

القيادة التشاركية بكيانات البحث بين التكامل الإداري

و التوافق المهني

- دراسة حالة لمركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة
بالأغواط -

زينب قص العود¹، بشير بن لحبيب²

مخبر التمكين الاجتماعي والتنمية المستدامة في البيئة الصحراوية
بالاغواط ، z.gasselaoud@lagh-univ.dz¹.

جامعة عمار ثليجي الأغواط ، b.benlahbib@lagh-univ.dz².

تاريخ الإرسال: 02 / 01 / 2022 ؛ تاريخ القبول: 26 / 05 / 2022

**Participative leadership by research entities between
administrative integration and professional harmony**

**A case study in the Research Center in the Islamic
Sciences and Civilization in Laghouat.**

**Abstract: Research institutions live in an
environment characterized by continuous and rapid
development in various aspects, this environment forced
them to make a search for appropriate solutions that allow
them to a successfully adaption with the scientific
revolution, this will especially solution that related to
scientific production, this will ensure continuity, growth**

and development, also institution seek continuous restoration in a modern administrative methods To confront the troubles which happen in this era, by reconsidering the traditional management mechanisms and adopting a comprehensive and integrated strategic solution also by taking the necessary decisions to make a change and development.

Participative leadership considered as one of the modern approaches produced by the external environment, it has a great impact on the success of the change process in the research institution and the rearrangement of business (administrative and knowledge), by making a radical change in the level of its performance of various activities in order to Improve its improve of performance in all levels and functions, mainly represented participation in decision-making and other and other processes that push research teams towards the best profitability and the best use of their available resources in order to raise the competitive capabilities of the research institution, and thus ensure a prominent position in the world of knowledge and innovation, and in light of the current environmental conditions that characterized by rapid knowledge accumulation, and its advantage The basic that it reduces the limits and the investigation of fixed existence.

In this research paper we discover the importance of the participative leadership as a proposed model for achieving administrative integration and professional harmony from the point of view of permanent researchers at the Research Center of Islamic Sciences and Civilization in

Laghouat, according to the following dimensions
(participation in decision-making, delegation of authority)

Keywords: participatory leadership, research entities, professional harmony, participation in decision-making, delegation of authority.

الملخص:

تعيش المؤسسات البحثية في بيئة تتميز بالتطور المستمر والسريع في مختلف الجوانب، الأمر الذي أجبرها على البحث عن الحلول المناسبة التي تسمح لها بالتكيف بنجاح مع الثورة العلمية لاسيما تلك المرتبطة بالإنتاج العلمي، ومنه ضمان الاستمرارية والنمو والتطور، فهي تسعى للتجديد المستمر في الأساليب الإدارية الحديثة لمواجهة الاضطرابات التي يشهدها هذا العصر، وذلك من خلال إعادة النظر في آليات التسيير التقليدي وتبني حل استراتيجي شامل ومتكامل باتخاذ القرارات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير.

وتعتبر القيادة التشاركية أحد المناهج الحديثة التي أفرزتها البيئة الخارجية والتي لها الأثر البالغ في إنجاح العملية التغييرية بالمؤسسة البحثية وإعادة ترتيب الأعمال (الإدارية و المعرفية)، من خلال إحداث تغيير جذري على مستوى أدائها لنشاطاتها المختلفة بهدف التحسين المستمر للأداء وذلك على كل المستويات والوظائف والمتمثلة أساسا في المشاركة في صنع و اتخاذ القرار وغيرها من العمليات التي

تدفع بفرق البحث نحو أحسن مردودية وأحسن استغلال لمواردها المتاحة بهدف الرفع من القدرات التنافسية للمؤسسة البحثية، وبالتالي ضمان مكانة مرموقة في عالم المعرفة والابتكار، وفي ظل الأوضاع البيئية الراهنة التي تتميز بالتراكم المعرفي السريع، وميزتها الأساسية أنها تختزل الحدود و تقصي الوجود الثابت.

لهذا جاءت هذه الورقة البحثية لتكشف عن أهمية القيادة التشاركية كنموذج مقترح لتحقيق التكامل الإداري و التوافق المهني من وجهة نظر الباحثين الدائمين بمركز البحث في العلوم الإسلامية و الحضارة بالأغواط وذلك وفقا للأبعاد التالية

(المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة)

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية ؛ كيانات البحث؛ التوافق المهني ؛ المشاركة في اتخاذ القرار ؛ تفويض السلطة.

مقدمة:

في ظل التغييرات والتحديات المتسارعة التي تواجه المنظمات باختلاف نشاطها، أصبح من الضروري على المنظمات استحداث الأساليب الإدارية ، وتبني استراتيجيات فعالة لمواجهة التحولات ومواكبة التطورات المتسارعة التي فرضت وجود قيادة كفئة ومرنة تهتم

بالعنصر البشري الذي يعد ثروة لا بد من استغلالها واستثمارها، فهو مورد يضمن سيرورة وبقاء المنظمة .

وتعد كيانات البحث في الجزائر عامة من بين المؤسسات التي تحرص على تحقيق اعلى المستويات من الجودة والكفاءة لذا تحتم عليها ممارسة قيادة حكيمة قادرة على استمالة العاملين ودفعهم نحو تحقيق الاهداف ، فالقيادة تعتبر القلب النابض لأي تنظيم ، فهي حسب (مرسي 2012) القدرة التي يستأثر بها المدير على رؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحن هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف معين، كما ان نجاح كيانات البحث مرتبط بوجود قائد قادر على التأثير في سلوك العاملين، بالإضافة إلى امتلاكه قدرات ومهارات تمكنه من استثمار قدراتهم وذلك بتبنيه نمط القيادة التشاركية ، هذا النمط الذي يهتم بالعاملين ويسمح لهم بالمشاركة في العمليات الإدارية خاصة عملية صنع واتخاذ القرار، فالقائد التشاركي يراعي العلاقات الانسانية ويحث على مبدأ المشاركة ومرونة الاتصال و التواصل و التعاون و العمل بروح الفريق، كما انه يفوض بعض من صلاحياته لهم وذلك لربح الوقت والشعور بقيمتهم الانسانية فهذا النمط من الانماط القيادية الحديثة.

