



كلية إدارة الأعمال

أثر القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة حالة: موظفي شركة النبع للتموين والإعاشة والخدمات ش.م.م

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص القيادة

إعداد:

أحمد بن سعيد بن محمد الفرعي

إشراف الدكتور:

هايل عبدالمولي طشطوش

2022م/1443هـ

الإجازة

أثر القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة حالة: موظفي شركة النبع للتموين والإعاشة والخدمات ش.م.م

إعداد الطالب/ أحمد بن سعيد بن محمد الفرعي

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 10 إبريل 2022م وتم إجازتها

التوقيع

المشرف:



الدكتور/ هایل عبدالمولی طشطوش

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع

الاسم



1. الدكتور/ ناصر اليحيائي - مناقش خارجي



2. الدكتور/ محمد الراشدي - مناقش داخلي



3. الدكتور/ إلياس شهدا - مناقش داخلي

الإقرار

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الدراسة تم تحديد مصدرها العلمي، وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة، وهي ليست بالضرورة تعبر عن آراء الجهة المانحة.

الاسم: أحمد بن سعيد بن محمد الفرعي

التوقيع: 

شكر وتقدير

يقول الله تعالى في محكم كتابه "وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ"

(آية 7 سورة إبراهيم)

ويقول رسولنا الكريم عليه أفضل الصلاة والسلام " من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

أتقدم بعظيم الشكر لمشرف هذه الرسالة الدكتور/ هايل طشطوش الذي كان له الدور الكبير في تسهيل إنجازها لما أبداه من مرئيات وملاحظات، وإلى كافة الكادر الأكاديمي بكلية إدارة الأعمال بجامعة الشرقية الذين كان لهم التأسيس السليم لما تعلمته منهم خلال مرحلة الدراسة، وجزيل الشكر إلى الأستاذ/ سليمان بن سالم الشكيلي مدير عام شركة النبع للتموين والإعاشة والخدمات الذي سهل لي مهمة جمع بيانات موظفي الشركة، وإلى جميع من قدم دعوة خالصة.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الاجازة
ب	الإقرار
ج	شكر وتقدير
د	قائمة المحتويات
و	قائمة الجداول
ز	قائمة الاشكال
ح	ملخص الدراسة باللغة العربية
ط	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
1	الفصل الاول: الفصل الأول: إشكالية الدراسة وأهميتها
2	1.1 المقدمة
3	2.1 مشكلة الدراسة
5	3.1 أسئلة الدراسة
5	4.1 أهمية الدراسة
6	5.1 أهداف الدراسة
6	6.1 الإطار المفاهيمي للدراسة
7	7.1 مصطلحات الدراسة
7	8.1 فرضيات الدراسة
7	9.1 حدود الدراسة
8	10.1 أنموذج الدراسة
9	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
10	1.2 المقدمة
10	2.2 القيادة
15	3.2 نظريات القيادة
18	4.2 أساسيات القيادة
19	5.2 مصادر الشخصية القيادية
19	6.2 أنماط وطرق القيادة
21	7.2 القيادة التشاركية
27	8.2 مجالات القيادة التشاركية
32	9.2 تحسين الأداء

39	10.2 الدراسات السابقة
48	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
49	1.3 منهجية وتقسيم الدراسة.
49	2.3 طرق جمع البيانات والمعلومات
49	3.3 مجتمع الدراسة.
50	4.3 عينة الدراسة
54	5.3 أداة الدراسة
55	6.3 الأهمية النسبية
56	7.3 صدق أداة الدراسة
56	8.3 ثبات أداة الدراسة
57	9.3 المعالجة الإحصائية للبيانات
59	الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها
60	1.4 نتائج الدراسة
60	2.4 تحليل نتائج الدراسة
64	3.4 نتائج اختبار الدراسة
79	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
80	1.5 مناقشة النتائج
85	2.5 تحديات الدراسة
86	3.5 توصيات الدراسة
86	4.5 مقترحات لدراسات قادمة
87	الخاتمة
89	قائمة المراجع
89	المراجع الأجنبية
92	المراجع العربية
93	قائمة الملاحق
94	ملحق رقم (1): جدول مقارنة الدراسات السابقة
96	ملحق رقم (2): قائمة المحكمين
97	ملحق رقم (3): رسالة تحكيم استبانة
98	ملحق رقم (4): الاستبانة قبل تعديلها من قبل المُحكمين
101	ملحق رقم (5): الاستبانة في صورتها النهائية

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	ت
50	المتغيرات الديموغرافية للمشاركين	1
55	توزيع فقرات الاستبانة على محور الدراسة	2
56	معايير التقييم المستخدمة لقياس مستويات العبارات	3
57	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	4
60	التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاوَر المجال الأول	5
61	التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تفويض السلطة	6
62	التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور العلاقات الإنسانية	7
62	التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمشاركة في اتخاذ القرار	8
63	التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجال الثاني للدراسة (المتغير التابع) تحسين الأداء الوظيفي	9
64	العلاقة بين تفويض السلطة وتحسين الأداء	10
65	المتغيرات التي تم إدخالها/إزالتها	11
65	ملخص النموذج	12
65	تحليل التباين الأحادي (ANOVA)	13
66	المعاملات	14
66	العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وتحسين الأداء	15
67	المتغيرات التي تم إدخالها/إزالتها	16
67	ملخص النموذج	17
67	تحليل التباين الأحادي (ANOVA)	18
68	المعاملات	19
68	العلاقة بين العلاقات الإنسانية وتحسين الأداء الوظيفي	20
69	المتغيرات التي تم إدخالها/إزالتها	21
69	ملخص النموذج	22
69	تحليل التباين الأحادي (ANOVA)	23
69	المعاملات	24
70	اختبار التوزيع الطبيعي	25
71	مجموعة الإحصائيات	26
71	اختبار T-test للعينتين المستقلتين	27
72	اختبار التوزيع الطبيعي	28
73	تحليل التباين الأحادي (ANOVA)	29
73	إحصائيات وصفية	30

