوغ هذا الهدف فقد تم استخدام المنهج الوصفي لعرض الخلفية النظرية للموضوع، أما في الجانب الميداني من الدراسة فقد تم الاعتماد فيه على أسلوب دراسة الحالة وهذا من خلال تصميم الاستبيان ، وقد تم توزيع استبيانات في شكلها النهائي بغرض جمع بيانات تفيد في حل إشكالية البحث، حيث تم تجميعها ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical SPSS (Package for Social Science النسخة رقم 22، والاستعانة أيضا ببرنامج Excel، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات تدعم موضوع الدراسة.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة و عينتها

في إطار هذه الدراسة يمثل المجتمع الإحصائي جميع عمال مؤسسة ALFA PIPE بغرداية والبالغ عددهم 960 عاملا اما العينة فقد تمثلت في فئة العمال الإداريين فقط والبالغ عددهم 40 عامل .

الفرع الثالث: أداة الدراسة

من خلال طبيعة الدراسة و طبيعة البيانات و المعلومات المراد الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة فقد انصب الاهتمام على:

- **الاستبيان:** حيث تمثل الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها بحيث تم تصميمه بغرض جمع البيانات الأولية من أفراد العينة، وقد تم الاعتماد في تصميم الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة و تم عرضه على عدد من الأساتذة المتخصصين لتحكيمه، و بعد تعديله تم توزيع 40 على أفراد عينة الدراسة، و ذلك

خلال شهر افريل من سنة 2025، إذ تم استرجاع 40 استبيان، وخلص عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل إلى 40 استبيان، أي ما نسبته 100% من إجمالي مجتمع الدراسة، و الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (02): يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان:

البيان	العدد	النسبة
عدد الاستثمارات الموزعة	40	100%
عدد الاستثمارات المسترجعة	40	100%
عدد الاستثمارات الغير مسترجعة	0	0%
عدد الاستثمارات الملغاة	00	0%
عدد الاستثمارات المقبولة	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا عن نتائج الاستبيان.

الجدول السابق يبين أن العدد الإجمالي الذي تم استعادته من الاستبيانات التي وزعت هو: (40) استبيان، وهذا العدد يشكل ما نسبته (100%) من العدد الموزع والبالغ (40) استبيان، عدد الاستبيانات المستبعدة كانت (00) استبيان في حين نجد أن الاستبيانات الخاضعة للتحليل بلغ عددها (40) بنسبة (100%) من أفراد عينة الدراسة، كما أن عدد الاستبيانات الغير مسترجعة بلغ (00)، أي ما نسبته (00%) من أفراد عينة الدراسة.

يهدف هذا الاستبيان تحديد مدى تؤثر القيادة التشاركية بأبعادها المختلفة على مستوى الانغماس الوظيفي لدى موظفي المؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة، فقد تم إعداد الاستبيان انطلاقا من الأسئلة والفرضيات المطروحة في بعض الاستبيانات التي تتمحور حول نفس متغيرات الدراسة والتي تم الاستئناس بها في عملية تصميمه. حيث مرّ تصميم الاستبيان قبل الشروع في عملية توزيعه بالمراحل التالية:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات: وهذا استنادا على مراجعة دراسات سابقة ذات صلة.

- عرض الاستبيان على المشرفين من أجل تقييم مدى ملائمة لجمع البيانات، وتعديله الأولي حسب توجيهاتهم.

- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد من تعديل وحذف ما يلزم.

- توزيع الاستبيان بشكله النهائي على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وذلك بعد أخذ الموافقة من المشرفين.

وقد تم تقديم هذا الاستبيان بفقرة تعريفية حثّ فيها الموظفين على التعاون والصدق في الإجابة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: يحتوي على البيانات الشخصية و الوظيفة لمجتمع الدراسة ويتكون من 5 فقرات تخص: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الانتماء ..

الجزء الثاني: يحتوي على محاور الدراسة:

أ- **المحور الاول :** القيادة التشاركية و يتكون من 19 فقرة و يحتوي على(05) أبعاد و هي:

وهي :تفويض السلطة ،المشاركة في اتخاذ القرار،العلاقات الانسانية،التحفيز،الاتصال.

ب- **المحور الثاني :** الإنغماس الوظيفي ويتكون من 08 فقرات.

الجدول رقم (03):يوضح مضمون الإستبيان

البعد	رقم الفقرات
تفويض السلطة	(04-01)
المشاركة في اتخاذ القرار	(08-05)
العلاقات الانسانية	(12-09)
التحفيز	(16-13)
الاتصال	(19-17)
الانغماس الوظيفي	(28-20)

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الإستبيان (أنظر الملحق رقم 02)

الفرع الرابع: متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك موضح في الجدول رقم (II)-

(03).

الجدول رقم (04): متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
القيادة التشاركية	المتغير المستقل
الانغماس الوظيفي	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الخامس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

قد جرت معالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة باستخدام

الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعي (SPSS)، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على

تساؤلاتها، فقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار 22، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- **المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري:** لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور و أبعاد الدراسة.
 - **التكرارات و النسب المئوية:** ذلك لوصف الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة.
 - **اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
 - **معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)** : لقياس صدق الفقرات و لقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من (+1) فان الارتباط قوي وموجب (طردى)، وإذا كان قريب من (-1) فان الارتباط قوي وسالب (عكسي)، وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن ينعدم.
 - **اختبار كولومجروف - سمرنوف (1- Sample K-S):** لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.
 - **تحليل الانحدار:** حيث يساعد هذا التحليل على معرفة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل و التابع.
 - **الاختبار الإحصائي ANOVA** لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية و الوظيفية على متغيرات الدراسة.
 - **إختبار t-test** لإختبار العينات المستقلة. لمعرفة أثر المتغير المستقل حول في متغيرات الدراسة.
- ♦ وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي (Likert) حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات كما هو موضح في الجدول رقم (II-04) حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى ، أي أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً

باستخدام المقياس الترتيبي ، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج. كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (05) :يوضح مقياس ليكارت الخماسي:

التصنيف	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1
الدرجة	5-4.2	4.19-3.4	3.39-2.60	2.59-1.80	1-1.79

واستنادا إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم(06) يوضح مقياس التحليل

مرتفع	متوسط	منخفض
3.76 فأكثر	3.66-2.34	2.33-1

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس: $\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}}$

$$1,33 = \frac{4}{3} = \frac{(1-5)}{3} \text{ ، حيث أن عدد المستويات} = 3$$

وبناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من 3.67 فيكون مستوى مرتفعاً (ويعني موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 3.66-2.34 فيكون المستوى متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي من 1-2.33 فيكون المستوى منخفض.

الفرع السادس: صدق وثبات الاستبيان:

و للتأكد من مدى صدق و صلاحية استمارة الاستبيان و كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية، التي تم اختبارها ثم عرضها على عدد من المحكمين بلغ عددهم (03) من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير*، وقد استجيب لآراء السادة المحكمين وتعديل ما يجب تعديله في ضوء مقترحاتهم.

ثبات أداة الدراسة: يقصد به أنه عند إعادة توزيع الاستبيان مرة ثانية على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين وفي الظروف نفسها فنحصل على نفس النتائج السابقة. وفي الظروف نفسها وقد تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتأكد من الثبات الكلي للاستبيان ودرجة الاتساق الداخلي بين فقراته.

أ- اختبار الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: باستخدام معامل ألفا كرونباخ، لقياس مدى ثبات محاور الاستبيان، و الإتساق الداخلي لفقراته والنتائج ممثلة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (07): معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.

عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرومباخ
تفويض السلطة	04	0.814
المشاركة في اتخاذ القرار	04	0.840
العلاقات الانسانية	04	0.813
التحفيز	04	0.916
الاتصال	03	0.867

* أنظر الملحق رقم 01

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

0.866	19	القيادة التشاركية
0.848	08	الانغماس الوظيفي
0.928	27	جميع الفقرات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 02)

من خلال الجدول رقم (07) معامل الثبات العام للاستبيان عال حيث بلغ (0.928) كما تراوحت معاملات الثبات للمحاور بين (0.813 إلى 0.848) حيث كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (84%) وهذا يدل أن الاستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

ب- قياس الصدق البنائي للمجالات: حيث يبين الجدول رقم (06) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات المجال.

الجدول (08) معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.

عنـــــــــوان المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	0.692	0.00
المشاركة في اتخاذ القرار	0.725	0.00
العلاقات الانسانية	0.698	0.00
التحفيز	0.702	0.00
الاتصال	0.686	0.00
القيادة التشاركية	0.699	0.00
الانغماس الوظيفي	0.724	0.00

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 02)

من خلال الجدول رقم (08) يتضح أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0.05) ويبين أن معاملات الارتباط كانت مرتفعة بالنسبة لكل محور، إذ أن معامل الارتباط بين المحور الأول " القيادة التشاركية" والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.699) وهي درجة مرتفعة.

أما معامل الارتباط بين المحور الثاني " الإنغماس الوظيفي " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.724) وهي أيضا درجة مرتفعة

ج- توزيع البيانات: تم إجراء اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، حيث قمنا بتحديد الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (09) نتائج اختبار كولموجروف- سمرنوف في توزيع البيانات.

القسم	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	القيادة التشاركية	19	0.577	0.236
الثاني	الانغماس الوظيفي	08	0.612	0.436

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 02)

من خلال الجدول رقم (09) يتضح أن قيمة Z للمحور الأول تساوي (0.577)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.236) أي أنها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، كما يتضح أن قيمة Z للمحور الثاني تساوي (0.612)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.436) أي أنها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) و يتضح من الجدول أيضا أن قيمة مستوى الدلالة لجميع الفترات أكبر من (0.05) أي (Sig<0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية H0 ونرفض الفرضية البديلة H1، حيث يتجه تحليلنا نحو الطرق المعلمية.

المبحث الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

في هذا المطلب سيتم عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج SPSS ، ثم تحليلها و مناقشتها*.

المطلب الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة

2-توزيع أفراد العينة تبعا للجنس: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (10) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

البيانات	التكرار	النسبة %
موظف	38	95%
موظفة	2	02%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS، (أنظر الملحق رقم 02)

*كل ما سيتم عرضه في هذا المطلب من نتائج "الجدول و الأشكال" مأخوذ من نتائج المعالجة بـ SPSS (أنظر الملاحق)

الشكل رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على معطيات جدول نتائج SPSS.

حسب الجدول رقم (10) نلاحظ أن 38 مفردة من مجموع أفراد البحث تتمثل في الإناث بنسبة (95%) و 02 فرد من حجم العينة تتمثل في الذكور بنسبة (5%) وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة كونها تتطلب خراجات عمل ميدانية كثيرة وبالتالي اعطاء أولوية تواجد العنصر الذكوري أكبر من العنصر النسوي.

02- توزيع أفراد العينة تبعا للعمر: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

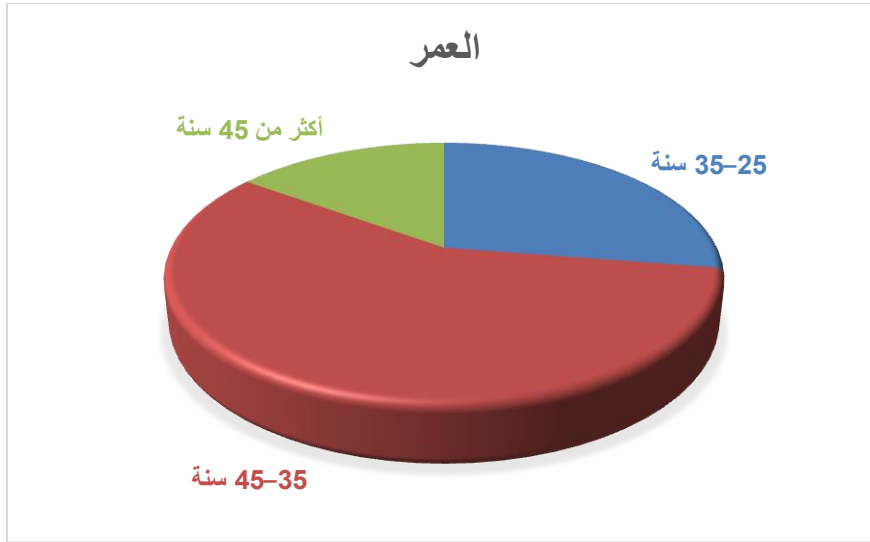
الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب العمر

البيان	التكرار	النسبة %
من 16 الى 25 سنة	11	27.5%
25-35 سنة	23	57.5%
أكثر من 45 سنة	06	15%

المجموع	40	% 100
---------	----	-------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 02).

الشكل رقم (02-II): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جدول نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 02).

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (11) أن هناك (23) فردا من مجتمع الدراسة من الفئة العمرية (25-35 سنة) أي مانسبته (57.5%)، نجد أيضا (11) فرد من مجتمع الدراسة من الفئة العمرية (من 16-25 سنة) أي مانسبته (27.5%)، في حين نجد (06) مفردة من الفئة العمرية (أكثر من 45 سنة) بنسبة قدرت بـ (15%) ، ومن خلال ماسبق يمكن القول أن المؤسسة تعتمد بنسبة كبيرة على عنصر الشباب في عملها إذا يمثلون ما يزيد عن 57% وهو مؤشر يدل على اهتمام المؤسسة بالفئة الشبانية في تحقيق أهدافها.

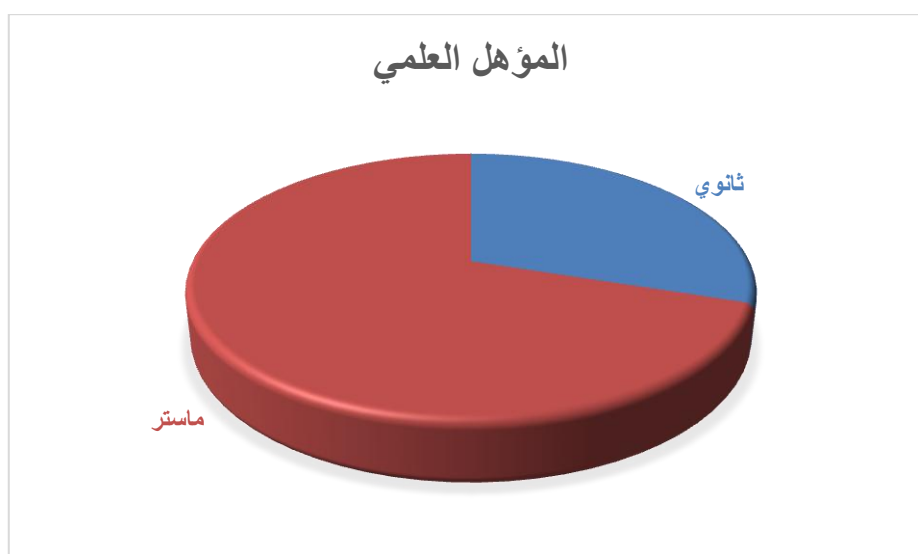
03- توزيع أفراد العينة تبعا المؤهل العلمي :وهي موضحة كالاتي:

الجدول رقم (12) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	البيان
30%	12	ثانوي
70%	28	ماستر
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 02).

الشكل قم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي للوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جدول نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 02).