مشكلة الدراسة:

ان واقع البحث العلمي في الجزائر تواجهه عوائق عديدة و مختلفة من بينها التعقيدات الادارية وتدني التمويل وضعف الحافز المالي للباحثين و بذلك غياب التنافس العلمي بين الباحثين مع غياب تقييم اعمالهم فسوء التخطيط والتسيير جعل الانتاج العلمي دون المستوى ، لهذا تعمل الوزارة على تنحية العراقيين من خلال تشجيعها على انشاء كيانات البحث التي تتوفر على الشروط المالية والمادية والادارية وبذل الجهود للرفع من مستوى التسيير والقضاء على التعقيدات الادارية ، و خلق جهاز اداري يتصف بالمرونة والتشاركية .

واختيار نموذج قيادي يشجع العمل التعاوني وينمي الروح المعنوية للباحثين ، فالقيادة هي جوهر العملية الادارية في مراكز البحث لان نجاحهم مرتبط بنمط القيادة والاشراف لتسيير ادارتها ، لذا لا بد من توفر نوع من القيادة الواعية المفهومة المبنية على اسس موضوعية سليمة بعيدة عن المصالح الشخصية و الاعتبارات السياسية مع ايجاد القائد القادر على اتخاذ القرارات التي تضمن الارتقاء بجودة البرامج التي تقدمها كيانات البحث التي تتبنى ثقافة تنظيمية تستند على الثقة والمشاركة بين اعضاءها من ادارة و فرق البحث.

يركز هذا النمط على روح العمل كفريق من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وعملية تفويض السلطة مع توفر قنوات اتصال مفتوحة على كل المستويات و اشراك فرق العمل في ايجاد الحلول للمشكلات

ومنحهم فرصة المشاركة في التسيير، وتوفير المناخ المفعم بالاحترام
ليتمكن الباحثين من اظهار امكانياتهم وتفجير طاقاتهم وابداعاتهم
لرفع بالمستوى العلمي والانتاج العلمي للوصول الى التميز والجودة .

ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة كالآتي : ما مستوى ممارسة
القيادة التشاركية بمركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة
بالأغواط؟

اسئلة الدراسة:

1- هل مستوى مشاركة الأساتذة الباحثين الدائمين في اتخاذ القرار
بمركز البحث في العلوم الاسلامية والحضارة بالأغواط مرتفع؟

2- هل مستوى تفويض السلطة للباحثين الدائمين في مركز البحث
في العلوم الاسلامية والحضارة بالأغواط مرتفع؟

الفرضيات :

1- مستوى المشاركة في اتخاذ القرار للباحثين الدائمين في مركز
البحث في العلوم الاسلامية والحضارة بالأغواط مرتفع.

2- مستوى تفويض السلطة للباحثين الدائمين في مركز البحث في
العلوم الاسلامية والحضارة بالأغواط مرتفع .

أهداف الدراسة:

- التعرف على واقع ممارسة القيادة التشاركية بمراكز البحث من وجهة نظر الأساتذة الباحثين المتتمين للمخابر وفقا للأبعاد الثلاث التالية (المشاركة في إتخاذ القرار، تفويض السلطة).

- التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية من طرف قادة مخابر البحث من وجهة نظر الاساتذة الباحثين.

أهمية الدراسة :

- تساهم في تشخيص و إعطاء صورة واضحة لواقع ممارسة قادة مخابر البحث بجامعة الأغواط للقيادة التشاركية.

- بالإضافة الى انها تثري المكتبة وتساعد في توعية وإفادة القادة والمدراء بتبني أسلوب مشاركة المرؤوسين في الأمور الإدارية مما يساهم في نجاح المخابر وجودة إنتاجها العلمي.

مفاهيم الدراسة :

القيادة التشاركية: وتعرف بانها مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل عن طريق تفويض القائد بعض صلاحياته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم، وفي ظل توافر نظام الاتصالات مع تحفيز العاملين واستثمار ما لديهم من قدرات ابداعية وابتكارية (الحجيج، 2019، صفحة 7).

التعريف الاجرائي: هي تفاعل قادة المخابر مع الاساتذة الباحثين و اشراكهم في اتخاذ القرار وتفويض السلطة و فق نظام اتصال محدد لتحقيق الاهداف المسطرة .

كيانات البحث / مخابر البحث: المخبر هو كيان لإجراء البحث العلمي يوجد على مستوى الجامعة ، ويتكون من مجموعة من باحثين مقسمين الى فرق بحثية يترأسهم مسؤول يكون على مستوى كل فرقة، بالإضافة الى مسؤول على مستوى المخبر ككل والممثل في مدير المخبر (جلاب و بالموشي، 2018، صفحة 115).

التعريف الاجرائي: هو مركز بحث بالأغواط ، ويقوم بإنجاز بحوث علمية وتكنولوجية، ويقوم بترقية الابحاث و نشرها وهي متكون من عدة فرق بحثية وكل فرقة تتكون من مجموعة من الباحثين .

التوافق المهني: هو توافق الفرد لعمله في مختلف العوامل التي تحيط به في بيئة عمله ، وتوافقه للتغيرات التي تطرأ على هذه العوامل توافقه لخصائصه الذاتية (طه، 1988، صفحة 52).

التعريف الإجرائي: هي قدرة الباحثين الدائمين في الاندماج والتواصل مع القادة والتلائم مع الزملاء والتفاعل مع النمط القيادي المطبق داخل مركز البحث .