74	اختبار تجانس الفروق	31
74	المقارنات المتعددة	32
75	اختبار التوزيع الطبيعي	33
76	تحليل التباين الأحادي (ANOVA)	34
76	إحصاءات وصفية	35
77	اختبار تجانس الفروق	36
77	مقارنات متعددة	37

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	ت
51	نوع عينة الدراسة	1
52	عمر عينة الدراسة	2
52	المستوى التعليمي لعينة الدراسة	3
53	سنوات الخبرة لعينة الدراسة	4
53	الدرجة الوظيفية لعينة الدراسة	5
53	توزيع الأسئلة على محاور الدراسة	6
56	مقارنة المتغيرات حسب التوزيع النسبي	7
58	مقارنة المتغيرات حسب الوسط الحسابي	8

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي شركة النبع للتموين والإعاشة والخدمات من خلال مجالاتها (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، ودرجة ممارسة القادة للعلاقات الإنسانية)، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لموضوع الدراسة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام أداة الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات التي تكونت من مجالين رئيسيين، المجال الأول لقياس مدى ممارسة قادة ومسؤولي شركة النبع لمجالات القيادة التشاركية، والمجال الثاني تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الشركة، حيث تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (152) موظف واستجاب منهم (111) موظف، أي بنسبة استرداد بلغت (73.02%) من إجمالي مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات القيادة التشاركية لدى قادة ومسؤولي شركة النبع في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الشركة، وأظهرت الدراسة أن التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات القياس للمجال الأول للدراسة وهو القيادة التشاركية بمحاورها الثلاث (تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية، المشاركة في اتخاذ القرار)، حيث أن محور تفويض السلطة جاء في المرتبة الأولى بدرجة قياس عالية جداً ومتوسط حسابي بلغ (4.25) ومتوسط الانحرافات المعيارية بلغ (0.746)، فيما جاء في المرتبة الثانية محور العلاقات الإنسانية بدرجة قياس عالية جداً ومتوسط حسابي بلغ (4.22) ومتوسط الانحرافات المعيارية (0.643)، بينما جاء أخيراً محور المشاركة في اتخاذ القرار بدرجة قياس عالية وبمتوسط حسابي بلغ (4.08) وجاء متوسط الانحرافات المعيارية (0.784). كما أوضحت التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات القياس لفقرات المجال الثاني للدراسة (المتغير التابع) تحسين الأداء الوظيفي جاء بدرجة قياس عالية جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.25)

ومتوسط الانحرافات المعيارية (0.784)، بالإضافة إلى أن جميع فقرات المجال لديها درجات عالية وعالية جداً.

الكلمات المفتاحية للدراسة: الأثر، القيادة التشاركية، تحسين الأداء الوظيفي، شركة النبع للتمويل والإعاشة والخدمات.

ABSTRACT

This study aimed at identifying the extent to which the participative leadership contributes to improving the employees' performance of *An Nab'a Supplies & Catering Services (LLC)* in the domains of authority delegation, participation in decision-making and the degree of human relations possessed by leaders. This study employed the descriptive analytical method, which was proportionate to the subject of the study. To achieve the objectives of the study, the researcher used a questionnaire tool to collect information and data that consisted of two main areas. The first area was to measure the extent to which the leaders and officials of an Nab'a Company practice the participative leadership. The second area was to improve the job performance of the company employees. The questionnaires were distributed to the study population, which numbered 152 employees. But, the number of respondents reached 111 employees, which accounted for 73.02% out of the whole study population.

The study has come up with several interesting results. First, there is a statistically significant relationship between the areas of participative leadership among the leaders and officials of an Nab'a Company to improve the job performance of their employees. The study also showed that the leaders and officials of the company prioritized the three relevant domains as followed: (1) authority delegation (2) human relations and (3) participation in decision-making. The study indicated that the level of job performance improvement got a very high score.

There are relative distributions, arithmetic means, standard deviations, and measurement scores for the first domain of study, which is the *Participative Leadership* that includes three themes: delegation of authority, human relations, participation in decision-making. The theme of *Delegation of Authority* came in the first place with a very high score of measurement, an arithmetic mean of (4.25) and with an average standard deviation of (0.746). The *Human Relations* theme came in the second place with a very high score of measurement, an arithmetic mean of (4.22) and an average standard deviation of (0.643). The theme of *Participation in Decision-making* came in the last place with a high score of measurement, an arithmetic average of (4.08), and an average standard deviation of (0.784). Furthermore, the relative distributions, arithmetic means, standard deviations and measurement scores for the paragraphs of the second domain of study (the dependent variable) showed that the job performance

improvement came with a very high score of measurement, where the arithmetic mean reached (4.25) and the average standard deviation was (0.784). In addition to that, all paragraphs of the domain have (High) and (Very High) degrees.

Key words:

Effect, participative leadership, job performance improvement, and An Nab'a Supplies & Catering Services (LLC)

.

الفصل الأول

إشكالية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أسئلة الدراسة

4.1 أهمية الدراسة

5.1 أهداف الدراسة

6.1 الإطار المفاهيمي للدراسة

7.1 مصطلحات الدراسة

8.1 فرضيات الدراسة

9.1 حدود الدراسة

10.1 أنموذج الدراسة

تمهيد

يُعد الإطار المنهجي للدراسة من أهم المنطلقات التي تُركز عليها الرسالة من أجل فهم أعمق للموضوع من خلال دراسة القضية والمشكلة، ومناقشتها من عدة جوانب لتصل إلى سؤال أو عدة أسئلة، والتي تهدف للوقوف على الواقع، بحيث يتفرع من ذلك السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية، والتي تمثل أبعاد للموضوع وحدود فعلية، بالإضافة إلى أن هذا الفصل يمثل أسباب اختيار الموضوع وتحديد أهميته، وإبراز أهم الأهداف التي يرغب الباحث الوصول إليها، بالإضافة أيضاً إلى تحديد مفاهيم الدراسة وتفصيل رموزها وذلك من أجل إيضاح الغموض من متغيرات الموضوع، لكي ينتهي الفصل بإبراز عدد أو مجموعة من الدراسات السابقة في ذات المجال، ومحاولة إيجاد دراسات من الجامعات أو الكليات في السلطنة، وطرح دراسات عربية مختلفة، وذلك من أجل أن تكون الانطلاقة في هذه الرسالة على أسس ومعايير صحيحة، كما سيتم طرح الصعوبات التي واجهها الباحث في دراسته.