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (12) أن (28) فردا من مجتمع الدراسة هم من ذوي المستوى ماستر بلغ نسبته (70%)، تليه المستوى الثانوي ب(12) فردا أي بنسبة بلغت (30%)، ومن هنا نقول أن أن غالبية القوى العاملة في هذه الحالة حاصلة على مؤهلات عليا (شهادة الماستر)، مع وجود نسبة أقل من الموظفين الحاصلين على شهادة الثانوية. هذا يشير إلى تركيز على المعرفة المتخصصة والتعليم العالي في المؤسسة.

4-توزيع أفراد العينة تبعا سنوات الخبرة:موضحة كالاتي:

الجدول رقم (13) يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	البيان
35%	14	2-5 سنوات
26%	26	أكثر من 5 سنوات
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 02).

الشكل قم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جدول نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 02).

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (13) أن (26) فردا من أفراد عينة الدراسة هم من أصحاب الخبرة التي تتراوح من (أكثر من 05 سنوات)، والتي قدرت بنسبة (26%)، وتليها (14) فردا من أصحاب الخبرة التي تتراوح ما بين (من 2-5 سنوات) بنسبة بلغت (35%)،

ان غالبية القوى العاملة في هذه الحالة تتمتع بخبرة جيدة ،اي معظم الموظفين لديهم خبرة تزيد عن سنتين ،وهذا يمكن أن يكون ميزة تنافسية .

توزيع أفراد العينة تبعا الانتماء: وهي موضحة كالاتي:

الجدول رقم(14) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الانتماء

البيان	التكرار	النسبة %
دائم	37	%92.5
مؤقت	03	%7.5
المجموع	40	%100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 02).

الشكل رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الانتماء



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جدول نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 02).

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (14) أن (37) فرد دائما بنسبة قدرت بـ (92.5%) و(03) فردا مؤقتين بنسبة قدرت بـ(7.5%)، أن هيكل التوظيف في هذه الحالة يتميز بأغلبية كبيرة من الموظفين الدائمين ونسبة قليلة جدا من الموظفين المؤقتين، يشير إلى تركيز على الاستقرار الوظيفي وإمكانية اعتماد محدود على العمالة المرنة .

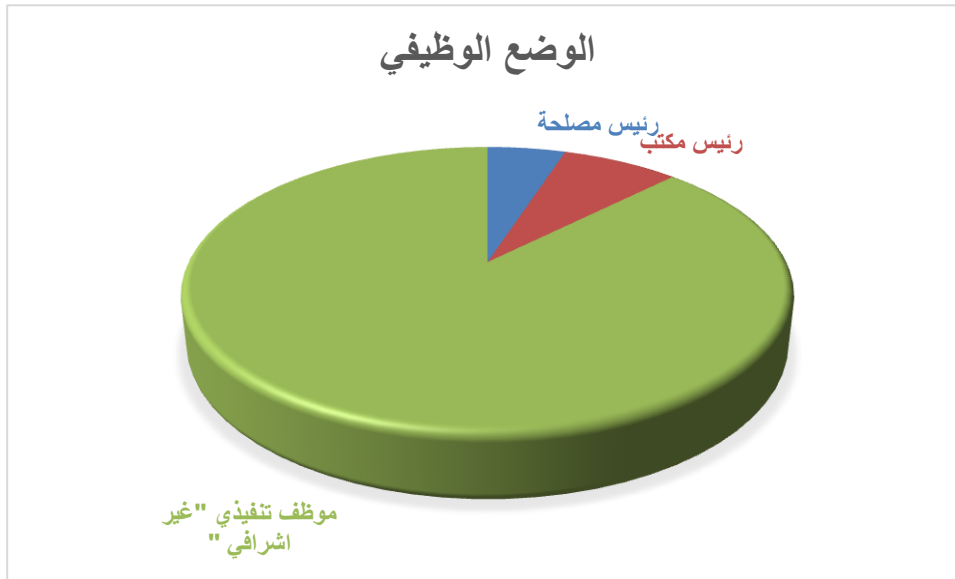
توزيع أفراد العينة تبعا الوضع الوظيفي: وهي موضحة كالآتي:

الجدول رقم(15) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الوضع الوظيفي

البيان	التكرار	النسبة %
رئيس مصلحة	02	%5
رئيس مكتب	03	%7.5
موظف تنفيذي (غير اشرافي	35	%87
المجموع	40	%100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 02).

الشكل رقم (09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوضع الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جدول نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 02).

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (15) أن (35) فرد هم موظفون تنفيذيون غير اشرافيين بنسبة قدرت بـ (87%) و(03) فردا يمثلون رؤساء المكاتب بنسبة قدرت بـ(7.5%)، (02) فردا من رؤساء المصالح بنسبة قدرت (05%)، يشير الى ان الموظفين التنفيذيين هم الأكثر تأصرا بأسلوب القيادة ،وهو الأكثر قدرة

على التعبير عن مستوى انغماسهم في العمل نتيجة الممارسات القيادية من وجهة نظر المستجوبين في المؤسسة بمحل الدراسة .

المطلب الثاني: عرض وتحليل و مناقشة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج استخدام بعض الأدوات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي، و الانحراف المعياري، في تحليل إجابات وآراء الأفراد حول ما جاء من فقرات في الاستبيان، حيث سنتناول في البداية مستوى القيادة التشاركية من خلال الإجابات الخاصة بأفراد العينة، ثم تحليل إجاباتهم المتعلقة

أولاً: نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور القيادة التشاركية

قصد التعرف على مستوى القيادة التشاركية من خلال إجابات أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير كما ذكرنا آنفا ب 5 أبعاد (تفويض السلطة ،المشاركة في اتخاذ القرار،العلاقات الانسانية،التحفيز،الاتصال)، وسنتناول لاحقاً كل بعد على حدى.

الجدول رقم (16) يوضح تصورات المستجوبين لمحور القيادة التشاركية مرتبة حسب الأهمية

المرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
01	مرتفعة	0.4199	4.6250	تفويض السلطة
04	مرتفعة	0.45291	4.2500	المشاركة في اتخاذ القرار
05	مرتفعة	0.40510	4.2000	العلاقات الإنسانية
03	مرتفعة	0.57051	4.1625	التحفيز
02	مرتفعة	0.51887	4.5000	الاتصال

المعدل العام	4.5750	0.47434	مرتفعة	/
--------------	--------	---------	--------	---

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 02).

يبين الجدول أعلاه تصورات المستجوبين أن أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة، قد أظهروا موافقتهم حول محور القيادة التشاركية المتمثلة بأبعاده 05 في: (تفويض السلطة ، المشاركة في اتخاذ القرار ، العلاقات الانسانية و التحفيز والإتصال) وقد جاء المعدل العام مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور القيادة التشاركية ككل (4.5750)، و الانحراف المعياري (0.47434)، إذ احتل المرتبة الأولى بعد " تفويض السلطة" بمتوسط حسابي (4.6250) و هي نسبة مرتفعة من حيث درجة الموافقة، في حين جاء بعد "الإتصال " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب(4.5000)، وانحراف معياري (0.51887) وتليها المرتبة الثالثة بعد "التحفيز" بمتوسط حسابي قدر ب(4.1625) وانحراف معياري (0.57051) وفي المرتبة الرابعة بعد " المشاركة في اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي قدر ب (4.2500) وانحراف معياري (0.45291)، وفي الأخيرة بعد : "العلاقات الانسانية " بمتوسط حسابي بلغ (4.2000) والانحراف المعياري (0.40510) ،شير نتائجك إلى وجود بيئة قيادية تشاركية قوية. من خلال الاستمرار في التركيز على نقاط القوة ومعالجة المجالات التي قد تحتاج إلى تحسين طفيف، يمكن تعزيز فعالية هذا النمط القيادي بشكل أكبر.