تعريف المشاركة في اتخاذ القرار:

المشاركة: تعريف المشاركة: هي الانهماك العقلي والعاطفي للفرد في عمل جماعة، مما يشجعه على ان يسهم في تحقيق الأهداف ومتطلبات الجماعة وما تسعى اليه، ضمن ممارسات معينة داخل المؤسسة، وتحمل مسؤولياتها . (رريب، 2013، صفحة 47)

اتخاذ القرار: عرف على انه ❖ اختيار انسب بديل لحل مشكلة معينة ❖ (ماهر، 2008، صفحة 208)، وعرفه (درة واخرون 2008) بانه عملية من عملية اختيار بديل من البدائل ،او إختيار خطة من بين عدة خيارات متاحة امام المدير بقصد حل مشكلة ما (درة، احمد، و اخرون، 2008، صفحة 87).

التعريف الإجرائي: هي إشراك القادة للباحثين الدائمين بمركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة بالأغواط في عملية إتخاذ القرار لإيجاد حلول لبعض المشاكل الادارية ومعالجتها، من خلال تبادل الآراء والاستفادة من الخبرات والمحاولة للوصول لأفضل الحلول .

تفويض السلطة: يعرفها (عبد الغفار حنفي، 2006) بانه ❖ عملية يقوم بمقتضاها المدير بإسناد سلطات محددة ومسؤوليات مناظرة لها للمرؤوسين ❖ (حنفي، 2006، صفحة 239)..

يعرفها (كنعان 2002) على انها ❖ عملية يعهد بمقتضاها القائد الى بعض مرؤوسيه بواجبات

او مهام معينة مبينا لهم حدود هذه الواجبات والنتائج المطلوب منهم تحقيقها ❖ (كنعان، 2002، صفحة 230).

التعريف الإجرائي: هي نقل جزء من صلاحيات القائد للباحثين

الدراسات السابقة:

دراسة **محمد بن سالم الرويثي (2018)** تحت عنوان درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في الاقسام الاكاديمية بالجامعات السعودية، اطروحة دكتوراه الادارة التعليمية، المملكة العربية السعودية، هدفت الى التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى الاقسام الاكاديمية في الجامعات السعودية، والكشف عن الفروق الفردية بين استجابات افراد عينة البحث حول درجة ممارسة القيادة التشاركية تبعا لمتغير الدرجة الكلية، والتعرف على معوقات ممارسة القيادة التشاركية في الجامعات السعودية . اجري البحث في كل من جامعة : طيبة ، تبوك، الملك سعود، وتكونت العينة من 1198 عضو من اعضاء هيئة التدريس تم اختيارها بطريقة الطبقيّة عشوائية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة التي تكونت من 41 عبارة وتضمنت مجالات المشاركة في صناعة القرار ، العلاقات الانسانية، تفويض السلطة، الاتصال وبناء المعلومات ، وتم تحليل احصائيا باستخدام برنامج الحزم الاحصائية (spss).

وتوصلت نتائج البحث الى:

1- ان درجة ممارسة القيادة التشاركية بشكل عام في الجامعات
السعودية من وجهة نظر افراد عينة البحث كانت بدرجة عالية.

2- توجد فروق فردية ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين
اراء افراد عينة البحث حول الدرجة الكلية لممارسة القيادة التشاركية
مجالاتها تبعا لمتغير الكلية.

- دراسة سامي بن عواد بن عقل الشمري ومحمد بن فهاد اللوقان
(2017)، بعنوان " واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة
حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين"، هدفت الدراسة الى
التعرف على واقع القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية للبنين
بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين وفقا للأبعاد التالية : (تفويض
السلطة، اتخاذ القرار، العلاقات الانسانية) وكذلك معرفة الفروق ذات
الدلالة الاحصائية بين افراد عينة الدراسة حول واقع القيادة التشاركية
لدى قادة المدارس بثانوية البنين بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين
والتي تعزى لاختلاف متغيرات (سنوات الخدمة في العمل، والمؤهل)،
واستخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي، واعتمد على الاستبانة،
بلغ عدد العينة 856 معلما.

توصلت النتائج الى:

- ان افراد عينة الدراسة يمارسون جميع ابعاد القيادة التشاركية بدرجة عالية.

- ان افراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على السبل المقترحة لتطوير القيادة التشاركية في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل. **التعقيب على الدراسات السابقة:**

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة تبين أنها تناولت القيادة التشاركية وتم ربطها بمغريات مختلفة كتحسين الأداء والمناخ التنظيمي والفاعلية التنظيمية .

و قد استفادت الباحثة من خلال الإطلاع عليها في التعرف على مختلف ابعاد القيادة التشاركية ومجالاتها المتمثلة في المشاركة في اتخاذ القرار ، تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية، الاتصال وبناء المعلومات و استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في التعرف على أدوات قياس درجة تطبيق المدراء لنمط القيادة التشاركية كما يتم الاستفادة من بناء الاطار النظري للدراسة وذلك بتوجيه الى العديد من المراجع والمصادر التي تفيدنا في الدراسة الحالية.

- كما يتم الاستفادة منها في الجانب المنهجي للدراسة وذلك في التعرف على المنهج والاداة المناسبة للدراسة الحالية.

اوجه الانفاق:

- الدراسات السابقة كانت تهدف الى التعرف عن واقع و درجة
تطبيق القيادة التشاركية

- واتفقت دراستنا الحالية الدراسات في اداة المعتمدة وهي الاستبانة
وحتى في بعض المحاور (المشاركة في اتخاذ القرار و تفويض السلطة).

أوجه الاختلاف:

- اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في الاداة
المستعملة كدراسة حيث اعتمد على المقابلة فقط كاداة للدراسة كما
اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في اختيار العينة ذلك
لطبيعة الاثر او الدور او العلاقة بين المتغيرات.

- اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث مجتمع
البحث و مكان الدراسة الميدانية.