1.1 المقدمة:

وجدت القيادة منذ وجود البشرية ونشأة المجتمعات، حيث أن وجود شخصين أو أكثر بالضرورة يحتاج إلى تنظيم العلاقات فيما بينهم، ولذلك يجب على أحد منهم أن يُبادر ويتولى في قيادة مجموعة الأفراد أو الأشخاص بحيث يكون البقية تابعون له ويأتمرون بأمرته (طشطوش، 2019م).

وحيث أن القيادة لا يقتصر دورها على إدارة الدول فقط، بل لا بد أن تكون موجودة في المنظمات بكافة أشكالها (منظمات الأعمال، والمنظمات الاقتصادية) وذلك لأن حسب المعتاد فإن المنظمات عبارة عن مجموعة من الأفراد من كافة شرائح المجتمع ولكل فئة أو فرد في تلك المجموعة يتمتع بتوجهات وثقافات مختلفة عن البقية، ويأدون أعمالهم تحت مظلة تنظيمية محددة، ولذلك فإن تلك المجموعة بحاجة إلى إدارة صحيحة والكثير من العمليات والأدوات الإدارية والتنسيقية في داخلها،

بهدف الوصول للأهداف المرسوم لها، ومن هذا المنطلق لا بد أن يكون هناك قائد قادر على جمع الجهود والأعمال الجماعية في سبيل تحقيق وإنجاز رؤية ورسالة المنظمة (معمرى، 2019م).

ولكون الأفراد سواءً كانوا موظفين في منظمات عامة أم في منظمات خاصة يتأثرون بالنمط القيادي الذي يتخذه قائدهم من خلال تصرفاته ومواقفه ففي هذه الحالة ليس من الممكن أن يتم إيقاع العتب على أداء أو سلوك الفرد الذي يقوم به في حال أن قائده يقوم بذات الأداء أو السلوك، ونتيجةً لذلك فإنه لا يمكن اعتبار وجود الموارد بكافة أشكالها وتقدم التطور التكنولوجي، وأدوات التنظيم داخل المنظمة أنها السبب الرئيسي في تقدم وتطور المنظمة، حيث أنه إذا لم يُتاح للموظف أو العامل الفرصة في تحمل المسؤولية تجاه منظماتهم والمعرفة في كيفية التعامل مع المشكلات التي قد تواجههم، لكون أن أمر توجيه الأفراد باتجاه الأداء الوظيفي هو عمل القادة من أجل إنجاز المنظمة ككل (أبوالجديان، 2020م).

وبما أن القيادة التشاركية قائمة على مبدأ المشاركة بين القائد وأفراده، ويشاركهم في تحديد الأهداف ووضع الحلول للمشكلات التي تواجههم وتواجه المنظمة من خلال تشكيل فرق العمل، ففي هذا النمط من القيادة لا بد للقائد أن يشارك أفراده في عملية صنع القرار، وتفويض المهام وذلك لكي يزداد تأثير الأفراد وبناءً عليه تزداد مسؤولياتهم. كما أن أحد محاور هذه القيادة هو وجود درجة عالية من الثقة من قبل القائد تجاه أفراده، وفي المقابل وجود المقدر لدى هؤلاء الأفراد في تحمل المسؤولية (ريماوي، 2020م).

فالقيادة في مختلف مواقفها تعبر عن نوع أو نمط من العلاقة بين القائد وفرق العمل، والتي بلا شك بدورها تؤدي إلى توجيه العاملين لتقديم أفضل ما لديهم بغرض إنجاز وتحقيق الأهداف المخطط لها، ويتضح بأن القيادة بهذا النمط من المهارات الإنسانية التي يعمل بها القائد تعمل

وتساعد على إثارة جهود العاملين، وتساهم في تنسيق اتجاهاتهم، وتحفيز دوافعهم باتجاه العمل والإنجاز (الخروصية، 2021م).

ومن المعروف بأن القيادة الفاعلة والناجحة تقاس بمدى كفاءة القائد في إثارة الجوانب الإبداعية لفريق العمل، وأن القادة الفعالون يعملون على إيجاد بيئة عمل تقوم على الإبداع والاحترام المتبادل بين القائد ومرؤوسيه، وبناءً عليه يستطيع القائد تحديد الاتجاهات التي سيسلكها أفراد منظماتهم، من أجل تحقيق أهداف المنظمة (معمرى، 2019م).

2.1 مشكلة الدراسة:

أوضحت الكثير من الدراسات والأبحاث أن القيادة التشاركية من الأنماط القيادية التي تعطي أهمية كبيرة للمرؤوسين، وتهتم في التأثير وإقناع أفراد المنظمة بعيداً عن موضوع الترهيب، لكونها حريصة على الاستماع لآراء أولئك المرؤوسين، كما تُتيح لهم مساحة من حرية الاختيار وتؤمن بالحوارات الهادفة والبناءة، وتعزز لدى الأفراد الشعور بالمسؤولية، وتتميّز بقدرة الإبداع والابتكار لديهم، بالإضافة إلى تنمية روح التعاون، حيث ينتج عن تلك القيادة وجود المرؤوسين حول قائدهم، وتعزيز جانبي الولاء والانتماء للمرؤوسين تجاه المنظمة، كما أن على القائد دائماً أن يكون قدوة لمرؤوسيه في تصرفاته وممارساته العملية.

ولذلك فإن المنظمات المعاصرة بحاجة إلى نمط القيادة التشاركية لكونها الأفضل والأجدر والأنسب في مواجهة التحديات الداخلية والخارجية للمنظمة، ولذلك فإن غالبية المنظمات وبشكل خاص المنظمات الربحية والتي تعتمد على موضوع الإنتاجية والتنافسية سعت من البداية للاستفادة من المفاهيم الحديثة في الإدارة، لكون أن غالبية المنظمات الحديثة والمعاصرة قامت بتوظيف نمط القيادة التشاركية في منظماتها من أجل أن ينعكس على عمل وأداء العاملين، ويعزز لديهم التطور والنمو والتقدم، والذي بلا شك سينعكس على جودة مخرجاتها.

