مجلة الفرات لتقنيات العلوم الإدارية

دور القيادة التشاركية في تعزيز الجاهزية التنظيمية (دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في شركة توزيع المنتجات النفطية كربلاء لمقدسة)

أ.م.د. محمد جبار هادي 1 , م.م. مرتضى الاعرجي 2
mohammed.hadi@atu.edu.iq
كلية البوليتكنك كربلاء- جامعة الفرات الأوسط التقنية – كربلاء العراق12

المستخلص

هدف البحث إلى بيان دور القيادة التشاركية في تعزيز الجاهزية التنظيمية على مستوى عينة من الموظفين العاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية كربلاء المقدسة ، وقد انطلق البحث بمشكلة رئيسية تضمنت عدة تساؤلات تدور حول طبيعة العلاقة بين متغيراتها ميدانياً وكان أهمها (ما مستوى توافر السلوكيات التشاركية لدى المدراء في الشركة المبحوثة من وجهة نظر عينة الدراسة ومن اجل التوصل إلى اهم النتائج تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات من خلال الاستبانة وبلغت عينة البحث (100) فرد من الموظفين واعتمد البحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية تمثلت باختيار التوزيع الطبيعي والتحليل العاملي التوكيدي والإحصاءات الوصفية وتحليل الارتباط البسيط ونمذجة المعادلة الهيكلية ، استناداً إلى مجموعة من البرامج الجاهزة مثل (Microsoft Excel 2010 : Amos V.23 : SPSS V.23) ، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات تمثلت أهمها بوجود علاقتي ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة التشاركية والجاهزية التنظيمية ووجود علاقة ذات دلالة معنوية للابعاد الفرعية للمتغير المستقل القيادة التشاركية بالجاهزية التنظيمية .

المصطلحات الدالة : القيادة التشاركية ، الجاهزية التنظيمية للعاملين

Abstract

The research aims to demonstrate the role of participatory leadership in enhancing organizational readiness at the level of a sample of employees working in the Karbala Oil Products Distribution Company. The research started with a main problem that included several questions revolving around the nature of the relationship between its variables in the field, the most important of which was (What is the level of availability of participatory behaviors among leaders in the researcher company under study from the point of view of the study sample?) In order to reach the results, the descriptive analytical approach was used and data was collected through a questionnaire. The research sample amounted to (100) employees. The research relied on a set of statistical methods represented by choosing the normal distribution, confirmatory factor analysis, descriptive statistics, simple correlation analysis, and structural equation modeling, based on ready-made programs such as (Microsoft Excel 2010 : Amos V.23 : SPSS V.23). The study reached a set of conclusions, the most important of which was the existence of two significant correlation and influence relationships between participatory leadership and organizational readiness, and the existence of a significant relationship between the sub-dimensions of the independent variable, participatory leadership, and organizational readiness.

Key terms: participative leadership, organizational readiness of employees

المقدمة

ينظر الى القيادة على انها عملية يتم من خلالها اثارة اهتمام الاخرين واطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المطلوب وان نجاح القائد يتوقف أساسا على استخدامه النمط القيادي المناسب والمؤثر على العاملين تحت اشرافه، وتتجلى أهمية القيادة من كونها تقوم بدور أساسي في كافة الجوانب العملية الإدارية ، ان نوع القيادة التشاركية من الأنواع القيادية المهمة التي اثبتت جدواها من خلال سلوكياتها المتميزة في مواجهة التحديات وتوظيف امكانياتها لتفجير الطاقات الكامنة لدى الموظفين، كما ساهمت القيادة التشاركية في زيادة الرضا الوظيفي وتعزيز العلاقات الإنسانية والسماح للموظفين بالمشاركة في صنع القرارات مما يعزز الثقة بالنفس ومن ثم انتاجيتهم، ولما للجاهزية التنظيمية من قدرة على تمكين المنظمة من إجراء التحديث والتعديل على خططها وعملياتها وفقاً لمستجدات البيئة المحيطة بها ، من خلال توفر قوة عاملة ذات كفاءة ومهارة عالية في تحقيق جاهزية المنظمة من خلال الابتكار والتكيف الذي يعزز قدرة العاملين على العمل بكفاءة في بيئة متغيرة . ومن هذا المنطلق جاء اهتمام الباحثان بموضوع البحث الذي عني بدراسة دور القيادة التشاركية في تعزيز الجاهزية التنظيمية ، إذ إن الظروف في بيئة المنظمة المبحوثة تشجع على دراسة العلاقة بين المتغيرات أعلاه كونها بيئة مناسبة للعديد من الظواهر التي كانت موضوعات مهمة للبحث ، ومن اجل الإحاطة بموضوع البحث فقد تم هيكلته إلى أربعة مباحث . إذ تناول المبحث الأول منهجية البحث ، أما المبحث الثاني فقد اختص بالإطار الفكري والمفاهيمي لمتغيرات البحث والعلاقة بين المتغيرات في حين ركز المبحث الثالث على الجانب الميداني للبحث واختتم المبحث بالمبحث الرابع والذي تضمن الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الأول: المنهجية العلمية للبحث

تعتني منهجية البحث بتوضيح المسار الذي عمل فيه الباحثون من اجل الوصول لأفضل النتائج عن طريق استعراض اهم محطات هذا البحث ، وعلى النحو الاتي :