(الجانب النظري للدراسة):

تعريف القيادة التشاركية:

هناك العديد من التعريفات للقيادة التشاركية والتي تختلف باختلاف
آراء الباحثين والمفكرين، يعرفها (الشيخ وحمود2010) بانها مشاركة

المؤوسين في صنع القرارات المرتبطة بالعمل، وتعتمد على تفويض القائد لبعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم واللامركزية في القيادة، وتوافر نظام فعال للاتصالات واستشارة المؤوسين واستثمار ما لديهم من قدرات ابداعية وابتكارية (الحارثي، 2018، صفحة 8) ❖

كما عرفها (محسن، 2012) بانها ❖ ان يشارك القادة الافراد في اتخاذ القرار، ويحصلون على افكارهم وآرائهم ، ويتخذون القرارات التي تتعلق بكيفية تقدم المنظمة ❖ اما (عسكر، 2012) فيرى ❖ انها نمط القيادة القائم على المشورة والتعاون والشراكة الفعلية بين المدير والعاملين في مجال التغيير والتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات بما يساعد على تحقيق اهداف العمل ❖ (الخصاونة، 2019، صفحة 657)

فالبعض يعرفها بأنها ❖ النمط القيادي القائم على الشورى والتعاون والشراكة الفعلية بين المدير والعاملين في مجال التغيير والتخطيط والتوجيه والتنسيق والرقابة في العمل واتخاذ القرارات وحل المشكلات بما يكفل تحقيق اهداف المنظمة ❖ (الرويثي، 2018، صفحة 22).

اهداف القيادة التشاركية: لخص (القيسي، 2010) ان القيادة التشاركية تهدف الى اتاحة للمؤوسين الفرصة للتعبير على ارائهم وتقديم مقترحاتهم، مما يؤدي الى تحسين العلاقة بين الادارة والمؤوسين وذلك بدوره يرفع من روحهم المعنوية.

كما تهدف الى اشراكهم في عملية صنع واتخاذ القرار وذلك لترشيد القرارات، لان مشاركتهم تحسین من نوعية القرارات وبذلك الاستفادة من خبراتهم في تقديم واختيار البدائل، بالإضافة الى تنمية القيادات الادارية في المستويات الدنيا واشعارهم بأهميتها و بفاعليتها في التنظيم (الشمري و اللوقان، 2018، صفحة 58)، تهدف القيادة التشاركية الى توفير جو المناسب للمورد البشري، جو يسوده الود والمشاركة والتعاون وروح العمل الجماعي بالإضافة الى المناقشة الجماعية بين القائد والعاملين.

حيث نجد ان عياصرة يرى ان هذا النمط من القيادة يعد وسيلة تشجع الفرد بأهميته في المؤسسة وانه عضو فعال وله مكانته ، مما ينتج رضا وظيفي عند ذلك الفرد وشعوره بالانتماء لهذه المؤسسة (عياصرة، 2006، صفحة 29)

ويرى الحريري (2008) ان القيادة التشاركية تهدف الى (معمري، 2018-2019، صفحة 149):

- الحصول على كفاءة إنتاجية عالية من جميع المرؤوسين.
- كما تؤكد على الذكاء واللجوء الى التحليل المنطقي في حل المشكلات.

- تراعي السيطرة الذاتية من خلال فهم الاخرين للأهداف .

- تهدف لمواجهة النزاعات و إزالة الصراعات .
- تشجيع المرؤوسين على العمل الجماعي والاستفادة من
مجهوداتهم وطاقتهم .
- خصائص القيادة التشاركية:** هناك العديد من الخصائص للقيادة
التشاركية ومن بين هذه الخصائص ذكرتها(حجيج، 2019) وهي
كالتالي: (الحجيج، 2019، الصفحات 15-16)
- ضمان تماسك الفريق وولائه والتفافه حول قائدها.
- تساعد القيادة التشاركية على تحسين مستوى صنع القرار، وتجعله
اكثر قبولا لدى العاملين.
- تساعد على تنمية وتطوير القيادات الدنيا في المنظمة.
- الحد من الشكاوى العاملين والتحسين الواضح.
- التقليل من المقاومة ضد التنفيذ و مشروعات التطوير.
- احترام شخصية العاملين والاهتمام بمشكلاتهم واعطاء الاختيار
التام لأفكارهم ومقترحاتهم.

- ضمان تماسك الفريق وولائه والتفافه حول قائدها.

كما اضاف (الحربي 2002) الى ان القيادة التشاركية تعمل تحسين نوعية القرارات الادارية نتيجة توفر قنوات الاتصال المفتوحة وتساهم في بناء انظمة اتصال فعالة، وتسعى الى تفعيل العلاقات الانسانية داخل المؤسسة، فتشعر العامل بالولاء للمنظمة وبانه جزء مهم فيها من خلال اشراكه في عملية اتخاذ القرار وتفويضه بعض الصلاحيات، كما انها تشجعهم العاملين في المساهمة في تحمل المسؤولية (الشمري و اللوقان، 2018، صفحة 67).

الجانب الميداني للدراسة :

حدود الدراسة:

الحدود البشرية والمكانية: تنحصر الدراسة في معرفة الواقع الحالي لممارسة قادة مخابر البحث للقيادة التشاركية وفق اراء عينة من الأساتذة الباحثين الدائمين الممتين لمركز البحث في العلوم الاسلامية والحضارة بالأغواط.

الحدود الزمنية: إبتداء من شهر نوفمبر إلى نهاية ديسمبر 2021 .

منهج الدراسة: انطلاقا من طبيعة موضوع الدراسة و بناء على أهداف الدراسة التي تسعى للتعرف عن مستوى ممارسة المدراء للنمط القيادي

التشاركي بمركز البحث في العلوم الاسلامية والحضارة بالأغواط ،
اعتمدنا منهج دراسة حالة.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع الباحثين الدائمين في
مركز البحث في العلوم الاسلامية والحضارة بالأغواط والذي بلغ
عددهم (34) أستاذة واستاذ باحثا

عينة الدراسة : قمنا بمسح جميع أفراد المجتمع الاحصائي ممثلة في كل
الباحثين بالمركز والتي تكونت من 34 استاذ باحث .