البعد الأول: تفويض السلطة

للتعرف على مستوى مدى توفر " تفويض السلطة" عند عمال المؤسسة، تم إقتراح 4 فقرات من (01-04)

لنقيس هذا الجانب كمايلي:

جدول رقم (17) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد تفويض السلطة

مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
01	مرتفعة	0.44650	4.8250	تتمح لي صلاحيات كافية لاداء مهامها باستقلالية	01
03	مرتفعة	0.54948	4.4250	اثق في قراراتتي لان الادارة تدعمني عند الحاجة	02
04	مرتفعة	0.58562	4.3750	يتم تفويض المهام بطريقة عادلة ومنظمة	03
02	مرتفعة	0.59431	4.4250	امتك الحرية في كيفية انجاز المهام المفوضة لي	04
/	مرتفعة	0.4199	4.6250	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 02).

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة عموماً حول البنود المتصلة بـ "تفويض السلطة" بحيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (01): "تتمح لي صلاحيات كافية لاداء مهامها باستقلالية" فقد جاء متوسطها الحسابي (4.8250)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (04): "امتك الحرية في كيفية انجاز المهام المفوضة لي" وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.4250)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (02): "اثق في قراراتتي لان الادارة تدعمني عند الحاجة" فقد جاء متوسطها الحسابي (4.4250)، وفي المرتبة الاخيرة فقد جاءت الفقرة رقم (03) "يتم تفويض المهام بطريقة عادلة ومنظمة" درجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (4.3750)، وفي

الاخير فقد جاءت الفقرة رقم(01) " تتسم الرسائل الرسمية التي أتلأها بالوضوح والدقة " بمتوسط حسابي بلغ (3.7021)،

البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار

بقصد التعرف مدى توفر "المشاركة في اتخاذ القرار، تم صياغة 04 فقرات (05-08) لقياس مدى وجود هذه الممارسة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (18) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد " المشاركة في اتخاذ القرار " مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
03	مرتفعة	0.50064	4.1750	اشعر انني اشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامي اليومية	05
02	مرتفعة	0.56387	4.2000	تؤخذ ارائي بعين الاعتبار عند اتخاذ قرارات مهمة داخل المؤسسة	06
01	مرتفعة	0.57233	4.3250	يتم دعوتي للاجتماعات التي تتعلق بعمل الفريق الذي انتمي اليه	07
01	مرتفعة	0.57233	4.3250	يتم تقييم مساهمتي في اتخاذ القرارات من طرف المسؤولين	08
/	مرتفعة	0.45291	4.2500	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم02).

يظهر الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة البنود المتصلة ببعد " المشاركة في اتخاذ القرار" حيث جاءت في المرتبة الاولى الفقرتين (07و08): " يتم دعوتي للاجتماعات التي تتعلق بعمل الفريق الذي انتمي اليه " يتم تقييم مساهمتي في اتخاذ القرارات من طرف المسؤولين "بمتوسط حسابي قدر بـ (4.3250)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (06): " تؤخذ ارائي بعين الاعتبار عند اتخاذ قرارات مهمة داخل المؤسسة." وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.2000)، ، وتليها المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (05) بدرجة موافقة مرتفعة" اشعر انني اشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامي اليومية "، بمتوسط حسابي قدرت بـ (4.1750)، وهذه النتائج تؤكد أن جميع الموظفين يشعرون بأنهم يشاركون فعليا في عمليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة ،وهو مؤشر ايجابي على تطبيق القيادة التشاركية من وجهة نظر أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة .

البعد الثالث :العلاقات الإنسانية

بقصد التعرف على مدى توفر العلاقات الانسانية في المؤسسة، تم صياغة 04 فقرات (09-12) لقياس مدى وجود هذه الممارسة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (19) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد " العلاقات الإنسانية " مرتبة حسب

الأهمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
09	القي احتراماً وتقديراً من طرف زملائي	4.2500	0.54302	مرتفعة	03
10	يسود جو من التعاون والدعم المتبادل بين موظفي المؤسسة	4.3500	0.57957	مرتفعة	01

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

11	تتعامل الادارة معنا بطريقة انسانية ومتفهمة	4.2750	0.59861	مرتفعة	02
12	بيئة العمل داخل المؤسسة مريحة ومحفزة	4.1500	0.42667	مرتفعة	04
المعدل العام		4.2000	0.40510	مرتفعة	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 02).

يظهر الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة عالبنود المتصلة ببعء " العلاقات الانسانية " حيث جاءت في المرتبة الاولى الفقرة (10) " يسود جو من التعاون والدعم المتبادل بين موظفي المؤسسة"، فقد جاء متوسطها الحسابي قدر ب (4.3500) وتليها المرتبة الثانية الفقرة (11) "تتعامل الادارة معنا بطريقة انسانية ومتفهمة "من حيث درجة الموافقة ،فقد جاء متوسطها الحسابي قدر (4.2750) ،تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (09):" القى احتراما وتقديرا من طرف زملائي." وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(4.2500)،و تليها في المرتبة الاخيرة الفقرة رقم(12) بيئة العمل داخل المؤسسة مريحة ومحفزة."بمتوسط حسابي بلغ (4.1500) ، تشير هذه النتائج إلى أن المؤسسة تتمتع ببيئة عمل ايجابية من حيث العلاقات الانسانية ،وهو مايمثل نقطة قوة يمكن ان تساهم بشكل كبير في تعزيز الانغماس الوظيفي لدى الموظفين وتعد العلاقات الانسانية لب العمل الإداري ومن وجهة نظر أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة.

البعد الرابع : التحفيز

بقصد التعرف مدى توفر " التحفيز " في المؤسسة، تم صياغة 04 فقرات (13-16) لقياس مدى وجود هذه الممارسة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (20) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعدد "التحفيز" مرتبة حسب الأهمية

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
13	اتلقى تحفيز من مسؤولي في العمل	4.2250	0.61966	مرتفعة	02
14	يتم الاعتراف بمجهودي وانجازاتي داخل المؤسسة	4.2821	0.55954	مرتفعة	01
15	اشعر بالرضا عن تعامل المسؤولين معي	4.2000	0.64847	مرتفعة	03
16	يوجد نظام حوافز واضح في المؤسسة	4.1000	0.63246	مرتفعة	04
المعدل العام		4.1625	0.57051	مرتفعة	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 02).

يظهر الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة البنود المتصلة ببعد " التحفيز" حيث جاءت في المرتبة الاولى الفقرة (14) "يتم الاعتراف بمجهودي وانجازاتي داخل المؤسسة". فقد جاء متوسطها الحسابي قدر ب (4.2821) وتليها المرتبة الثانية الفقرة (13) "اتلقى تحفيز من مسؤولي في العمل" من حيث درجة الموافقة، فقد جاء متوسطها الحسابي قدر (4.2250)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (15): "اشعر بالرضا عن تعامل المسؤولين معي". وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(4.2000)، و تليها في المرتبة الاخيرة الفقرة رقم(16) يوجد نظام حوافز واضح في المؤسسة "بمتوسط حسابي بلغ (4.1000) ، تشير إلة أن التحفيز والاعتراف بالجهود موجودان بمستوى جيد في المؤسسة محل الدراسة وهو مايساهم بشكل ايجابي في خلق بيئة عمل محفزة للانغماس الوظيفي .

البعد الرابع : الاتصال

بقصد التعرف مدى توفر " الاتصال " في المؤسسة، تم صياغة 03 فقرات (17-19) لقياس مدى وجود هذه الممارسة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (21) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "الاتصال " مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
21	استطيع التواصل بسهولة مع المسؤولين في المؤسسة	4.6750	0.52563	مرتفعة	01
22	توفر لي المعلومات اللازمة لانجاز مهامي بوضوح	4.3500	0.62224	مرتفعة	02
23	تقوم المؤسسة بنشر جميع المعلومات بوسائل مختلفة	4.3250	0.65584	مرتفعة	03
المعدل العام		4.5000	0.51887	مرتفعة	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 02).