كما أولت هذه المنظمات اختيار واستقطاب قادة إداريين ذو نمط تشاركي، وذلك لما له من أهمية في عمل المنظمات وكذلك لكون أولئك القادة قادرين على تحسين وتطوير عمل تلك المنظمات وتحقيق أهدافها، والذي ينعكس على سلوك الأفراد وفرق العمل على أدائهم في المنظمة وبالتالي تحقيق الأهداف بشكل مباشر، ومن هذا الجانب تحاول الدراسة الوقوف على هذا الموضوع للتعلم بشكل أكثر في دور القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في شركة النبع.

ومن الجانب الآخر يُعد العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المنظمات في تنفيذ أعمالها، وأنشطتها، وبرامجها، من أجل تحقيق أهدافها، وتتبنى غالبية إدارات المنظمات البحث عن الطرق والحلول التي تجعل العنصر البشري يقدم أفضل ما لديه لصالح المنظمة، والذي بلا شك سيؤدي ويساعد إلى تحقيق أهداف المنظمات، باتجاه التطوير والازدهار وتقديم خدماتها بأفضل كفاءة، علماً بأن الطرق المُجدية للحصول على نتائج متميزة في جانبي الإنتاج أو المدخلات يعتمد بشكل رئيسي على العنصر البشري.

كما يُعتبر الأداء الوظيفي من أبرز اهتمامات قادة المنظمات، حيث أن دورهم الدائم أن يكون كادرهم البشري على درجة عالية من الاهتمام والدقة في تنفيذ الأعمال والمهام المُكلفين بها، وأن الاجتهاد والمثابرة في تأدية أعمالهم، والمبادرة والإبداع والابتكار لإنجاز مهامهم وخلق طرق جديدة وحديثة، بالإضافة إلى خلق علاقات ممتازة مع كافة الأشخاص المرتبطين بالمنظمة، ويتأتى كل ذلك عبر تنظيم واستغلال الموارد المُتاحة والمتوفرة من أجل أن تكون المنظمة قادرة على التطور ومواكبة كل المتغيرات، وقادرة على التعامل الجيد مع تلك المتغيرات التي قد تحصل خلال فترة إنجاز أعمالها، ولذلك يُصنف بأنه قاسم مشترك وإشكالية مشتركة جعلت العلماء والباحثين والمهتمين بعلم الإدارة والقائمين على إدارة المنظمات البحث عن الحلول والطرق الأفضل التي تؤدي إلى أداء وظيفي متميز، حيث أن هذا الجانب قد يكون الظاهرة الشمولية وعنصراً بارزاً لجميع أقسام الإدارات، فضلاً

عن كونه البُعد الأكثر لمختلف المنظمات والذي يساهم في وجود المنظمة من عدمه. كما أن عملية الأداء الوظيفي تتطلب نظرة شاملة تبدأ من العمق، لأن الصورة لا تتضح إلا عندما يتم التركيز على كافة الموارد التي تساهم في الأداء الوظيفي والذي ينعكس على (التغيير التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية، أو التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة)، والأهم من كل ذلك هو مدى فهم القيادة لدى قيادات المنظمة.

ومن هذا الجانب تحاول الدراسة الوقوف على هذا الموضوع للتعلم بشكل أكثر في دور القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي شركة النبع.

3.1 أسئلة الدراسة:

سأتناول تالياً أسئلة الدراسة والتي سنلقي الضوء على أثر مجالات (المتغير المستقل) القيادة التشاركية في (المتغير التابع) تحسين الأداء الوظيفي، لموظفي شركة النبع للتموين والإعاشة والخدمات:

السؤال الأول: ما هي درجة ممارسة القيادة التشاركية في مجال تفويض السلطة في تحسين الأداء الوظيفي؟

السؤال الثاني: إلى أي مدى يتم العمل بنمط القيادة التشاركية في مجال المشاركة في اتخاذ القرار في تحسين الأداء الوظيفي؟

السؤال الثالث: ما درجة ممارسة القادة للعلاقات الإنسانية في شركة النبع؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha < 0.05$) في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين تُعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)؟

4.1 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة كونها من الدراسات القليلة -حسب إطلاع الباحث- على مستوى السلطنة التي سنتناول في موضوع القيادة في إطارها العام، والقيادة التشاركية في إطارها الخاص، حيث سنتناول الباحث موضوع "أثر القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في شركة النبع بسلطنة عُمان، وبالتالي فإن الأهمية العلمية والنظرية لهذه الدراسة تتمثل فيما يأتي:

أ. الأهمية العلمية: تكمن الأهمية العلمية للدراسة لكونها ركزت على ربط متغيرين هامين (القيادة التشاركية، وتحسين الأداء الوظيفي)، حيث أن هذين المتغيرين سيساعدن في الوقوف والتعرف عن كثب على العديد من الجوانب الفكرية والمعلوماتية التي تخص البيئة العملية في المنظمات الخاصة في سلطنة عُمان، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة قد توفر معلومات ومرجعاً علمياً للباحثين في نفس المجال.

كما تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في محاولة إثراء المعرفة العلمية في جانب القيادة التشاركية من خلال أبعادها وهي:

- المشاركة في اتخاذ القرار.
- تفويض السلطة.
- العلاقات الإنسانية.

وما لها من جوانب إيجابية تعود بالنفع على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في شركة النبع. كما أسلفت سابقاً فإن موضوع القيادة التشاركية من الموضوعات النادرة في المكتبات والجامعات في سلطنة عُمان، بل تكاد تكون معدومة، وقد لا توجد بحوث في هذا الجانب أو أنها بشكل جداً بسيط ولم يتم نشرها، وتحديدًا في جانب أثرها على تحسين الأداء الوظيفي، ومن هنا تنطلق أهمية هذا البحث في هذا المجال.