الاسلوب المستخدم في جمع المعلومات: تم الاعتماد في هذه الدراسة
على تقنية الاستبيان لجمع المعلومات قمنا بتوزيع (34) استبيان ، تم
إسترجاع (29) استبيان وقمنا برفض (03) استبيان، قسمنا استمارة بحثنا
إلى قسمين القسم الأول يتعلق بالتعريف بالاستمارة وعنوان الدراسة
واسم الباحث والمشرف مع التأكيد أن البيانات الواردة في الاستمارة
سرية ولا تستخدم إلا لغرض علمي وبحثي أما القسم الثاني يتمثل في
محاور معنونة بمؤشرات الدراسة وبعد توزيع هذه الاستبيان تبعا لحجم
العينة المتتقا حسب مجتمع البحث ثم تفرغ في جداول وتحسب إحصائيا
و يستخلص منها أهم النقاط.

و بعد قراءة مختلف الأدبيات من الكتب، الدراسات العلمية، والرسائل
الجامعية، والبحوث في مجال الدراسة الحالية، ومن ثم الإطلاع على عدد
من الاستمارات في هذا المجال، والاستفادة من آراء الخبراء والمتخصصين،
احتوت الاستمارة على العناصر التالية:

مقدمة تعريفية: توضح للمبحوث الغرض من الدراسة، وتطمئنه على سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية للمبحوثين، وشملت العمر، والشهادة، والرتبة العلمية والجنس.

القسم الثاني: خاص بالعبارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة التي هي: البعد الأول: المشاركة في اتخاذ القرار، ويشمل 9 عبارات توضح درجة موافقة المبحوثين على أسئلة المشاركة في اتخاذ القرارات.

البعد الثاني: تفويض السلطة، ويشمل 9 عبارات توضح درجة موافقة المبحوثين على أسئلة المشاركة في اتخاذ القرارات.

الجدول رقم 1: يوضح درجات الموافقة على عبارات المقياس

الدرجة	1	2	3	4	5
التعبير	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

- أساليب المعالجة الإحصائية: لأجل استخراج النتائج أدخلت إجابات أفراد العينة إلى الحاسوب وعولجت بواسطة الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، و Excel وقد استخدمت مجموعة من العمليات

والقوانين الاحصائية مثل النسب المئوية غير ذلك، مما يفني بأغراض
الإجابة عن سؤال البحث واختبار فرضياته.

- الخصائص السيكمترية للأداة:

الاتساق الداخلي للأداة: يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق
كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة وقد
قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان، وذلك من خلال
حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبيان
والدرجة الكلية للمجال نفسه.

الجدول رقم 2: ويوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من
فقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرار والدرجة الكلية للبعد.

رقم	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
01	يشركني القائد في المسائل التنظيمية التي تخص البحث	0.564	0.003
02	يشركني القائد في تحديد رزنامة الانشطة والفعاليات	0.703	0.000

0.016	0.467	يشركني في تحديد وقت لعقد الاجتماعات	03
0.006	0.522	يسمح لي بتقديم اقتراح في بعض المواضيع لمناقشتها خلال الاجتماع	04
0.049	0.402	القرارات المتخذة من طرف القائد تعكس رؤية واضحة	05
0.05	0.405	تتخذ القرارات بعد استشارة شركاء البحث	06
0.000	0.636	هناك تواصل دون تمييز	07
0.002	0.586	يستمتع و يناقش حصيلة البحث	08
0.012	0.483	يتدخل في حل المشكلات بين الأعضاء	09

من الجدول السابق جاءت قيم معاملات الارتباط عالية عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0,05$ ، مما يدل على أن العبارات لها نفس الإتجاه مع البعد وبالتالي لها درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمقياس .

يتبين من خلال الجدول ان القائد يشرك الباحثين في عملة اتخاذ القرارات، لان هذه المشاركة تزيد من مسؤولية و ثقة الباحثين بأنفسهم ، كما تساهم في قوة وصحة القرار وفعاليتها ، وبهذه المشاركة

يمكن ان تتحقق الاهداف المسطرة للمركز، فكل العبارات جاءت تدل على بعد المشاركة في عملية إتخاذ القرار.

الجدول رقم 3 : ويوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تفويض السلطة والدرجة الكلية للبعد

رقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
01	يكلفك بإنجاز بعض مهامه الإدارية	0.649	0.000
02	يفوضك أو يدعوك لحضور اجتماعات مع الهيئات الإدارية	0.727	0.000
03	يكلفك بالتفاوض والتحاور بإسمه مع الهيئات الإدارية أو مع الشركاء	0.824	0.000
04	يفوضني بإبلاغ باقي الأعضاء بكل المستجدات	0.738	0.000
05	يثق في قدراتك في أنك ستؤدي المهام المكلف بها على أحسن وجه	0.697	0.000
06	يطلب منهم تقديم حصائل البحث دوريا	0.597	0.001
07	يحفز الأعضاء لبذل جهود أكثر	0.619	0.000
08	يعرض عليكم مستجدات عروض البحث المقترحة	0.405	0.049
09	يحرص المدير على الإتصال مع رؤساء وأعضاء الفريق بشكل دائم ومثمر	0.483	0.04

من الجدول السابق جاءت قيم معاملات الارتباط عالية عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0,05$ حيث تراوحت بين ، مما يدل على أن العبارات لها نفس الإتجاه مع البعد وبالتالي لها درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمقياس .

من خلال الجدول اعلاه يتضح أن القائد يحرص على تفويض الباحثين جزء من السلطة وذلك لأنه يثق في قدراتهم كما انه يمنحهم الفرصة في التفاوض مع الهيئات الإدارية في حالة غيابه ، لان طبيعة نشاطه تتطلب التنقل من أجل مشاركة الابحاث وإقامة ملتقيات خارج الولاية او حتى البلد. يقوم بتكليفهم ببعض المهام لتجنب تعطيل مصالح المركز.