يظهر الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول البنود المتصلة ببعد "الاتصال حيث جاءت في المرتبة الاولى الفقرة (21) " استطيع التواصل بسهولة مع المسؤولين في المؤسسة "فقد جاء متوسطها الحسابي قدر ب (4.6750) وتليها المرتبة الثانية الفقرة (22)" توفر لي المعلومات اللازمة لانجاز مهامي بوضوح"،فقد جاء متوسطها الحسابي قدر (4.3500) ، و تليها في المرتبة الاخيرة الفقرة رقم(23)" تقوم المؤسسة بنشر جميع المعلومات بوسائل مختلفة"،بمتوسط حسابي بلغ (4.3250)، تشير نتائج لبعد الاتصال ان هناك رضا عاما عن وجود وفعالية الاتصال داخل المؤسسة محل الدراسة ، يعتبر بعد الاتصال نقطة قوة في محور القيادة التشاركية في المؤسسة و هناك شعور إيجابي بسهولة التواصل مع المسؤولين، وتوفر المعلومات اللازمة بوضوح، واستخدام وسائل متنوعة لنشر المعلومات. يمكن الاستفادة من هذه القوة في تعزيز جوانب أخرى من القيادة التشاركية.

ثانياً: نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور الانغماس الوظيفي

قصد التعرف على مستوى الانغماس الوظيفي من خلال إجابات أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير 08 فقرات (21-28) لقياس مدى وجود هذه الممارسة.

الجدول رقم (22) يوضح تصورات المستجوبين لمحور الانغماس الوظيفي مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
07	مرتفعة	0.46340	4.1250	اشعر بالنشاط والحيوية اثناء ادائي لمهامي اليومية	21
08	مرتفعة	0.52563	4.0750	اعمل بحماس مهما كانت الظروف	22
06	مرتفعة	0.50064	4.1750	افكر في اعمال وظيفتي حتى بعد انتهاء دوامي	23
01	مرتفعة	0.52981	4.3333	اؤدي مهامي لدرجة انني انسى الوقت	24
02	مرتفعة	0.50574	4.2750	اصب كل تركيزي على عملي عند قيامي بمهمة معينة	25
04	مرتفعة	0.59431	4.1750	استطيع الاستمرار في العمل لفترات طويلة دون الشعور بالتعب	26
03	مرتفعة	0.57679	4.2250	معظم اهتماماتي تركز حول وظيفتي	27
05	مرتفعة	0.54948	4.1750	يحقق لي عملي اكبر اشباع في حياتي	28
/	مرتفعة	0.39549	4.1500	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 02).

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول الانغماس الوظيفي " بحيث جاء متوسطه الحسابي ككل مرتفعاً (4.1500) ، وانحراف معياري (0.39549)، جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (24): "أؤدي مهام لي لدرجة أنني أنسى الوقت " فقد جاء متوسطها الحسابي (4.3333) ، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (25): "أصب كل تركيزي على عملي عند قيامي بمهمة معينة. " وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(4.2750)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (27): "معظم اهتماماتي تركز حول وظيفتي " فقد جاء متوسطها الحسابي (4.2250)، بينما في المرتبة الرابعة فقد جاءت الفقرة رقم (26): "استطيع الاستمرار في العمل لفترات طويلة دون الشعور بالتعب " درجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (4.1750)، وفي المرتبة الخامسة الفقرة رقم (28): "يحقق لي عملي أكبر إشباع في حياتي." بمتوسط حسابي (4.1750) ، وتليها في المرتبة السادسة الفقرة رقم (23) " أفكر في أعمال وظيفتي حتى بعد انتهاء دوامي " بمتوسط حسابي قدر ب (4.1750) ، وتليها المرتبة السابعة الفقرة رقم (21) " أشعر بالنشاط والحيوية أثناء أدائي لمهامي اليومية " بمتوسط حسابي بلغ (4.1250) ، وفي الأخيرة جاءت الفقرة رقم (22) "أعمل بحماس مهما كانت الظروف." درجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (4.0750) ، تشير النتائج إلى أن الموظفين في المؤسسة يتمتعون بمتسوى عال من الانغماس الوظيفي من وجهة نظر أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات:

بعد استعراض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بشأن بعض المحاور و الأبعاد المتعلقة أثر القيادة التشاركية على الانغماس الوظيفي دراسة حالة بألفبايب شركة الانايبب سنقوم الآن باختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة و التابعة، وذلك استناداً للإجابات و النتائج المتحصل عليها.

الفرضية الرئيسية: تؤثر القيادة التشاركية تأثيراً إيجابياً وفعالاً على الانغماس الوظيفي لدى موظفي المؤسسة.

قبل تحليل الانحدار بين المتغيرين المستقل و التابع للتحقق من صحة الفرضية علينا التعرف على الارتباط.

أ- نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الارتباطية بين للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين محور القيادة التشاركية و الانغماس الوظيفي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (23) يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: القيادة التشاركية		المتغير
القيادة التشاركية	معامل الارتباط	المتغير التابع: الانغماس الوظيفي
0.690**	معاملات بيرسون	
0,000	مستوى الدلالة	
40	العدد	

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج التحليل ب SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية هامة موجبة و قوية بين القيادة التشاركية و الانغماس الوظيفي ، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0,690) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05).و بالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ب- نتائج التحليل المتعلقة بوجود علاقة تأثير القيادة التشاركية على الانغماس الوظيفي:

للتحقق من علاقة تأثير القيادة التشاركية على الانغماس الوظيفي تم إجراء اختبار تحليل التباين للانحدار لاختبار ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (24) يوضح تحليل التباين ومدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية

المتغير المستقل	R	R ²	الانحراف	B	Beta	درجة الحرية	F المحسوب ة	مستوى الدلالة
المتغير المستقل	0.317	0.101	0.379	0.251	0.317	39-1	4.254	**0,00

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج التحليل ب SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

نلاحظ من خلال الجدول أن محور القيادة التشاركية على الانغماس الوظيفي حيث أظهر التحليل أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، إذ بلغ معامل التفسير (التحديد) $R^2(0,10)$ وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أن محور القيادة التشاركية يفسر ما نسبته 10% من التباينات في المتغير التابع، وبالتالي فإن محور القيادة التشاركية له أهمية ضعيف نسبياً في التأثير في هذه العلاقة، مما يدل على توسط التأثير، كما بلغت قيمة $\beta(0,31)$ ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في القيادة التشاركية يؤدي إلى زيادة بدرجة (0.48) في الانغماس الوظيفي ، أي أن هناك علاقة طردية، ونظراً لأن قيم F المحسوبة بلغت (5.010)، وبمستوى دلالة 0,000 أي أنها دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ،

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

وهذا ما يثبت صلاحية النموذج. ومنه نقبل **الفرضية الرئيسية**: تؤثر القيادة التشاركية تأثيرًا إيجابيًا وفعالاً على الانغماس الوظيفي لدى موظفي المؤسسة.

الفرضية الفرعية الاولى : يوجد مستوى متوسط لممارسة القيادة التشاركية في مؤسسة ALFA BIBE غرداية .

من خلال الجدول رقم 15 يظهر لنا ان قيمة المتوسط الحسابي بلغت 4.5750 وبالتالي هناك مستوى عال من ممارسة القيادة التشاركية مما يعني رفض الفرضية التي تنص على وجود مستوى متوسط للممارسة القيادة التشاركية في المؤسسة

الفرضية الفرعية الثانية : يوجد مستوى متوسط من الانغماس الوظيفي في مؤسسة ALFA BIBE بغرداية من خلال الجدول رقم 21 الذي يشير الى المتوسط الحسابي ب 4.1500 وبالتالي هناك مستوى عال من الانغماس الوظيفي مما يعني رفض الفرضية التي تنص على وجود مستوى متوسط من الانغماس الوظيفي في مؤسسة ALFA BIBE بغرداية .