أولا : مشكلة البحث

تعاني الكثير من المنظمات العراقية اليوم من عدم القدرة على تحقيق نتائج متميزة على المستوى التنظيمي ، اذ يأتي ذلك نتيجة النقص في الموارد والقدرات اللازمة بتحقيق هذا النوع من التميز . فمن أهم العوامل الرئيسية التي تساعد في امتلاك تلك الموارد والقدرات او على الأقل تطويرها بشكل مستمر ، هو ما يتمتع به قادة المنظمات من قيادة فاضلة تجاه المتغيرات والاحداث ، والتي تعمل بشكل كبير على التنقيب عن الفرص او الدفاع عن موقف المنظمة ، بناء على ما يقوم به أولئك القادة في مختلف مستويات المنظمة من أدوار فاعلة في المنافسة ، لذلك جاء هذا المبحث في محاولة لحل هذه المشكلة، عبر دور القيادة التشاركية في تحقيق الجاهزية التنظيمية . وفي ضوء ما سبق يمكن تمثيل مشكلة البحث في عدة تساؤلات :

1. ما هي اوجه العلاقة المعرفية بين المتغيرين وكيف يمكن توظيفها ميدانياً ؟
2. ما مستوى توافر السلوكيات التشاركية لدى المدراء في المنظمة المبحوثة من وجهة نظر عينة الدراسة؟
3. ما مستوى الجاهزية التنظيمية لدى المدراء في المنظمة المبحوثة؟
4. ما مستوى علاقات الارتباط بين القيادة التشاركية بابعادها مع الجاهزية التنظيمية ؟
5. ما مستوى تأثير القيادة التشاركية بابعادها في الجاهزية التنظيمية ؟

ثانيا: أهمية البحث

إن أهمية البحث الحالي يمكن تمثيلها في محورين رئيسين هما:

1– المحور الأول : الأهمية النظرية تتضمن :

أ. يعد البحث الحالي على حد علم الباحثان أول محاولة من نوعها لدراسة العلاقة بين متغيري القيادة التشاركية والجاهزية التنظيمية في أنموذج فرضي واحد .

ب. استعراض عدد من الآراء الفكرية والنظرية لعدد من الباحثين السابقين ، التي تمثل حلقة التواصل في مجال متغيري البحث.

2– المحور الثاني : الأهمية التطبيقية تتضمن :

أ. يعد البحث الحالي مساهمة جادة في ظل هلامية الأنشطة الفاعلة لمختلف المنظمات العراقية ، من اجل استنهاض القيم والثقافات والاخلاقيات ضمن بيئة عملها.

ب. كما يعد البحث الحالي نقطة الانطلاق التي يمكن أن نستفاد من استنتاجاته وتوصياته من اجل تغيير وتطوير واقع القيادات في المنظمات العراقية .

ثالثاً : أهداف البحث

استنادا على مشكلة البحث وتساؤلاته ، يمكن ان نحدد اهم اهداف البحث الحالي الذي يسعى إلى تحقيقها وهي كالاتي :

1– قياس مستوى وطبيعة الدور الذي تضطلع به القيادة التشاركية في تحقيق الجاهزية التنظيمية.

2– التعرف على مدى اهمية القيادة التشاركية في المنظمة المبحوثة ، وفقا لاراء المديرين الرئيسيين والفرعين فيها.

3– محاولة استنتاج اهم النقاط التي اظهرتها نتائج البحث ، وذلك لتقديم بعض التوصيات للمنظمة المبحوثة.

رابعا: فرضيات البحث

ينطلق البحث في معالجة مشكلته وتحقيقاً لأهدافه من الفرضيات الاتية:–

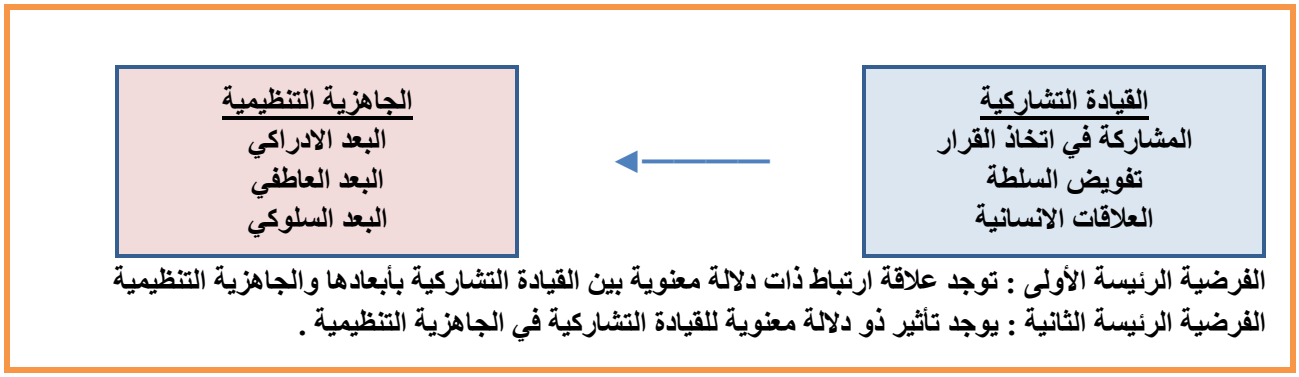
اولاً: الفرضية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التشاركية بأبعادها والجاهزية التنظيمية

ثانيا: الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التشاركية في الجاهزية التنظيمية .

خامسا : المخطط الفرضي

تبنى البحث الحالي مخططاً فرضياً يبين العلاقة التأثيرية بين القيادة التشاركية كبعد مستقل و الجاهزية التنظيمية كبعد معتمد ، وبذلك يكون الهدف من خلال تقديم هذا المخطط إلى أن يكون شاملا لجميع متغيرات البحث ومن ثم القدرة على قياسه لعلاقات الارتباط والتأثير ، وان الاتجاه لحركة المخطط هي المحدد الأساس لطبيعة واتجاه فرضيات الرئيسة والفرعية ، لذا فان الأسهم التي تربط متغيرات البحث الرئيسة والفرعية توضح الطبيعة للعلاقات الارتباطية والتأثيرية فيما بينهما ، وكما موضح في الشكل (1).

الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث



الفرضية الرئيسة الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التشاركية بأبعادها والجاهزية التنظيمية
الفرضية الرئيسة الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التشاركية في الجاهزية التنظيمية .

المصدر : من إعداد الباحثان

سادسا: حدود البحث

ان تحديد حدود البحث يعد امرا ضروريا لأي بحث علمي ضمن اختصاص معين ، إذ لابد من تشخيص الحدود المكانية ، والزمانية المناسبة لهذا البحث وعلى النحو الاتي :

الحدود الزمانية : امتد انجاز البحث للفترة من 1/3/2024 ولغاية 31/6/2025.

الحدود المكانية : تم تطبيق البحث في شركة توزيع المنتجات النفطية في محافظة كربلاء المقدسة.

سابعا: مجتمع وعينة البحث :

1. وصف مجتمع وعينة البحث : شركة توزيع المنتجات النفطية كربلاء المقدسة.
2. وصف عينة البحث : الموظفين العاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية كربلاء المقدسة.

ثامنا: أدوات التحليل والمعالجة الاحصائية:

الاساليب الاحصائية التالية باستخدام البرامج الحاسوبية (Amos V. 23) و(SPSS V. 23) و (Microsoft Excel 2010) :

أ. ادوات الصدق والثبات , وتتمثل بالاتي :

1. اختبار التوزيع الطبيعي : لتحديد مدى اعتدالية البيانات بهدف تحديد ادوات التحليل المناسبة في اختبار الفرضيات.
2. التحليل العاملي التوكيدي : لتوكيد الصدق البنائي للمقاييس وضمان ملائمتها لمبانيها النظرية.
3. كرونباخ الفا : للتحقق من ثبات المقاييس ودقتها في قياس المتغيرات ميدانياً دون تعقيد او تداخل.

ب. الأدوات الإحصائية الوصفية ، وتتمثل بالآتي:

1. الوسط الحسابي : لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات ميدانياً.
2. الانحراف المعياري : لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي.
3. معامل الاختلاف النسبي : لتحديد مدى تجانس اجابات العينة .
4. الاهمية النسبية : لتحديد شدة الاجابات ومستوى اهميتها النسبية ميدانياً.

ج. الأدوات الإحصائية التحليلية , وتشمل الآتي:

1. معامل ارتباط (Pearson) : يستخدم في تحديد قوة ونوع العلاقة بين متغيرين .
2. نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) : تستخدم لقياس مستوى علاقات التأثير بين المتغيرات.

المبحث الثاني: القيادة التشاركية

1 -مفهوم القيادة التشاركية

قبل البدء بمفهوم القيادة التشاركية لا بد ان نتطرق لمفهوم القيادة بصورة عامة ، حيث يجدها الكثير من العلماء بأنها صلب العملية الإدارية وهي من المواضيع الجديرة التي تستحق الاهتمام ولها أهمية كبيرة في تقدم الأداء لمختلف المنظمات، فالقيادة هي من تعرف وترشد الطريق واساس في تطور المنظمات والوقت ذاته تكون سبب في تفكيكها ،وتعرف بانها القدرة على التأثير في الاخرين في سلوكهم وافعالهم واتجاهاتهم للعمل برغبة وجد ، ولتحقيق اهداف المنظمة في اطار ظروف او مواقف معينة(Huertas- Valdivia et al,2022:3). وأشار(Kezar,2001:88)الى ان القيادة التشاركية تعد من ابرز عوامل النجاح وذلك لان القائد مهما كانت قدراته وامكانياته لا يمكنه انجاز وتحقيق الاهداف المنشودة دون ان يشارك المرؤوسين معه في تنفيذ العديد من الاعمال ، اذ يقوم القائد بعرض المشكلات لإيجاد

الحلول المناسبة من خلال تداول الرأي ومن ثم اتخاذ القرارات الجماعية. تعتبر القيادة التشاركية الاسلوب المثالي للقيادة والذي يأخذ مدخلات الافراد الاخرين في حساباته ويشجعهم على التعاون والمساهمة ، اذن القيادة التشاركية تقوم على الاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين ، كما تقوم على مناقشة الاختيارات من بين البدائل على أساس الاقناع في جو تسوده الطمأنينة والرفاهية النفسية ويكون القرار النهائي للأغلبية دون تحيز ودون تسلط او خوف (Rogiest et al,2018:1). واكد (Hamalainen et al,2020:1) ان القائد التشاركي هو المدير او المشرف الذي يمنح موظفيه فرصة المشاركة في عمليات صنع القرار بشأن عملهم ورفاهيتهم في المنظمة.وقد اختلف الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم القيادة التشاركية وهذا يعود لاختلافهم في رؤاهم والزوايا التي ركز عليها كل منهم بالإضافة الى اختلافهم في طبيعة وعينة الدراسات التي قاموا بها . ويوضح الجدول (2) مجموعة من مفاهيم القيادة التشاركية حسب اراء بعض الكتاب والباحثين .