ب. الأهمية العملية: يأمل الباحث أن تساهم نتائج الدراسة في لفت أنظار القائمين على الإدارات العليا سواءً في المنظمات الحكومية أو الخاصة، وذلك لأهمية ودور القيادة التشاركية، والدور الذي يمكن أن تقوم به في جانب تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وهو أمر يستدعي ضرورة الاهتمام ورفع مستوى القيادة التشاركية في المنظمات الحكومية والخاصة في سلطنة عُمان، مع مراعاة الظروف والعوامل التي تؤثر على تطبيقها.

كما يأمل الباحث أن تساهم الدراسة في تطبيق النتائج التي ستتوصل إليها والتي يؤمل أنها تفيد المنظمات الحكومية والخاصة، والوقوف على أهمية القيادة التشاركية، وآليات العمل بها، ومعرفة أبرز المعوقات، ويتوقع من هذه الدراسة ان تساهم في الوصول إلى عدد من الآثار الإيجابية للمنظمات الحكومية والخاصة ورفع مستوى تحسين الأداء الوظيفي بها.

5.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

أولاً: التعرف على مدى مساهمة القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي في شركة النبع، من خلال مجالاتها وهي: (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، درجة ممارسة القادة للعلاقات الإنسانية).

ثانياً: الوقوف على نتائج عينة الدراسة ودور القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

6.1 الإطار المفاهيمي للدراسة:

1.6.1 المتغير المستقل: القيادة التشاركية ويتم قياسها من خلال:

- تفويض السلطة.

- المشاركة في اتخاذ القرار.

- العلاقات الإنسانية.

2.6.1 المتغير التابع: تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين ويتم قياسه عبر:

- المعرفة بمتطلبات العمل.

- نوعية العمل.

- حجم العمل المنجز.

3.6.1 المتغيرات الديمغرافية ويتم قياسها من خلال:

- الجنس.

- المستوى التعليمي.

- سنوات الخبرة.

- المستوى الوظيفي.

7.1 مصطلحات الدراسة:

- الأثر.

- القيادة التشاركية.

- تحسين الأداء الوظيفي.

- الموارد البشرية.

- شركة النبع.

8.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للقيادة

التشاركية ممثلة في مجال تفويض السلطة في تحسين أداء العاملين بشركة النبع.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للقيادة التشاركية ممثلة في مجال المشاركة في اتخاذ القرار في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في شركة النبع.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للقيادة التشاركية ممثلة في مجال ممارسة القادة للعلاقات الإنسانية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بشركة النبع.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha < 0.05$) في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين تُعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

9.1 حدود الدراسة:

لكل رسالة علمية كانت أو نظرية يوجد حدود موضوعية، وكذلك حدود بشرية، وحدود مكانية، بالإضافة إلى حدود زمانية، حيث ستشمل هذه الدراسة على الحدود التالية:

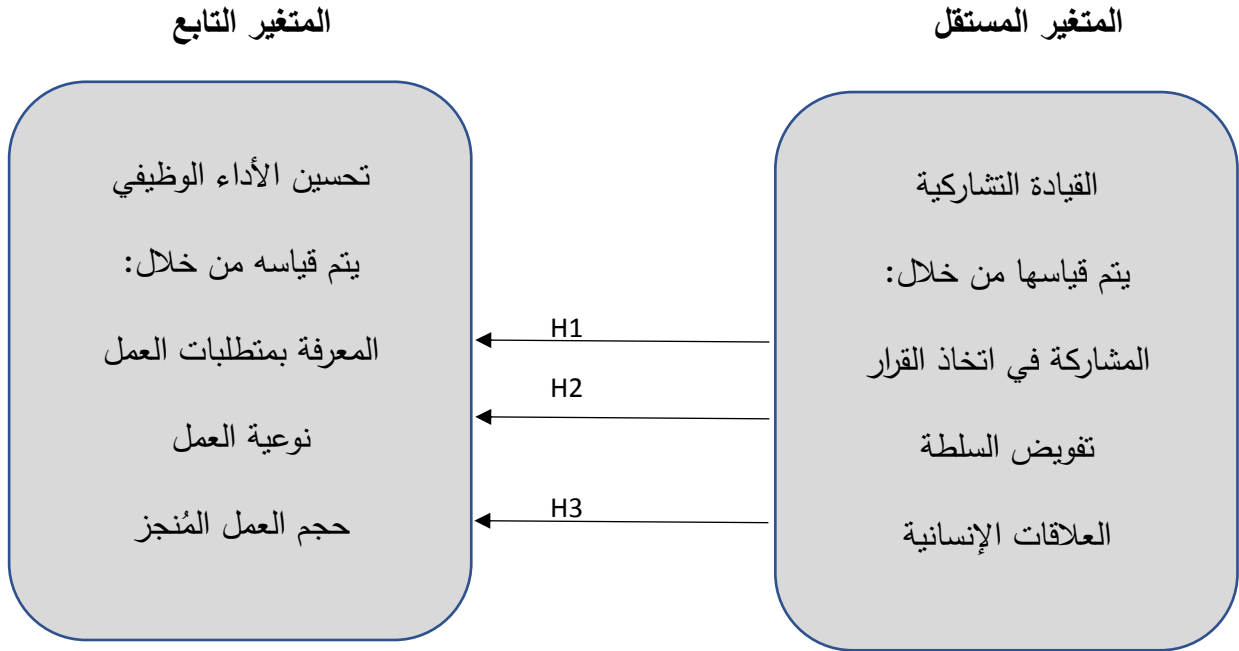
الحدود الموضوعية: ستكون الدراسة للتعرف على أثر القيادة التشاركية على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين.

الحدود البشرية: ستركز هذه الدراسة على العاملين في شركة النبع، وتحديدًا العاملين الإداريين.

الحدود المكانية: سيقصر تطبيق هذه الدراسة على شركة النبع للتموين والإعاشة والخدمات.

الحدود الزمانية: سيتم جمع البيانات التي تتعلق بهذه الدراسة خلال العام الحالي ٢٠٢١م.