الفرضية الفرعية الثالثة : لتفويض السلطة تأثير إيجابي على انغماس الموظفين في وظائفهم.

جدول رقم (25) : نتائج اختبار (T).

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	القيمة المحسوبة T	القيمة الاحتمالية sig	المتوسط المقاس	الخطأ المعياري
المحور الاول	4.625	0.4199	39	24.478	0.000	1.6250	0.0664

مصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج (SPSS أنظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول (25) يمكن لنا ان قيمة المتوسط الحسابي بلغت 4.625 وبانحراف معياري قدر

0.4199 لكل عبارات محور الاستبيان في مؤسسة ، الفابيبي شركة الأنابيب بولاية غرداية ، كما بلغت

القيمة T المحسوبة 24.478 عند القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ،

مما يعني قبول فرضية التي تنص لتفويض السلطة تأثير إيجابي على انغماس الموظفين في وظائفهم.

الفرضية الفرعية الرابعة : المشاركة في اتخاذ القرارات تعزز من مستوى الانغماس الوظيفي لدى الموظفين.

جدول رقم (26) : نتائج اختبار (T).

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	القيمة T المحسوبة	القيمة الاحتمالية sig	المتوسط المقياس	الخطأ المعياري
المحور الاول	4.2500	0.45291	39	17.455	0.000	1.2500	0.7161

مصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج (SPSS أنظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول (26) يمكن لنا ان قيمة المتوسط الحسابي بلغت 4.2500 وبانحراف معياري قدر

0.45291 لكل عبارات محور الاستبيان في بمؤسسة ،الفابيب شركة الأنابيب بولاية غرداية ، كما بلغت

القيمة T المحسوبة 17.455 عند القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ،

مما يعني قبول التي تنص المشاركة في اتخاذ القرارات تعزز من مستوى الانغماس الوظيفي لدى

الموظفين.

الفرضية الفرعية الخامسة : للعلاقات الإنسانية الإيجابية داخل المؤسسة دور فعال في زيادة الانغماس

الوظيفي

جدول رقم (27) : نتائج اختبار (T).

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	القيمة T المحسوبة	القيمة الاحتمالية sig	المتوسط المقياس	الخطأ المعياري

المحور الاول	4.200	0.40510	39	18.735	0.000	1.2000	0.06405
-----------------	-------	---------	----	--------	-------	--------	---------

مصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج (SPSS أنظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول (27) يمكن لنا ان قيمة المتوسط الحسابي بلغت 4.200 وبانحراف معياري قدر 0.40510 لكل عبارات محور الاستبيان في بمؤسسة ،الفابيب شركة الأنابيب بولاية غرداية ، كما بلغت القيمة T المحسوبة 18.735 عند القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ، مما يعني قبول التي تنص للعلاقات الإنسانية الإيجابية داخل المؤسسة دور فعال في زيادة الانغماس الوظيفي

الفرضية الفرعية السادسة : يلعب التحفيز الوظيفي دورًا في رفع درجة الانغماس الوظيفي.

جدول رقم (28) : نتائج اختبار (T).

المحور الاول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	القيمة T المحسو بة	القيمة الاحتمالية sig	المتوسط المقياس	الخطأ المعياري
المحور الاول	4.1625	0.57051	39	12.887	0.000	1.16250	0.9021

مصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج (SPSS أنظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول (28) يمكن لنا ان قيمة المتوسط الحسابي بلغت 4.1625 وبانحراف معياري قدر 0.57051 لكل عبارات محور الاستبيان في بمؤسسة ،الفابيب شركة الأنابيب بولاية غرداية ، كما بلغت القيمة T المحسوبة 12.887 عند القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ، مما يعني قبول التي تنص يلعب التحفيز الوظيفي دورًا في رفع درجة الانغماس الوظيفي.

الفرضية الفرعية السابعة : يؤثر وضوح وفعالية الاتصال داخل المؤسسة إيجاباً على انغماس الموظف في عمله.

جدول رقم (29) : نتائج اختبار (T).

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	القيمة المحسوبة T	القيمة الاحتمالية sig	المتوسط المقياس	الخطأ المعياري
المحور الاول	4.5000	0.51887	39	18.283	0.000	1.500	0.08204

مصدر : من إعداد الطالبة اعتماداً على برنامج (SPSS أنظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول (29) يمكن لنا ان قيمة المتوسط الحسابي بلغت 4.5000 وبانحراف معياري قدر

0.51887 لكل عبارات محور الاستبيان في بمؤسسة ،الفابيب شركة الأنابيب بولاية غرداية ، كما بلغت

القيمة T المحسوبة 18.283 عند القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ،

مما يعني وقبول فرضية التي تنص يؤثر وضوح وفعالية الاتصال داخل المؤسسة إيجاباً على انغماس

الموظف في عمله.

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في إلى مدى تؤثر القيادة التشاركية بأبعادها المختلفة على مستوى الانغماس الوظيفي لدى موظفي المؤسسة؟ .حيث حاولنا الإجابة عليها من خلال الاعتماد على الدراسة ميدانية. إذ تناولنا في هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول تعرضنا فيه إلى تعريف مؤسسة الفايبيب شركة الأنابيب بولاية غرداية ، والمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى الاطار المنهجي للدراسة ومناقشة النتائج و طرق وأدوات الدراسة، إذ تم إظهار مجتمع و عينة الدراسة، بالإضافة إلى إثبات صدق و وثبات أداة الدراسة و المتمثلة في الاستبيان، الذي تمّ إستخدامه كأداة لتحقيق أغراض الدراسة، و ذلك بإستخدام معامل الثبات ألفا كرومباخ وعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها. بالإضافة إلى معرفة آراء و تصورات المستجوبين وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما أنه توصلنا إلى إثبات بعض الفرضيات و نفي أخرى منها، و هذا بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان،الذي تمّ تحليله بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية SPSS، إذ تمّ إستخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من وجود العلاقة ، إضافة إلى تحليل الانحدار البسيط و ذلك بغرض إختبار صلاحية النموذج ، والذي يفيد أيضا من التأكد من صلاحية النموذج، وهذه الإختبارات تم التوصل من خلالها إلى التأكد من صحة فرضيات الدراسة، فخلصت الدراسة بالوصول إلى نتائج و توصيات يمكن الاعتماد عليها في دراسات لاحقة.

الخاتمة

في الختام نكون قد تناولنا في هذه المذكرة اهم الجوانب المتعلقة ب القيادة التشاركية وأثرها على الانغماس الوظيفي ، وقد سعينا من خلالها إلى تسليط الضوء على الانغماس الوظيفي لدى الموظفين وأساليب تعزيز الثقة والتحفيز والاتصال ومشاركة القرارات

نستنتج ان تبني هذا النمط القيادي لا ينعكس ايجابا فقط على الأداء الفردي ، بل على إنتاجية المؤسسة عامة .

النتائج :

- + تؤثر القيادة التشاركية تأثيرًا إيجابيًا وفعالاً على الانغماس الوظيفي لدى موظفي المؤسسة.
- + المشاركة في اتخاذ القرارات تعزز من مستوى الانغماس الوظيفي لدى الموظفين.
- + للعلاقات الإنسانية الإيجابية داخل المؤسسة دور فعال في زيادة الانغماس الوظيفي
- + يلعب التحفيز الوظيفي دورًا في رفع درجة الانغماس الوظيفي.
- + وضوح وفعالية الاتصال داخل المؤسسة إيجاباً على انغماس الموظف في عمله.