جدول (2) مفهوم القيادة التشاركية من وجهة نظر الباحثين والكتاب

ت	المصدر	المفهوم
.1	Banjarnahor et al,2018:872	نمط من القيادة يهتم بتشجيع القادة على مشاركة المرؤوسين في عمليات صنع القرار وحل المشكلات التي تواجههم اثناء عملهم داخل المنظمة عبر استخدام المعلومات والمعرفة التي يمتلكونها بما يضمن تحقيق اهداف المنظمة.
.2	Wang et al,2022:3	بانها التفاعل القادة مع المرؤوسين في المواقف الجماعية من خلال المشاركة في صناعة القرار والعلاقات الإنسانية وتفويض السلطة والاتصال وبناء المعلومات والمعارف لتحقيق الأهداف المرجوة.
.3	Alarif & Adam,2023:3	مشاركة القائد للمرؤوسين في الاعمال الإدارية مشاركة فعلية من خلال تفويض المهام القيادية واتخاذ القرارات المناسبة في جو يسوده الاحترام المتبادل والتعاون البناء والتخطيط السليم وصولا الى تحقيق الأهداف المطلوبة.
.4	Gil-Cordero et al,2023:3	نمط حديث من أنماط القيادة ويقوم القادة بمشاركة العاملين باتخاذ القرار ومشاورتهم واحترام شخصياتهم ورائهم وتفويض لهم السلطة وهذا يودي الى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة واهداف العاملين في ان واحد.
.5	Kemal et al,2023:229	سلوك القائد الذي يشجع مرؤوسيه على التعاون في كل خطوة من خطوات تحديد الأهداف وتنفيذ المهام.

المصدر : من اعداد الباحثان

2- أهمية القيادة التشاركية

تعتبر القيادة التشاركية من أبرز الاتجاهات القيادية الحديثة التي يتم من خلالها تطوير مستوى الأداء الإداري من خلال تقاسم السلطات بين القادة والمرؤوسين والتعاون بين المستويات التنظيمية المختلفة في المنظمة، حيث يتم التكامل في المعرفة والخبرة بين أعضاء الفريق ومن ثم المشاركة في تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات(magzan,2011:23) . ومن اهم الصفات التي يتميز بها القائد التشاركي انه يتيح تبادل المعلومات ومشاركتها مع المرؤوسين ويسهم في حل الخلافات بشكل فوري حتى لا يسمح بتفاقمها وذلك من خلال الحوار البناء والمناقشة دون التعصب وحل المشكلات والأزمات التي تواجه المرؤوسين اثناء أداء المهام العمل ويؤكد على حرية الراي والاحترام المتبادل اثناء مناقشة أمور العمل ويشجع على الأفكار والمقترحات الجديدة والمبدعة وتنفيذها لإكساب المنظمة ميزة تنافسية(Looi & Keightley,2019:1).وأشار(Banjarnahor et al,2018:872)الى ان أهمية القيادة التشاركية تنبع من الإحساس بالمرؤوسين وبمشاعرهم واهميتهم في تحقيق الأهداف وضرورة مشاركتهم في أداء المهام الإدارية والقرارات وتشجيعهم آرائهم ومقترحاتهم من اجل تحفيزهم على التعاون المتبادل واطلاق طاقاتهم الكامنة وزيادة الثقة لديهم وشعورهم بمكانتهم لدى القائد، وبالتالي رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وتحسين العلاقات الإنسانية داخل المنظمة . للقيادة التشاركية دور كبير عن طريق مشاركة المعرفة لتعزيز التفكير الابداعي ، تتضمن القيادة

التشاركية تفاعلات اجتماعية تؤكد اهمية التفكير الابداعي والابتكاري والتي ترسل معلومات اجتماعية الى بيئة الفريق تشير الى اهمية الابداع والابتكار داخل الفريق(Alarif & Adam,2023:3).

3-ابعاد القيادة التشاركية

اعتمد الباحثان لقياس القيادة التشاركية على مقياس كل من (Mokoena ,2012) (Nelson&Brattio ,2015)، (الفرعي محمد بن سعيد، 2022) والتي تتكون من الابعاد الاتية:-

أ-المشاركة في اتخاذ القرارات

اشار(Wang et al,2022:3)الى ان المشاركة في اتخاذ القرار تعني مساهمة المرؤوسين في ايجاد الحلول الممكنة مما يعزز الثقة لدى العاملين وتكون حافزا للتشارك على بذل جهد اكثر لتحقيق مستوى افضل من الانتاج من خلال اخذ القادة بالأفكار والاقتراحات التي صدرت من الجماعات والتي قد تسهم في اتخاذ القرارات وتحديد اهداف المنظمة. يستخدم القادة اسلوب اتخاذ القرار التشاركي .ويؤكد (Suryani et al,2021:319) على انها اشراك المرؤوسين في إدارة المنظمة من خلال المشاركة في تحديد السياسات والبرامج واتخاذ القرارات وتقويم النتائج واضافة الى مشاركتهم في التنفيذ، حيث تعد المشاركة في اتخاذ القرار سلسلة من الاستجابات الفردية والجماعية التي تسعى الى مواجهة المشكلات والمواقف المعينة.

ب- تفويض السلطة

ويرى(Al-Jammal et al,2015:49) ان تفويض السلطة هو العملية التي يقوم القادة بتخصيص سلطتهم الى المرؤوسين ليتمكنوا من العمل وفقا لمهامهم لكي يكونوا قادرين على القيام بالواجبات بكفاءة وفاعلية، أي انها تخويل الصلاحيات والمسؤوليات الى شخص ثاني لغرض اتمام مهام معينة محددة بصورة واضحة ودقيقة، ان تفويض السلطة يساعد القادة على انجاز مهامهم من خلال الاخرين مما يوفر الوقت اللازم لإداء المهام المتصلة بالتخطيط وصناعة القرارات، مما يزيد الثقة ويساعد على بناء علاقات ايجابية بين القادة والمرؤوسين ، ومن ناحية أخرى يساهم في تحفيز المرؤوسين لتقديم المبادرات واكتساب المهارات لتنمية القدرات الذاتية ويعزز ثقتهم بأنفسهم (KENNEDY & Keino,2017:97).