الجدول لجدول رقم 4: ويوضح الجدول معامل الارتباط بين كل بعد من الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس القيادة التشاركية

الرقم	البعد	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
01	المشاركة في اتخاذ القرار	0.733	0.000
02	تفويض السلطة	0.929	0.000

يبين الجدول أن جميع معاملات الارتباط في جميع أبعاد الاستبيان ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع أبعاد المقياس صادقة لما وضعت لقياسه الباحث في متن النص مختلف مراحل بحثه حسب .

- عرض و مناقشة وتفسير نتائج الاستبيان

بإمكاننا تفسير و تحليل مقياس القيادة التشاركية و ذلك من خلال عرض ومناقشة النتائج المحصل عليها في الجداول الآتية:

- عرض ومناقشة وتفسير نتائج المحور الأول المشاركة في اتخاذ القرار:

الجدول رقم 05: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المشاركة في اتخاذ القرار

رقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	يشركني القائد في المسائل التنظيمية التي تخص البحث	4,04	0,958
02	يشركني القائد في تحديد رزنامة الانشطة والفعاليات	3,77	1,032
03	يشركني في تحديد وقت لعقد الإجتماعات	3,50	1,105
04	يسمح لي بتقديم اقتراح في بعض المواضيع لمناقشتها خلال الاجتماع	3,92	0,845
05	القرارات المتخذة من طرف القائد تعكس رؤية واضحة	4,04	0,871

0,732	3,85	06	تتخذ القرارات بعد استشارة شركاء البحث
0,845	3,92	07	هناك تواصل دون تمييز
0,744	4,08	08	يستمتع ويناقش حصيلة البحث
0,765	3,77	09	يتدخل في حل المشكلات بين الأعضاء
0,46	3,88		المشاركة في اتخاذ القرار

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية العبارات لها متوسط حسابي مرتفع وتراوح بين (3.77 و 4.08) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يدل على رضا أفراد العينة على المشاركة في اتخاذ القرار ، وتراوح الانحراف المعياري بين (0,73 و 1.105) ، كما قدر المتوسط الحسابي لهذا البعد ب 3.88 و انحراف معياري قدر ب 0.46 .

يشير هذه الإحصائيات إلى إرتفاع درجة رضا وموافقة الباحثين على هذه العبارات التي تدل على مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات ، ويعزى ذلك لمدى إدراك القادة لضرورة تبني النمط التشاركي الذي يتناسب مع طبيعة نشاط المركز وأهمية اشراك الباحثين في المسائل التنظيمية التي تخص البحث وذلك لتشجيعهم على الابداع والابتكار.

الجدول رقم 06: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تفويض السلطة

الانحرا ف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم
1,164	2,65	يكلفك بإنجاز بعض مهامه الإدارية	01
1,211	2,88	يفوضك أو يدعوك لحضور اجتماعات مع الهيئات الإدارية	02
1,140	2,50	يكلفك بالتفاوض والتحاوُر بإسمه مع الهيئات الإدارية أو مع الشركاء	03
1,412	3,08	يفوضني بإبلاغ باقي الأعضاء بكل المستجدات	04
0,999	4,04	يثق في قدراتك في أنك ستؤدي المهام المكلف بها على أحسن وجه	05
0,562	4,35	يطلب منهم تقديم حصائل البحث دوريا	06
0,884	4,31	يحفز الأعضاء لبذل جهود أكثر	07
0,800	4,00	يعرض عليكم مستجدات عروض البحث المقترحة	08
0,765	4,23	يحرص المدير على الإتصال مع رؤساء وأعضاء الفريق بشكل دائم ومثمر	09
0,63	3,56	تفويض السلطة	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية العبارات لها متوسط حسابي مرتفع وتراوح بين (3.08 و 4.35) وهي أكبر من قيمة الوسط

الفرضي والبالغ (3) ماعدا العبارات 10*11*12 التي جاءت أقل من الوسط الفرضي 3* لكنها مقبولة وهذا يدل على رضا أفراد العينة على بعد تفويض السلطة في المؤسسة، وترواح الانحراف المعياري بين (0,56 و 1.41) . كما قدر المتوسط الحسابي لهذا البعد ب (3.56) وانحراف معياري قدر ب 0.63 .

جاءت العبارة رقم (6) في الترتيب الأول من حيث درجة تفويض السلطة للباحثين الدائمين وذلك بمتابعة المهام المفوضة والإنجازات العلمية في حين جاءت العبارة (3) في الترتيب الأخير وذلك لأن هناك بعض المهام لا بد أن يقوم بها القائد بنفسه دون أن يكلف بها الباحثين وهي جزء من الصلاحيات التي يحتفظ بها .

-عرض نتائج الفرضيات و مناقشتها:

-الفرضية العامة:

H0: نتوقع ان مستوى تطبيق القيادة التشاركية بمركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة بالأغواط منخفض.

H1: نتوقع مستوى تطبيق القيادة التشاركية بمركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة بالأغواط مرتفع .

الجدول رقم (07): يوضح اختبار t لعينة واحدة للكشف عن مستوى تطبيق القيادة التشاركية بمركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة بالاعواط

المقياس بأبعاده	عدد الأفراد	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية df	الدلالة الإحصائية P	القرار
القيادة التشاركية	26	78	94.11	11.22	7.317	25	0.000	دال عند 0.05

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة (ت) في مستوى القيادة التشاركية بلغت (7.317) عند مستوى دلالة (0.000) وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي والفرضي، وبمقارنة المتوسط الحسابي الذي بلغ (94.11) بالمتوسط الفرضي الذي قدر ب(78) نجد أن مستوى القيادة التشاركية بمركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة بالاعواط مرتفع.