التوصيات :

- دمج القيادة التشاركية في السياسات الادارية واستراتيجية المنظمة وهي تشارك مدير القرارات مع الموظفين لي تحسين الأداء ودمجهم في استراتيجيات المؤسسة مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء بشكل عام .
- تشجيع المؤسسات على تبني اساليب القيادة التشاركية .
- تقديم الحوافز للموظفين المنغمسين في العمل .
- مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار

قائمة المراجع العربية :

الكتب :

- ليلي محمد حسني أبو العلا ، الادارة والقيادة التربوية ، دار يافا للنشر والتوزيع ودار الجنادرية للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى 2013 ،
- عبد العزيز الحر ، القيادة التربوية ، مكتب التربية العربية لدول الخليج المملكة العربية السعودية ، الطبعة الثانية ، 2010،
- د.رافدة الحريري ، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان - الاردن ، 2008،
- محمد عبد المقصود محمد ، القيادة الإدارية ومكتب المجتمع العربي ، للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2006،
- مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، القاهرة: دار الدعوة، (د.ت)، ج2،

البحوث الجامعية :

1. أحمد قوارية : في القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي الثقافي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2007،
2. حسيني ابتسام ، حمدى باشا نادية ، أثر القيادة التشاركية على الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة سونلغاز بسكرة ، جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، جامعة على لونيسي البلدية 02(الجزائر) ، مجلة العلوم الانسانية ، المجلد 23 ، العدد 02، سنة 2023 ،
3. بولغيت نورة ، مرتاجي فاطمة ، القيادة التشاركية كمدخل لتنمية الابداع الاداري لدى العاملين (دراسة حالة بلدية شروين)، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الاكاديمي ، تخصص إدارة الاعمال ، قسم علوم التسيير ، جامعة أحمد دراية أدرار ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، سنة 2021-2022،

4. منال عبد الله غيثان العمري ، واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة خميس مشيط ، كلية التربية ، كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم ، إدارة : البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)، المجلد 35، العدد الخامس-جزء ثاني - سنة 2019،
5. حنين عبد الرحمان ،أحمد خريسات ، القيادة التشاركية وعلاقتها بدافعية المعلمين في المدارس الخاصة الاردنية ، قدمت هذه الرسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص الادارة والقيادة التربوية ، جامعة الشرق الاوسط ، كلية العلوم التربوية ، قسن الادارة والمناهج ، سنة 2024،
6. عقيلة مباركي ، القيادة التشاركية ودورها في تثمين الموارد البشرية في مجال الارشيف ، دراسة حالة مركز التكوين المهني طالب عبد الرحمان - اولاد جلال ، جامعة نحد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، قسم العلوم الانسانية (علم مكتبات إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات ، سنة 2018-2019،
7. علي غازي، عبد زيد كريم الحساوي ، دور القيادة التشاركية في تعزيز الاداء المتميز ، دراسة استطلاعية لاراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في بعض الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد -جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال ، سنة 2022
8. زينب هادي معيوف الشريف ، دور الدعم التنظيمي في تعزيز الانغماس الوظيفي دراسة تحليلية لاراء عينة من الكليات الاهلية بمحافظة الفرات الاوسط - العراق - ، المجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 13 ، العدد 13 ، سنة 2016،

9. د.تهاني ابراهيم العلي ، د. نجوى عبد الحميد دراوشة ، درجة ممارسة الانغماس الوظيفي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة من جهة نظرهم ،مجلة جامعة سرت للعلوم الانسانية، العدد 12 ، سنة 2022
10. لميس عبد الله الشبرمي ، مستوى الانغماس الوظيفي لدى قائدات المدارس في مدينة بريدة ، جامعة القصيم ، كلية التربية ، قسم أصول التربية ، مجلة البحث العلمي في التربية ، العدد العشرون ، سنة 2019،
11. محمد شفيق سعيد المصري ، الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية ، دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة ، مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الازهر ، سنة 2015
12. رند خالد عبد الله الشبل ، مستوى الانغماس الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية في محافظة عنيزة ، المجلة العلمية ، كلية التربية بجامعة القصيم ، تخصص ادارة تربوية ، المجلد الخامس والثلاثون ، العدد العاشر - جزء ثاني ، سنة 2019
13. العربي فطيمة ، روابح كريمة ، دور الدعم التنظيمي في تعزيز الانغماس الوظيفي ، دراسة ميدانية في المؤسسة الجزائرية لانتاج الكهرباء -حاسي مسعود - مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي ، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، تخصص : ادارة الموارد البشرية ، سنة 2020

قائمة المراجع الاجنبية :

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. Career Development International

- Evans , K ,Sannes , B , and Chiu , C, -Y . (Chad) (2021) . Shared Leadership Unshared Burdens : HOW Shared Leadership Structure Schema Lowers Individual Enjoyment Without Increasing Performance,(42)
- Allison , M ,I, C, H, E , L, Misra , S, U , S , A , N , & Perry, , E , L ,I ,S ,S ,A ,(2014). Doing more with more : putting shared leadership into practice. Nonprofit Quarterly, (34)



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص: تسيير و اقتصاد مؤسسة

الإستبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

السادة والسيدات الافاضل يشرفني ان أتقدم الى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة ليسانس تحت عنوان " اثر القيادة التشاركية على الانغماس الوظيفي "

لذا نرجو منكم أن تفضلوا بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بموضوعية، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة من وجهة نظركم الشخصية ، حيث أن مساهمتكم غاية في الأهمية في التوصل إلى تحقيق هدف الدراسة ،ونحيطكم علما بأن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة، ولن نستخدم إلا في أغراض البحث العلمي

نشكر لكم مسبقا حسن تعاونكم ومساهمتم في إثراء هذه الدراسة

2025/2024

المحور الأول: البيانات الشخصية

المتغير	الخيارات
الجنس	موظف () / موظفة ()
العمر	من 16 الى 25 سنة () / 25-35 سنة () / 35-45 سنة () / أكثر من 45 سنة ()
المؤهل العلمي	ابتدائي () / ثانوي () / ليسانس () / ماستر () / ماجستير ()
سنوات الخبرة	أقل من 2 سنوات () / 2-5 سنوات () / أكثر من 5 سنوات ()
الانتماء	دائم () / مؤقت ()

المسمى الوظيفي	
المحور الثاني: القيادة التشاركية	

ابعاد القيادة التشاركية

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
تفويض السلطة						
01	تتمتع لي صلاحيات كافية لاداء مهامتي باستقلالية					
02	اثق في قراراتتي لان الادارة تدعمني عند الحاجة					
03	يتم تفويض المهام بطريقة عادلة ومنظمة					
04	امتلك الحرية في كيفية انجاز المهام المفوضة لي					
المشاركة في اتخاذ القرار						
05	اشعر انني اشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامي اليومية					
06	تؤخذ ارائي بعين الاعتبار عند اتخاذ قرارات مهمة داخل المؤسسة					
07	يتم دعوتي للاجتماعات التي تتعلق بعمل الفريق الذي انتمي اليه					
08	يتم تقييم مساهماتي في اتخاذ القرارات من طرف المسؤولين					
العلاقات الانسانية						
10	القي احتراماً وتقديراً من طرف زملائي					
11	يسود جو من التعاون والدعم المتبادل بين موظفي المؤسسة					
12	تتعامل الادارة معنا بطريقة انسانية ومتفهمة					
13	بيئة العمل داخل المؤسسة مريحة ومحفزة					
التحفيز						
16	اثنى تحفيز من مسؤولي في العمل					
17	يتم الاعتراف بمجهودتي وانجازاتي داخل المؤسسة					
18	اشعر بالرضا عن تعامل المسؤولين معي					
19	يوجد نظام حوافز واضح في المؤسسة					