ج- العلاقات الإنسانية

أشار(Tolibovna,2020:2) الى ان العلاقات الإنسانية هي الطريقة التي يقوم من خلالها القائد التعامل مع العاملين معه بنجاح وجعلهم يتشاركون ويخلصون في عملهم وزيادة نشاطهم ورفع مستوى عطائهم وتنسيق جهودهم وإيجاد روح التعاون والعمل الجماعي فيما بينهم أي انها عملية انسجام المرؤوسين داخل منظماتهم مما يدفعهم للمشاركة فيما بينهم للوصول الى اكبر قدر من الإنجاز وبما يلبي احتياجاتهم ورغباتهم . تعد العلاقات الإنسانية العنصر الأساسي لنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها ،وبذلك تحقق الرفاهية النفسية وتزرع الطمأنينة لدى المرؤوسين وتعزز انتمائهم ،فالقائد الناجح من يشجع العلاقات الإنسانية المبنية على الاحترام المتبادل بين المرؤوسين(Wang et al,2022:3).

جدول (3) مفهوم الجاهزية التنظيمية

ت	المصدر	المفهوم
.6	Shea,2014:2	الوسيلة التي تتوقع من خلالها المنظمات تأمين الامدادات اللازمة من المواهب لتلبية الاحتياجات المستقبلية ونظرا لجاهزية المنظمات من العمليات ذات الصلة وهذا بدوره يعزز استمرارية القيادة في المنظمة.
.7	Weiner,2020:216	هي استعداد المنظمة من خلال تحديد الثغرات داخل المنظمة مما يتيح لها تقييم الجاهزية التنظيمية واغتنام الفرص لمعالجة هذه الثغرات كجزء من خطة التنفيذ.
.8	Miake-Lye et al:2020:2	مدى الجاهزية التي تمتلكها منظمة ما الى احداث التجديد والتغيير المطلوب من اجل الوصول الى الميزة التنافسية.

ت	المصدر	المفهوم
.9	& Mekonnen Bayissa,2023:2	مستوى الجاهزية للمنظمة لموارد المنظمة وهيكلها ونظمها لمعالجة مشكلة معينة او تنفيذ مجموعة من الاجراءات.
.10	Wenden et al,2024;159	قدرتها على التكييف مع البيئة المتغيرة وادماجها في التكنولوجيا الجديدة ويرتبط هذا ارتباطا وثيقا بسلوك أعضاء المنظمة.

المصدر : من اعداد الباحثان

2- اهمية الجاهزية التنظيمية

للجاهزية التنظيمية دور مهم في إدارة المنظمات سواء كانت صغيرة ام كبيرة ، حيث ان اغلب المنظمات لم تكن موفقة تماما في انجاز الاعمال المطلوبة بنجاح اذا لم تنطلق من رؤية شاملة من الإدارة العليا للقيادة والاعتقاد بأنها ضرورة يجب القيام بها من اجل الوصول الى النجاح وذلك بسبب وضعها الحلول للمشاكل والصعوبات التي تواجهها من خلال عدد من الخبراء والمختصين الذين يعملون على صناعة وتهيئة جاهزية المدير التنظيمي ليكون في قمة الاستعداد التنظيمي(Weiner,2020:216)).ويرى(Jayarao et al,2024:3) ان تقييم الجاهزية التنظيمية يعد امرا في غاية الاهمية لسببين هما: الاول تعتبر اداة رئيسة لتحليل المخاطر و التحديات التي تردم الفجوات ، وتشير هذه الفجوات الى المجالات التي لا يوجد فيها اي جاهزية لمعالجتها والتغلب عليها ثانيا يشير تقييم الجاهزية الى الطرائق المهمة لردم هذه الفجوات ولتنفيذها بنجاح. اكد خبراء في ادارة التغيير الى اهمية الاستعداد والالتزام التنظيمي باستراتيجيات مختلفة من خلال الدعم التنظيمي فضلا عن التغيرات المستمرة في المنظمة واتخاذ القرار وقد زادت الرغبة لإي منظمة تعتمد الجاهزية التنظيمية وضرورة اعتماد التغيير والاستعداد له على الرغم من اهمية التغيير وجاهزية المنظمات في تحديد المجالات التي ينبغي تبنيها للمضي قدما في التغيرات، حيث يعد التغيير والاستعداد السمة المتميزة للمنظمات التي تبحث) عن الاصلاح والتجديد والابداع (Haque et al,2016:1).حيث تعتبر الجاهزية التنظيمية مدخل معاصر يمكن تطبيقه في كافة المنظمات لإجراء تغيرات جوهرية فيها والتكيف مع الاضطرابات البيئية والتقليل من اثارها لتحقيق فاعلية التغيير من خلال الالتزام به وتوفير الدعم من قبل الادارة العليا، اذ يمثل التغيير عملية مستمرة وضرورية يجب القيام بها رؤية شاملة تقدم عليها المنظمات التي يكون عنوانها النجاح(Shea,2014:2) .