10.1 أنموذج الدراسة:



الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المقدمة

2.2 القيادة

3.2 نظريات القيادة

4.2 أساسيات القيادة

5.2 مصادر الشخصية القيادية

6.2 أنماط وطرق القيادة

7.2 القيادة التشاركية

8.2 مجالات القيادة التشاركية

9.2 تحسين الأداء

10.2 الدراسات السابقة

1.2 المقدمة:

أصبحت القيادة مرتبطة بسلوك القائد وأفراده في المنظمات الإدارية، وتقوم بعمليات التنسيق ما بين الجهود التي يقومون بها والتي تتوافق مع الدوافع والحاجات، بهدف إيصال الجماعة لأهداف المنظمة المرسومة بجودة عالية، وذلك لأن القيادة تشكل أهمية كبيرة لكافة مجالات وأنشطة المنظمات سواءً كانت منظمات الإدارة العامة أو المنظمات الخاصة (الربحية) على حدٍ سواء.

وبما أن المنظمات تتطور ويزداد حجمها وتتوسع أعمالها وفي ذات الوقت تتعقد وتتنوع، سواءً على مستواها الداخلي أم على المستوى الخارجي نتيجة تأثرها بالمؤثرات الخارجية للمنظمة ومنها (الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية)، لذلك فإن الأمر بحاجة إلى مواصلة عمليات البحث والاستمرار في عمليات التطوير والتحديث، وبلا شك فإن هذه الأمور لا يمكن تحقيقها إلا بوجود قيادة واضحة، ومن هذا المنطلق سأتطرق في هذا الإطار النظري للقيادة من خلال الوقوف على: القيادة وأهميتها، ونظريات وأنماط القيادة، والقيادة التشاركية مفهومها ونشأتها وأهميتها، ومفهوم تحسين الأداء.

2.2 القيادة:

1.2.2 مفهوم القيادة:

حسب المفهوم الإداري فإنها تعني: القدرة على التأثير على سلوك الآخرين والأفراد المرؤوسين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة (طشطوش، 2019 ص 4).

ويعرفها عايض (2013) بأنها عملية تأثير متبادلة بين القيادة والأتباع، يتم من خلالها تحريك الأتباع لتمكينهم من تحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية بكفاءة عالية.

ومن أشهر تعاريف القيادة بأنها عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم (جمال، 2014، ص 154).

2.2.2 أهمية القيادة:

تبرز أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة بوضوح من خلال تتبع مسؤوليات القائد الإداري في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في تكوين علاقات إنسانية قائمة على التفاهم المتبادل بينه وبين مرؤوسيه ورؤسائه، واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم وتقبل اقتراحاتهم القيمة، وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته، وحفز العاملين على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل وإشباع حاجات ومتطلبات المرؤوسين.

وتؤكد مددين (2013) أن القيادة تؤدي دوراً مهماً ورئيسياً في حياة الأفراد والشعوب، وهناك حاجة متزايدة في كل المجتمعات خاصة المجتمعات النامية إلى القادة القادرين على تنظيم وتطوير وإدارة المؤسسات الرسمية وغير الرسمية للارتقاء بمستوى أدائها إلى مصاف مثيلاتها في المجتمعات الأكثر تقدماً (مددين، 2013، ص 18).

وقد حدد حسان والعجمي (2010) أهمية القيادة في النقاط التالية:

1. أنها تربط بين الأفراد وخطط المؤسسة.
2. أنها وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة.
3. تحتوي مشاكل المؤسسة.
4. تنمي الموارد البشرية للمؤسسة.
5. تقلل من السلبيات وتدعم الإيجابيات لدى المؤسسة.

6. هي الكيان الذي يظهر فيه قوة المؤسسة وسياساتها الإستراتيجية (حسان، 2010، ص 209).

وتكمن أهمية القيادة في القرارات المتخذة والتي تتطلب قدراً من الحكمة والدراية، كما تظهر في القدرة على التواصل مع المرؤوسين والحصول على المعلومات خاصة في حال ازدياد حجم المؤسسة (النجار، 2008، ص 309).

والقيادة هي بمثابة الروح للجسد كما يؤكد ذلك أبو زعيتر (2009) بأنه يمكن اعتبار القيادة روح العمل التنظيمي في المؤسسة، وعليها تتوقف حيويتها وإنتاجها واستمرار جهودها (أبو زعيتر، 2009، ص 47).

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن أهمية القيادة تكمن في دورها في الحفاظ على كيان المؤسسة، ودورها الفاعل في جذب الأفراد القادرين على النمو بالمؤسسة، والتمسك بما لديها من أفراد متميزين، وتوفير البيئة الملائمة لهم، وتعزيز الثقة لديهم، والحرص على مواكبتها للتطور السريع في العصر الحديث.

ولفهم الأهمية التي تكتسبها القيادة الإدارية يجب توضيح أهمية القيادة بشكل عام حتى توضح الصورة ويتحدد نطاق ودور القيادة في الإدارة، حيث تبدو أهمية القيادة في الآتي (حسين، 2010، ص 86 - 87):

1. العمل على نشر روح الإخاء والانسجام بين أعضاء الجماعات التي يتكون منها المجتمع.
2. العمل على تماسك أعضاء هذه الجماعات وتكثف جهودها وتوجيهها لتحقيق المصالح المشتركة لسكان المجتمع.
3. مساعدة أعضاء الجماعات على إدراك احتياجاتها ومشكلاتها والعمل على تحديدها ووضع الأولوية لها تبعاً لأهميتها.

4. مساعدة الجماعات في الاتفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الخطط واختيار الوسائل المناسبة، وتوفير الموارد والإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
5. توجيه تفاعل أعضاء الجماعات ليس فقط لخلق العلاقات الاجتماعية السليمة بينهم، ولكن أيضاً لإيجاد تلك العلاقات بينهم وبين غيرهم من الجماعات الأخرى في المجتمع.
6. العمل على حماية الجماعات التي يتكون منها المجتمع، واستمرارها وإزالة أي خوف أو قلق يسيطر على أعضائها، مما يساعدهم على النجاح في تحمل مسؤولياتهم.
7. مساعدة الأفراد على النمو كأعضاء، في جماعات ومساعدة الجماعات على النمو والتقدم كوحدات في المجتمع.