الاتصال					
					21
					22
					23

المحور الثالث: الانغماس الوظيفي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
21	اشعر بالنشاط والحيوية اثناء ادائي لمهامي اليومية					
22	اعمل بحماس مهما كانت الظروف					
23	افكر في اعمال وظيفتي حتى بعد انتهاء دوامي					
24	اؤدي مهامي لدرجة انني انسى الوقت					
25	اصب كل تركيزي على عملي عند قيامي بمهمة معينة					
26	استطيع الاستمرار في العمل لفترات طويلة دون الشعور بالتعب					
27	معظم اهتماماتي تركز حول وظيفتي					
28	يحقق لي عملي اكبر اشباع في حياتي					

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موظف	38	95.0	95.0	95.0
	موظفة	2	5.0	5.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 25-35	11	27.5	27.5	27.5
	سنة 35-45	23	57.5	57.5	85.0
	أكثر من 45 سنة	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	12	30.0	30.0	30.0
	ماستر	28	70.0	70.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

سنوات الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 2-5	14	35.0	35.0	35.0
	أكثر من 5 سنوات	26	65.0	65.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

الانتماء

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide دائم	37	92.5	92.5	92.5
مؤقت	3	7.5	7.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الوضع الوظيفي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide رئيس مصلحة	2	5.0	5.0	5.0
رئيس مكتب	3	7.5	7.5	12.5
" موظف تنفيذي " غير اشرافي	35	87.5	87.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تتمح لي صلاحيات كافية لاداء مهامي باستقلالية	40	3.00	5.00	4.8250	.44650
اثق في قراراتي لان الادارة تدعمني عند الحاجة	40	3.00	5.00	4.4250	.54948
يتم تفويض المهام بطريقة عادلة ومنظمة	40	3.00	5.00	4.3750	.58562
امتلك الحرية في كيفية انجاز المهام المفوضة لي	40	3.00	5.00	4.4250	.59431
تفويض السلطة	40	3.5	5.0	4.625	.4199
N valide (liste)	40				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
اشعر انني اشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامي اليومية	40	3.00	5.00	4.1750	.50064
تؤخذ ارائي بعين الاعتبار عند اتخاذ قرارات مهمة داخل المؤسسة	40	3.00	5.00	4.2000	.56387
يتم دعوتي للاجتماعات التي تتعلق بعمل الفريق الذي انتمي اليه	40	3.00	5.00	4.3250	.57233
يتم تقييم مساهماتي في اتخاذ القرارات من طرف المسؤولين	40	3.00	5.00	4.3250	.57233
المشاركة في اتخاذ القرار	40	3.00	5.00	4.2500	.45291

N valide (liste)	40				
------------------	----	--	--	--	--

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
القي احتراماً وتقديراً من طرف زملائي	40	3.00	5.00	4.2500	.54302
يسود جو من التعاون والدعم المتبادل بين موظفي المؤسسة	40	3.00	5.00	4.3500	.57957
تتعامل الإدارة معنا بطريقة انسانية ومتفهمة	40	3.00	5.00	4.2750	.59861
بيئة العمل داخل المؤسسة مريحة ومحفزة	40	3.00	5.00	4.1500	.42667
العلاقات الانسانية	40	3.00	5.00	4.2000	.40510
N valide (liste)	40				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
اتلقى تحفيز من مسؤولي في العمل	40	2.00	5.00	4.2250	.61966
يتم الاعتراف بمجهودي وانجازاتي داخل المؤسسة	39	3.00	5.00	4.2821	.55954
اشعر بالرضا عن تعامل المسؤولين معي	40	2.00	5.00	4.2000	.64847
يوجد نظام حوافز واضح في المؤسسة	40	2.00	5.00	4.1000	.63246
التحفيز	40	2.00	5.00	4.1625	.57051
N valide (liste)	39				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
استطيع التواصل بسهولة مع المسؤولين في المؤسسة	40	3.00	5.00	4.6750	.52563
توفر لي المعلومات اللازمة لانجاز مهامتي بوضوح	40	2.00	5.00	4.3500	.62224
تقوم المؤسسة بنشر جميع المعلومات بوسائل مختلفة	40	2.00	5.00	4.3250	.65584
الاتصال	40	2.50	5.00	4.5000	.51887
N valide (liste)	40				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
--	---	---------	---------	---------	------------

اشعر بالنشاط والحيوية أثناء ادائي لمهامي اليومية	40	3.00	5.00	4.1250	.46340
اعمل بحماس مهما كانت الظروف	40	2.00	5.00	4.0750	.52563
افكر في اعمال وظيفتي حتى بعد انتهاء دوامي	40	3.00	5.00	4.1750	.50064
اؤدي مهامي لدرجة انني انسى الوقت	39	3.00	5.00	4.3333	.52981
اصب كل تركيزي على عملي عند قيامي بمهمة معينة	40	3.00	5.00	4.2750	.50574
استطيع الاستمرار في العمل لفترات طويلة دون الشعور بالتعب	40	2.00	5.00	4.1750	.59431
معظم اهتماماتي تركز حول وظيفتي	40	3.00	5.00	4.2250	.57679
بحقق لي عملي اكبر اشباع في حياتي	40	3.00	5.00	4.1750	.54948
الانغماس الوظيفي	40	3.00	5.00	4.1500	.39549
N valide (liste)	39				

كل الاستبيان

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	38	95.0
Exclu ^a	2	5.0
Total	40	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.928	27

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	40	100.0
Exclu ^a	0	.0
Total	40	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.814	4

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	40	100.0
Exclu ^a	0	.0
Total	40	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.840	4

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	40	100.0
Exclu ^a	0	.0
Total	40	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.813	4

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	39	97.5
Exclu ^a	1	2.5
Total	40	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.916	4

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	40	100.0
Exclu ^a	0	.0
Total	40	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.867	3

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	39	97.5
Exclu ^a	1	2.5
Total	40	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.848	8

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		القيادة التشاركية	الانغماس الوظيفي
N		40	40
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	4.5750	4.1500
	Ecart type	.47434	.39549
Différences les plus extrêmes	Absolue	.312	.277
	Positif	.188	.248
	Négatif	.312	.277
Statistiques de test		.612	.577
Sig. asymptotique (bilatérale)		.236 ^c	.436 ^c

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
تفويض السلطة	40	4.625	.4199	.0664

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
تفويض السلطة	24.478	39	.000	1.6250	1.491	1.759

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المشاركة في اتخاذ القرار	40	4.2500	.45291	.07161

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المشاركة في اتخاذ القرار	17.455	39	.000	1.25000	1.1052	1.3948

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
العلاقات الإنسانية	40	4.2000	.40510	.06405

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
العلاقات الإنسانية	18.735	39	.000	1.20000	1.0704	1.3296

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التحفيز	40	4.1625	.57051	.09021

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
التحفيز	12.887	39	.000	1.16250	.9800	1.3450

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الاتصال	40	4.5000	.51887	.08204

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الاتصال	18.283	39	.000	1.50000	1.3341	1.6659

Corrélations

		القيادة التشاركية	الانغماس الوظيفي
القيادة التشاركية	Corrélation de Pearson	1	.690**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	40	40
الانغماس الوظيفي	Corrélation de Pearson	.690**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.317 ^a	.101	.077	.37996

a. Prédictors : (Constante), الوضع الوظيفي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.614	1	.614	4.254	.000 ^b
	Résidu	5.486	38	.144		
	Total	6.100	39			

a. Variable dépendante : الانغماس الوظيفي

b. Prédictors : (Constante), الوضع الوظيفي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	5.610	.710		7.896	.000
	الوضع الوظيفي	.251	.122	.317	2.062	.000

a. Variable dépendante : الانغماس الوظيفي