3- ابعاد الجاهزية التنظيمية

اعتمد الباحثان لقياس الجاهزية التنظيمية على مقياس (Tappin,2014: 54-56) (Ibrahim&sabah,2020)، والتي تتكون من ثلاث ابعاد وهي :-

أ-البعد الادراكي

يشير البعد الادراكي الى مجموعة من المواقف والقيم والمعتقدات المشتركة للعاملين وتكون مرتبطة بالثقة والتعاون وتدفع العاملين الى العمل بشكل فريق وينتج عنه منافع متبادلة(Tappin,2014:54).ومن وجهة نظر (Wenden et al,2024;159)الى ان هناك اعتقادين باعتبارهما عنصرين رئيسيين للجاهزية التنظيمية وهما الاعتقاد بان التغيير مطلوب والاعتقاد بان الفرد والمنظمة لديهم القدرة على اجراء التغيير او التحول حول معتقدات ومواقف ونوايا الافراد فيما يتعلق بمدى الحاجة التي التغيرات المتزامنة وقدرة المنظمات على اجراء التغييرات بنجاح.

أ- البعد العاطفي

ان التغيير والتجديد يؤدي الى حدوث الاجهاد لدى المرؤوسين وهذا يمثل رد فعل عاطفي للتغيير كما ان المرؤوسين قد تتغير ادوارهم وهويتهم داخل المنظمة، فقد تكون الهوية مصدر للاستجابة العاطفية، ويمكن ان يؤدي الاجهاد الى مجموعة من النتائج السلبية التي تؤثر على الكفاءة التنظيمية كما ان دور الاجهاد يرتبط ارتباطا ايجابيا مع الاستقرار العاطفي (Smollan,2006:144).ويضيف (Tappin,2014:56)الى ان انواعا معينة من المواقف والاحداث تثير العاطفة لدى الافراد الذين يحددون أهمية الحدث بالنسبة لأنفسهم وفي الواقع ترتبط المشاعر ارتباطا وثيقا بالأفكار

والافعال ويمكن ان تختلف في شدتها، حيث تتكون العواطف من مشاعر مختلفة ومتميزة مثل الحب والسعادة والحزن والكراهية والانزعاج والهدوء والملل والغضب .

ج- البعد السلوكي

يؤكد (Tappin,2014:58) الى ان البعد السلوكي يمثل جاهزية الافراد او ميلهم للمشاركة في عمليات التغيير والتطوير والتنبؤ بالسلوكيات كالتناقض تجاه عمليات التغيير او دعمها. تعرف السلوكيات الداعمة للتغيير بانه عمليات إدارية هادفة الى تغيير الوضع الراهن الى وضع تنظيمي افضل نتيجة تعرض الى ضغوط وعوامل بيئية داخلية وخارجية ولغرض التكييف معها وتجنب الروتين ومشاكل تنظيمية للوصول الى الأهداف التنظيمية المخططة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية، حيث تمثل هذه السلوكيات الداعمة للتغيير كمجموعة واحدة من النتائج الرئيسة التي يرجح ان تنتج عن الجاهزية الفردية للتغيير(Hassan et al,2021:4).

المبحث الرابع : الجانب العملي للبحث

أولا: وصف وتشخيص متغيرات البحث Description and Diagnosis of Research Variables

1– الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة التشاركية

يوضح من الجدول (4) ان المستوى العام لاهتمام افراد عينة البحث بمتغير القيادة التشاركية فقد حقق وسط حسابي قدره (4.0115) وهو مايمثل اعلى من الوسط الفرضي (3) وان الانحراف المعياري بلغ (0.722) وقد حققت اقل قيمة (2.20) وكانت قيمة اعلى قيمة قد بلغت (2.95) وهذا يشير إلى ان هذا المتغير حاز على مستوى اهمية معتدل حسب اجابات افراد العينة وهذه النتائج تدل على توفر مستوى معتدل من الاتفاق لدى افراد العينة المبحوثة حول وجود فقرات القيادة التشاركية ميدانياً.

جدول (4) الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة التشاركية

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Delegation of Authority	100	1.00	5.00	4.0880	.90222
المشاركة في اتخاذ القرار	100	1.00	5.00	3.8000	.97442
المشاركة بالمعلومات	100	2.40	5.00	4.1500	.65281
العلاقات الانسانية	100	2.80	5.00	4.0080	.55408
القيادة التشاركية	100	2.20	4.95	4.0115	.72209
Valid N (listwise)	100				

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد في ضوء مخرجات SPSS

ثانيا: الاحصاءات الوصفية لمتغير الجاهزية التنظيمية

يوضح الجدول (5) الاحصاءات الوصفية لمتغير الجاهزية التنظيمية فقد حقق وسط حسابي قدره (4.0933) وقيمة الانحراف المعياري له (0.74422) وكانت اقل قيمة للجاهزية التنظيمية (1.78) في حين بلغت اعلى قيمة (5.00) وهذا يشير إلى ان هذا المتغير حاز على مستوى اهمية معتدل حسب اجابات افراد العينة وهذه النتائج تدل على توفر مستوى معتدل من الاتفاق لدى افراد العينة المبحوثة حول وجود ابعاد الجاهزية التنظيمية ميدانياً.

جدول (5) الاحصاءات الوصفية لمتغير الجاهزية التنظيمية

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Cognitive Dimension	100	1.67	5.00	3.8867	.75094

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
البعد الادراكي	100	1.65	5.00	3.7670	.74560
البعد العاطفي	100	1.67	5.00	4.1533	.92650
البعد السلوكي	100	2.00	5.00	4.2400	.73563
الجاهزية التنظيمية	100	1.78	5.00	4.0933	.74422
Valid N (listwise)	100				

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد في ضوء مخرجات SPSS

ثالثا: اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث اختبار الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على أن (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التشاركية بأبعادها والجاهزية التنظيمية)، تم إعداد الجدول (6) والذي يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التشاركية والجاهزية التنظيمية حيث بلغ المؤشر الكلي (0.903) وهذا يثبت صحة الفرضية الرئيسة الأولى.