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها أن قادة المركز يمارسون القيادة التشاركية بأبعادها بدرجة عالية، حيث نجد أن الباحثين يشاركون في إتخاذ القرارات هذا البعد يسمح لهم بالتعبير عن آراءهم وتقديم إقتراحات تساعد في ترشيد وتحسين نوعية القرارات المتخذة،

كما يفوض القائد للباحثين جزء من مهامه و ذلك ليتمكن من تسيير الامور والمساعدة على تحقيق اهداف المركز.

الفرضية الجزئية الأولى:

H0: نتوقع مستوى المشاركة الباحثين الدائمين في اتخاذ القرار بمركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة بالأغواط منخفض.

H1: نتوقع مستوى المشاركة الباحثين الدائمين في اتخاذ القرار بمركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة بالأغواط مرتفع .

الجدول رقم (08): يوضح اختبار t لعينة واحدة للكشف عن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار لدى أساتذة مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة بالأغواط

المقاييس بأبعاده	عدد الأفراد	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية df	الدلالة الإحصائية $P <$	القرار
المشاركة في اتخاذ القرار	26	27	34.88	4.15	9.687	25	0.000	دال عند 0.05

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة (ت) في مستوى المشاركة في اتخاذ القرار بلغت (9.687) عند مستوى دلالة (0.000) و بالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي

والفرضي، وبمقارنة المتوسط الحسابي الذي بلغ (34.88) بالمتوسط الفرضي الذي قدر ب(27) نجد أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار لدى أساتذة مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة بالاغواط مرتفع تبين من خلال النتائج تبين ان قادة المركز يقومون بإشراك الاساتذة الباحثين في اتخاذ القرارات ، هذه العملية التي تعد من أهم العوامل لتحقيق الفعالية في الاداء و رفع الانتاج العلمي ، فمن خلال المشاركة يستطيع القائد استغلال الطاقات الابداعية والخلاقة ، يقوم قائد مركز البحث في العلوم الاسلامية والحضارة بمناقشة حصيلة البحث وذلك بالسماح لهم بإبداء آراءهم وتقديم افكارهم والاختذ بها للوصول لقرارات صائبة وسليمة ، فالاقترحات التي يقدمونها تلعب دور هام في اتخاذ قرارات فعالة قابلة للتنفيذ ، حيث أن اغلبية الاساتذة يوافقون على ان القرارات المتخذة من طرف القائد بعد الاستشارة تعكس رؤية واضحة .

ان القائد الذي يتبنى مبدأ مشاركة الاعضاء في اتخاذ القرار يعي جيد النتيجة التي يعود بها هذا الاسلوب كما هو الحال في مركز البحث فهناك مشاركة من طرف الباحثين في المسائل التنظيمية التي تخص البحث والمتمثلة في تحديد رزنامة الفعاليات والانشطة العلمية وتحديد اوقات عقد الاجتماعات الاماكن التي تعقد فيها وحتى تقديم المواضيع التي ستناقش في الاجتماع هذه الامور تعزز روح المسؤولية لدى الاساتذة

وتشعرهم بالولاء والانتماء للمركز، كما تساهم في رفع مستوى الثقة بينهم وبين مجلس الإدارة ، وذلك برفع من مستوى أدائهم ، من خلال ما سبق نستنتج ان مستوى مشاركة الاساتذة الباحثين لالتخاذ القرارات بمركز البحث جاءت بدرجة مرتفعة وهذا ما يتوافق مع دراسة الشمري واللوكان (2017) توصلت إلى ان قادة المدارس الثانوية يمارسون مجال المشاركة في إتخاذ القرار بدرجة عالية ، وايضا دراسة وبناء على ما أحدثته الفرضية الأولى من نتائج يعني أن الفرضية الأولى محققة

- الفرضية الجزئية الثانية:

H0: نتوقع مستوى تفويض السلطة للباحثين الدائمين بمركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة بالأغواط منخفض.

H1: نتوقع مستوى تفويض السلطة للباحثين الدائمين بمركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة بالأغواط مرتفع .

الجدول رقم (09): يوضح اختبار χ^2 لعينة واحدة للكشف عن مستوى تفويض السلطة من طرف القادة للباحثين الدائمين بمركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة بالأغواط

المقياس بأبعاده	عدد الأفراد	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحر ية df	الدلالة الإحصائية P	القرار
تفويض السلطة	26	27	32.03	5.68	4.522	25	0.000	دال عند 0.05

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة (ت) في مستوى المشاركة في اتخاذ القرار بلغت (4.522) عند مستوى دلالة (0.000) وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي والفرضي، وبمقارنة المتوسط الحسابي الذي بلغ (32.03) بالمتوسط الفرضي الذي قدر ب(27) نجد أن مستوى تفويض السلطة من طرف القادة للأساتذة الباحثين بمركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة بالأغواط مرتفع . يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة من أساتذة باحثين في مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة بالأغواط موافقين على العبارات التي تدل ان القائد يقوم بتفويض السلطة داخل المركز ، فهو يطلب منهم تقديم الحصائل دوريا لمناقشتها كما يحرص على الاتصال الدائم معهم وذلك لمتابعة المهام المفوضة، ويقوم ايضا بإطلاعهم على كل المستجدات والقرارات المتعلقة بالبحث حيث نجد أن تفويض السلطة بعد من أبعاد القيادة التشاركية الذي يقوم فيها القائد بتفويض واسناد جزء من صلاحياته مع مراعاة قدرات

الاساتذة وتخصصاتهم ، معتمدا على عنصر الثقة ، لذا لا بد لقائد المركز توخي العدل في توزيعه للعمل وتفويضه المهام، كما يعمل على تحفيزهم لبذل أقصى جهود وذلك لتولية المهام التي يمكن ان تسند لهم في حالة غيابه.