أما في مجال الإدارة فتكمن أهمية القيادة في:

1. أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
2. أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
3. تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
4. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
5. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
6. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
7. تسهيل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة.

3.2.2 خصائص القيادة:

تستطيع أي منظمة أن تكون بأفضل مستوى في حال كانت قيادتها كذلك، ولأن للقيادة مكانة مهمة يجب أن تكون في تطور مستمر ومواكبة دائمة لما يحدث حولها من نقلات سريعة في عالم الإدارة الحديثة، فالقيادة المؤثرون هم أشخاص مؤثرون (عبوي، 2010، ص 25).

وقد أضاف حسان والعجمي (2010) الخصائص التالية:

1. توجيه قدرات العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.
2. تحفيز العاملين للقيام بدورهم على أكمل وجه.
3. قوة التأثير باستخدام الحوار الفعال (حسان، 2010، ص 210).

4.2.2 مستويات القيادة:

ذكر البديري (2001) أنه يمكن إجمال هذه المستويات كما يلي:

1. القيادة المهنية: وهي قيادة المهنيين والمتخصصين في المجال التطبيقي أو النظري أو الأنشطة الترفيهية، وتقسم إلى:
 - أ. القيادة المخططة: ويقصد بها قيادة المجموعات المكلفة بتحديد السياسات العامة للمؤسسات.
 - ب. القيادة المنفذة: وهي قيادة المجموعات التي تقوم بتنفيذ الخطط على أرض الواقع.
 - ت. القيادة الموجهة: وهي التي تتولى طرق المتابعة والتوجيه، والإشراف على القادة.
 - ث. القيادة التطوعية: وهي القيادة التي تعمل في المتابعة والإدارة والمؤسسات الخدمية، والاجتماعية، دون أجر.
 - ج. القيادة الطبيعية: وهي التي يتم التوصل إليها عن طريق اكتشاف الأفراد المناسبين من الشباب الذين لديهم القدرة والمهارة الإدارية والرغبة الجامحة، حيث يتم اختيارهم

من قبل المختصين في المجال الإداري والقيادي ويتم تكليفهم بواجبات مناسبة ومتابعتهم وتوجيههم وتطوير مواهبهم وصل مهارات القيادة لديهم وتأهيلهم للعمل القيادي (البديري، 2001، ص 55).

5.2.2 المهارات الأساسية للقائد:

إن المؤسسات في الوقت الحاضر بحاجة ماسة إلى قادة يمتلكون مهارات قيادية تمكنهم تحقيق أهدافها المنشودة ومواكبة التطورات العلمية.

وهذا ما أشار إليه الغامدي (2013) أن النمو السريع في حجم الأجهزة الإدارية وتعقيدها أوجد طلباً متزايداً على حيازة المهارات لأولئك الذين يتولون مناصب القيادة، كما أن الطلب المتزايد على القادة المهرة أوجد الحاجة للمعرفة الأساسية بعمليات القيادة وطرقها الفنية، وبطرق تشخيص القادة المحتمل ظهورها في المستقبل وإعدادهم، وتثقيفهم، وتطوير شخصياتهم، ومهاراتهم (الغامدي، 2013، ص 106).

ويؤكد هيل أن أفضل المدراء يحولون الأفكار إلى أفعال ويحرصون على بث روح الحماس، والنشاط وبيحثون باستمرار عن طرق لتطوير مستوياتهم (هيل، 2011، ص 16).

وقد قسم العديد من الباحثين المهارات المطلوبة للقيادة إلى ثلاث مهارات أساسية وهي: (مهارات فنية، ومهارات إنسانية، ومهارات ذهنية) والبعض ذكر هذه المهارات على سبيل الإجمال ومنها ما ذكره التوبجيري (2013) على النحو التالي:

1. على القيادة أن تنظر للعاملين كزملاء وليسوا مرؤوسين.
2. العمل من أجل النتائج وليس لأجل مصالح شخصية.
3. الاعتماد على الإدارة بالمبادئ وليس الأنظمة.
4. الاهتمام بتدريب الأفراد وفريق العمل.

5. إزالة العقبات التي تواجه فريق العمل (التويجري، 2013، ص 93).

6.2.2 صفات القيادة الناجحة:

إن القائد الناجح هو من تتوفر فيه الصفات المؤثرة لكي يواجه أفراد جماعته لتحقيق الأهداف المنشودة، وذلك من حيث كونه قدوة لهم في الأداء، ورافعاً لروحهم المعنوية من خلال ما يبثه من مشاعر الود والتآلف والتواصل فيما بينهم، وممثلاً ومدافعاً عنهم في مختلف المواقف، ويسعى لإمدادهم بما يعينهم على أداء عملهم، بما يتصف به من ذكاء ونضج عقلي، واتزان عاطفي وقوة شخصية تمكنه من أن يفرض احترامه عليهم، ويحظى بقبولهم لقيادته (العتيبي، 2008، ص 28).

على القائد الناجح أن يتحلى بالعديد من الصفات الخاصة والعامة، ولعل أهم هذه الصفات هو ما سنتطرق إليه هذه الدراسة من إشراك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة التي تمسهم، وبراغي العلاقات الإنسانية لديهم، فالعلاقات الإنسانية هي الدافع الرئيسي لكل عمل، فمتى كانت عالية ستحقق القيادة أفضل النتائج، وسيسود التعاون والعمل بروح الفريق الواحد.

ومن أبرز الصفات:

1. بناء العلاقات على الثقة.
2. تقدير واحترام آراء العاملين.
3. الوقوف مع العاملين في الشدائد.
4. روح المبادرة.
5. الإنصات والحوار.
6. مساعدة الآخرين ليصبحوا قادة.
7. التواصل الإيجابي.
8. تفويض السلطة (ماكسويل، 2011، ص 79).

والإدارة الناجحة هي التي تحقق الأهداف من خلال العاملين، ولذلك فإن التفويض مهارة من

المهارات الإدارية الأساسية للمدراء والقادة، أما (آدير، 2012) فقد أضاف الصفات التالية:

9. الحماس.