جدول (6) علاقات الارتباط بين القيادة التشاركية والجاهزية التنظيمية

Correlations			
		AMA	XNX
AMA	Pearson Correlation	1	.903**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	100	100
XNX	Pearson Correlation	.903**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	100	100
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد في ضوء مخرجات SPSS

رابعا: علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة

يمثل مضمون هذه العلاقة اختباراً لفرضية الدراسة الرئيسة الثانية التي تشير إلى أنه " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التشاركية في الجاهزية التنظيمية ".

ويشير الجدول (7) الخاص بتحليل الانحدار إلى وجود تأثير معنوي للقيادة التشاركية بوصفه متغيراً مستقلاً في للجاهزية التنظيمية بوصفها متغيراً معتمداً. وذلك وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والبالغة قيمتها (432.513) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.042) وهي معنوية عند مستوى (0.05) بدرجتي حرية (98) فإن ذلك يعكس معنوية النموذج، ويتضح ان معامل التحديد (R) والتي بلغت قيمته (.813) يشير إلى أن قدرة المتغير المستقل على تفسير (.813 0) من الاختلافات الحاصلة في البعد المعتمد وان (0.187) تعود إلى متغيرات لم يتضمنها الأنموذج . وبهذا فانه يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية.

جدول (7) علاقات التأثير القيادة التشاركية بين والجاهزية التنظيمية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.903a	.815	.813	.32149
a. Predictors: (Constant), AMA				

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد في ضوء مخرجات SPSS

ANOVAa						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	44.704	1	44.704	432.513	.000b
	Residual	10.129	98	.103		
	Total	54.833	99			
a. Dependent Variable: XNX						
b. Predictors: (Constant), AMA						

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد في ضوء مخرجات SPSS

المبحث الخامس : الاستنتاجات والتوصيات

أولا: الاستنتاجات:Conclusions

1– اكدت نتائج التحليل الوصفي ان المنظمة المبحوثة (شركة توزيع المنتجات النفطية في كربلاء) استطاعت ان توظف القيادة التشاركية من خلال قيادتها الإدارية عن طريق تعاملهم الإيجابي مع الكوادر الإدارية وعن كيفية أداء المهام المكلفين فيها وعقد حوارات معهم للاتفاق على طريقة أداء أعمالهم المكلفين فيها وذلك لتحقيق مستويات انجاز العمل.

2– اتفقت جميع اراء المستجيبين على ان القيادة التشاركية والجاهزية التنظيمية في العمل يعالجون بمهنية القضايا التي تولد مشاكل العمل ويتصرفون بنحو فعال فيما يتعلق بتكاليف العمل والذي يسهم بتكوين سمعة طيبة للشركة .

3– تمتلك المنظمة موارد بشرية مؤهلة وكفؤه في مجال عملها وتعمل على تشجيعهم في تطوير قدراتهم باستمرارو ادخالهم في دورات تدريبية متخصصة وكذلك تشجع النقاش والحوار المفتوح بين زملاء العمل من اجل التعلم واكتساب المعارف .

التوصيات

1. ينبغي على القيادة الادارية تشجيع بشكل اكثر مشاركة الموظفين العاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية في عمليات اتخاذ القرار اليومية، مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية والانتماء، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء لجان أو فرق عمل تضم ممثلين عن الموظفين، وتطبيق نظام تغذية عكسية منتظمة.

2. ينبغي على المنظمة المبحوثة (شركة توزيع المنتجات النفطية في كربلاء) توفير برامج تدريبية مستمرة للقادة والمديرين لتطوير مهاراتهم في القيادة التشاركية، وضمان قدرتهم على تطبيق هذه المهارات بفعالية في بيئة العمل.

3. ينبغي على القيادة التشاركية تشجيع الموظفين في الشركة على طرح أفكارهم الإبداعية والمبتكرة، وتوفير بيئة داعمة لتجربة وتنفيذ هذه الأفكار، مما يعزز من الالتزام والولاء الوظيفي.

4. ينبغي ترسيخ مفهوم الجاهزية التنظيمية ضمن ثقافة المنظمة واحاطة الموظفين بمضامين هذا المتغير فكرا وممارسة لما له من أهمية في تحقيق خطط واهداف المنظمة.

5. المحافظة على مستوى اكثر من اهتمام المنظمة بجاهزية العمل مع ضرورة التأكيد على تغيير بعض الاليات المتبعة في ذلك وتوفير الموارد المطلوبة لإنجاز العمل في الوقت المحدد.

المصادر العربية

1- الفرعي ،أحمد بن سعيد بن محمد(2022)،" أثر القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة: موظفي شركة النبع للتموين والإعاشة والخدمات ش.م.م" جامعة الشرقية ، كلية إدارة الاعمال، رسالة ماجستير .

References

1-Alarifi, G., & Adam, N. A. (2023). The Role of Participatory Leadership and Employee Innovative Behavior on SMEs' Endurance. Sustainability, 15(3), 2740.

2-Al-Jammal, H. R., Al-Khasawneh, A. L., & Hamadat, M. H. (2015). The impact of the delegation of authority on employees' performance at great Irbid municipality: case study. International Journal of Human Resource Studies, 5(3), 48-69.

3-Banjarnahor, H., Hutabarat, W., Sibuea, A. M., & Situmorang, M. (2018). Job Satisfaction as a Mediator between Directive and Participatory Leadership Styles toward Organizational Commitment. International Journal of Instruction, 11(4), 869-888.

4-Brattio, J., & Nelson, D. (2005).Organization leadership. Thomson, Australea:NAMA-9.