هذه النتائج تبين أن قائد المركز يدرك ضرورة مبدأ تفويض السلطة لما له من أهمية المتمثلة في تخفيف الاعباء الملقاة على القائد لذا لا بد من تفويض بعض الصلاحيات لربح الوقت وتوفير الجهد وتفاديا لتعطيل المهام والمسائل التنظيمية في الحالات الطارئة ، ومن أهمية هذا المجال هو ان الاساتذة الباحثين في حالة تفويضهم بعض الصلاحيات يزيد شعورهم بتحمل المسؤولية ويعملون بجد لتأدية هذه المهام على أكمل وجه، وذلك يدفع بالقائد لمنحهم مكافئات و تحفيزهم ماديا ومعنويا وتشجيعهم على زيادة أدائهم والرفع الإنتاج العلمي وهذا يتفق مع دراسة الرويثي (2018)، و بناء على ما أحدثته نتائج الفرضية الثانية التي تنص أن مستوى تفويض السلطة للباحثين الدائمين بمركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة بالأغواط مرتفع يعني أن الفرضية محققة.

الخاتمة:

سعت الدراسة الراهنة إلى معرفة أهمية القيادة التشاركية ودرجة ممارستها في مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة ، حاولنا ترجمتها إلى ابعاد ومؤشرات لقياسها من منظور سوسيولوجي تنظيمي ، وباعتبار

القيادة التشاركية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي برزت كأسلوب يساهم في إشراك العاملين في العمليات الإدارية كصنع واتخاذ القرارات ويسمح للقائد بإسناد جزء من مهامه للعاملين ليقوم به نيابة عنه مع مراعاة قدراتهم ، ومن خلال النتائج المتوصل إليها تبين لنا ارتفاع مستوى ممارسة قادة المركز للقيادة التشاركية ببعديها ، كما تم إثبات صحة فرضية الأولى للدراسة والتي نصت على أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار للأساتذة الدائمين بمركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة بالأغواط مرتفع ، وتم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيسها.

كما تم إثبات صحة الفرضية الثانية والتي نصت على أن مستوى تفويض السلطة للباحثين الدائمين بمركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة بالأغواط مرتفع ، واستنتج أن هناك اهتمام من قبل القادة بإشراك الباحثين في المسائل التنظيمية وخاصة في إتخاذ القرار، كما أن هناك تفويض لبعض المهام لهم.

وفي ضوء النتائج المتحصل عليها توصي الباحثة :

- بضرورة الاهتمام بالنمط التشاركي في المؤسسات البحثية من قبل القادة وتحفيزهم على تبنيها ، للرفع من الانتاج العلمي و زيادة المشاريع الإبتكارية .

- تشجيع وتثمين الافكار التي تعزز مبدأ القيادة التشاركية داخل المؤسسات بأشكالها .
- مراعاة العدالة في توزيع المهام المفوضة مع الاخذ بعين الإعتبار قدرات ومؤهلات الباحثين / العاملين .
- انجاز دراسات وأبحاث للتعرف على المعوقات التي تقف امام ممارسة القيادة التشاركية في مختلف المؤسسات.

المراجع:

- الحارثي عيدة بنت حمدان بن زايد. (2018). القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات الثانوية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير (الادارة والتخطيط التربوي)، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، المملكة العربية السعودية.

- الحجيج سمية عودة الحسين، (2019). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين. رسالة ماجستير، في(تخصص الادارة والقيادة التربوية)، جامعة الشرق الاوسط، الاردن .

الخصاونة فؤاد شبيب. (نيسان , 2019). « درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الابداع الاداري

لديهم من وجهة نظر المعلمين «مجلة كلية التربية الاساسية للعلوم التربية و
الانسانية، جامعة بابل كلية التربية الاساسية، العراق، المجلد 2019، العدد 43،
ص ص.676-656.

الرويثي حمدي بن سالم حمدي ، (2018). درجة ممارسة القيادة التشاركية
وعلاقتها بالمتاح المنظمي في الاقسام الاكاديمية بالجامعات السعودية. رسالة
دكتوراه ، في (الادارة التعليمية) ،جامعة المملكة العربية السعودية .

الشمري سامي عواد ، اللوقان محمد فهاد. (2018). «واقع القيادة
التشاركية لقيادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر
المعلمين»، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم
والأداب، المجلد 2018 و العدد 3 ابريل 2018، ص.ص 57 - 113.

جلاب مصباح و باللموشي عبد الرزاق. (ديسمبر 2018). «اسهامات
مخابر البحث في تطوير البحث العلمي بالجامعة الجزائرية». مجلة الشامل للعلوم
التربوية والاجتماعية، المجلد 1 (العدد 02)، ص.ص 113-125.

حنفي عبد الغفار. (2006). اساسيات ادارة منظمات الاعمال (الوظائف
والممارسات الادارية)، مصر: الدار الجامعية الاسكندرية،

درة عبد البارئ ابراهيم ، احمد مروة ، و اخرون. (2008). ادارة القوى
البشرية ط2. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

زرواتي رشيد. (2004). *منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية*.
الجزائر: دار الكتاب الحديث .

عياصرة احمد علي، (2006). *القيادة والدافعية في الادارة التربوية* ط 3.
عمان: دار الجامد.

فرج عبد القادر طه. (1988). *علم النفس الصناعي والتنظيمي* ، ط 06
مصر: دار المعرفة.

كنعان نواف. (2002). *القيادة الإدارية*، ط 1، عمان: مكتبة دار الثقافة
للنشر والتوزيع.

ماهر احمد، (2008)، *الإدارة : المبادئ والمهارات*، ب ط. الاسكندرية:
الدار الجامعية.

محمد رريب. (2013). « واقع المشاركة في صناعة القرار لدى اعضاء هيئة
التدريس في الجامعات الجزائرية». *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*،
جامعة وهران، المجلد 6 (العدد 11)، ص ص 44-62.

محمد معمري. (2018-2019). *دور القيادة التشاركية في تحسين أداء
العاملين*، رسالة دكتوراه، في (علم إجتماع التنظيم وعمل)، جامعة محمد خيضر،
بسكرة.الجزائر