5-Gil-Cordero, E., Ledesma-Chaves, P., Ortega-Gutierrez, J., & Han, H. (2023). Organizational value and participatory leadership for sustaining the competitive advantages of hospitality and tourism companies. Humanities and Social Sciences Communications, 10(1), 1-17.

6-Hämäläinen, R. P., Miliszewska, I., & Voinov, A. (2020). Leadership in participatory modelling–Is there a need for it?. Environmental Modelling & Software, 133, 104834.

7-Haque, M. D., TitiAmayah, A., & Liu, L. (2016). The role of vision in organizational readiness for change and growth. Leadership & Organization Development Journal, 37(7), 983-999.

8-Hassan, H. A., Zhang, X., Ahmad, A. B., & Liu, B. (2021). Public service motivation and employee change-supportive intention: Utilizing the theory of planned behavior. Public Personnel Management, 50(2), 283-304.

9-Huertas-Valdivia, I., González-Torres, T., & Nájera-Sánchez, J. J. (2022). Contemporary leadership in hospitality: a review and research agenda. 11- International Journal of Contemporary Hospitality Management, 34(6), 2399-2422.

10-Ibrahim, Sabah&Ibrahim, Nour,(2020)," Organizational Readiness and its Role in Developing the Managerial Skills of Managers in the National and Iraqi Insurance Companies , Aug. 2020, Vol. 8, SPE(2), 631, Special number: Educational Psychology Practices in Europe and the Middle East http://dx.doi.org/10.20511/pyr2020.v8nSPE2.631

11-Jayarao, G. B., Ray, S., & Panigrahi, P. K. (2024). Information security threats and organizational readiness in nWFH scenarios. Computers & Security, 103745.

12- Kark Smollan, R. (2006). Minds, hearts and deeds: Cognitive, affective and behavioural responses to change. Journal of Change Management, 6(2), 143-158.

13-Kemal, I., Arlita, F., & Aktar, S. (2023). Participatory Leadership of The Principal in Improving Teacher Competence. Journal For Lesson and Learning Studies, 6(2).

14-Kennedy, S. A., & Keino, D. (2017). Effects of delegation of authority on organizational performance: A Case of Twiga Chemical Industries Ltd. European Journal of Business and Strategic Management, 2(1), 93-113.

15-Kezar, A. (2001). Investigating organizational fit in a participatory leadership environment. Journal of Higher Education Policy and Management, 23(1), 85-101.

16-Khan, S., Timmings, C., Moore, J. E., Marquez, C., Pyka, K., Gheihman, G., & Straus, S. E. (2014). The development of an online decision support tool for organizational readiness for change. Implementation Science, 9, 1-7.

17-Looi, J. C., & Keightley, P. (2019). Participatory leadership in addressing mental health crises: If not now, when; if not you, who?. Australian & New Zealand Journal of Psychiatry, 53(7), 606-608.

18-Magzan, M. (2011). The art of participatory leadership: A tool for social and organizational development and change. Journal of Engineering Management and Competitiveness, 1(1-2), 21-26.

19-Mekonnen, M., & Bayissa, Z. (2023). The Effect of Transformational and Transactional Leadership Styles on Organizational Readiness for Change Among Health Professionals. SAGE Open Nursing, 9, 23779608231185923.

20-Miake-Lye, I. M., Delevan, D. M., Ganz, D. A., Mittman, B. S., & Finley, E. P. (2020). Unpacking organizational readiness for change: an updated systematic review and content analysis of assessments. BMC health services research, 20, 1-13.

21-Mokoena, S. (2012). Effective Participative Management: Does It Affect Trust Levels of Stakeholders in Schools?, Journal of Social Sciences, 30(1), 43-53.

22-Rogiest, S., Segers, J., & van Witteloostuijn, A. (2018). Matchmaking in organizational change: Does every employee value participatory leadership? An empirical study. Scandinavian Journal of Management, 34(1), 1-8.

23-Shea, C. M., Jacobs, S. R., Esserman, D. A., Bruce, K., & Weiner, B. J. (2014). Organizational readiness for implementing change: a psychometric assessment of a new measure. Implementation science, 9, 1-15.

24-Suryani, E., Christian, F., & Farisi, M. I. (2021). Do Participatory Leadership Style, Motivation, and Work Environment Affect Employee Performance? Lessons from Local Organization in An Emerging Country. Britain International of Humanities and Social Sciences (BIoHS) Journal, 3(2), 316-331.

25-Tappin, R. M. (2014). Personality traits, the interaction effects of education, and employee readiness for organizational change: A quantitative study. Capella University

26-Tolibovna, G. S. (2020). The issues of human factor and human relations in the concept of "organizations as organisms.". International Journal of Progressive Sciences and Technologies, 26, 1-8.

27-Wang, Q., Hou, H., & Li, Z. (2022). Participative leadership: a literature review and prospects for future research. Frontiers in psychology, 13, 924357.

28-Wang, T., Olivier, D. F., & Chen, P. (2023). Creating individual and organizational readiness for change: conceptualization of system readiness for change in school education. International Journal of Leadership in Education, 26(6), 1037-1061.

29-Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. Implementation science, 4, 1-9.

30-Weiner, B. J. (2020). A theory of organizational readiness for change. In Handbook on implementation science (pp. 215-232). Edward Elgar Publishing.

31-Wenden, E. J., Budgeon, C. A., Pearce, N. L., & Christian, H. E. (2024). Organizational readiness and implementation fidelity of an early childhood education and care-specific physical activity policy intervention: findings from the Play Active trial. Journal of Public Health, 46(1), 158-167.