10. النزاهة.

11. القوة والصلابة.

12. العدالة.

13. التواصل.

3.2 نظريات القيادة:

هناك نظريات كثيرة تحدثت عن القائد ومن يكون، وكيف يصبح الفرد قائداً، وهل يولد الإنسان

قائداً أم أنه يكتسب القيادة اكتساباً، وسأورد تالياً أهم نظريات التي تحدثت عن القيادة والقائد.

1.3.2 نظرية الرجل العظيم:

ظهرت هذه النظرية في أوروبا في القرن الثامن عشر وكان فحواها أن القادة يولدون ولا

يصنعون، وأن السمات والخصائص القيادية هي سمات موروثية وليست مكتسبة، فالأمير يولد أبنه

أمير، والملك يولد أبنه ملك وهكذا، ولكن هذه النظرية تعرضت للنقد لأنها لا تقوم على أساس علمي،

إلا أن العلماء لم يهملوها واعتبروها الأساس للانطلاق إلى نظريات أخرى أكثر علمية ودقة، أما أهم

السمات التي اعتمدها الباحثون ضمن هذه النظرية والتي من يمتلكها يكون لديه إمكانية أن يكون

قائداً وهي:

1. السمات البدنية: وتتمثل في علو القامة، المظهر، روح الشباب، الطاقة والحيوية.

2. السمات الذهنية: وهي الذكاء، القدرة على التكيف، الثقة بالنفس، الحماس.

3. السمات الاجتماعية: تتمثل في التعاون، الإدارة، المهارات الفردية.

4. السمات المهنية: تتمثل في الإبداع، حب المسؤولية وقبولها، المبادرة، الرغبة في

التقدم في الوظيفة.

مع العلم بأن هذه النظرية أجمع عليها الباحثون على أنها لم تنجح في البحث عن سمات القائد

الناجح الفعال الحقيقي (طشطوش، 2019، ص 9 - 10).

2.3.2 نظرية السمات:

جاءت هذه النظرية بعد نظرية الرجل العظيم، حيث استخدمت المنهج العلمي لتحديد مدى

صلاحية الشخص ليكون قائداً من خلال السمات المشتركة التي يتمتع بها الزعماء والقادة، والتي

تستخدم كمعيار لمدى نجاح وقدرة الشخص على أن يكون قائداً، ومن أهم السمات التي اعتمدها

الباحثون، ما يلي (طشطوش، 2019، ص 10):

1. السمات الشخصية: والتي تتمثل في المقدرة على تحمل المسؤولية، القدرة على تفهم

الموقف، الاستقامة والأمانة والنزاهة، المهارة في الإنجاز.

2. القدرات والمهارات الذاتية: والتي تتمثل في الصحة الجسدية والنفسية والعقلية، والمهارات

الذهنية والإدارية... الخ من المهارات.

3.3.2 النظرية الاجتماعية:

جاءت هذه النظرية كرد فعل على فشل نظرية السمات في وضع معيار ثابت لتحديد خصائص

القيادة وتتويجاً لجهود علماء الاجتماع الذين بحثوا موضوع القيادة والذين أكدوا على دور الجماعة

في تحديد مفهوم القيادة وخصائصها، وكذلك تؤكد هذه النظرية على أهمية المواقف والظروف

الاجتماعية في تحديد القدرات القيادية، وهذا ما يؤكد على أن الشدائد والمحن تلعب دوراً كبيراً في

إبراز الرجال القادة إلى حيز الوجود، ولكن ذلك لا ينفي أهمية أن يتمتع الشخص بصفات معينة

تؤهله لأن يكون قائداً، إضافة إلى الظروف والمواقف الاجتماعية التي تفرض على القائد معالجتها

مستخدماً صفاته وسماته الشخصية، إن شخصية القائد إذاً هي مزيج من السمات الفردية والظروف الاجتماعية المحيطة، وهذا ما توصل إليه الباحثون والدارسون الذين مزجوا ما بين طرفي النظريتين السابقتين - السمات الشخصية والمواقف الاجتماعية - فظهر إلى الوجود نظرية جديدة وهي النظرية التفاعلية (طشطوش، 2019، ص 10).

4.3.2 النظرية التفاعلية:

بعد أن ثبت للباحثين والدارسين بأن النظريتين السابقتين كان فيهما شيء من القصور، ظهر اتجاه جديد ينادي بمزج العناصر السابقة وتفاعلها مع بعضها البعض وهي: (سمات وصفات القائد الشخصية، المجتمع وما فيه من عناصر، بالإضافة إلى خصائص الجماعة) فامتزاج وتفاعل هذه العناصر هو الأساس الذي جاءت به وقامت عليه النظرية التكاملية التفاعلية، وهنا تدخل هذه النظرية المرؤوسين كعنصر هام من عناصر العملية القيادية والإدارية، وهذا العنصر يلعب دوراً كبيراً في نجاح القيادة أو فشلها ولا يجوز إغفاله أو التغاضي عنه، ويتضح بأن هذه النظرية حددت خصائص القيادة بناءً على الأبعاد الثلاثة التالية (طشطوش، 2019، ص 11):

1. القائد.

2. الأوضاع والظروف المحيطة بالقائد (البيئة).

3. المرؤوسين.

وعليه فإن القائد المثالي الناجح هو الذي يمزج ويوفق ما بين هذه العناصر ويسخرها لتحقيق الأهداف المرسومة.

5.3.2 النظرية الموقفية (الظرفية):

والتي تقول بأن الظروف والمواقف المحيطة تلعب دوراً كبيراً في تحديد القائد وإظهاره إلى حيز الوجود كقائد ناجح أو غير ناجح، بالإضافة إلى دور الموقع ونوع المركز الذي يشغله الشخص.

ويضيف بعض الخبراء إلى أن قدرة القائد على التكيف مع الظروف المحيطة به تلعب دوراً فاعلاً في تحديد شخصيته القيادية، والعناصر المهمة في القيادة من وجهة نظر هذه النظرية هي (طشطوش، 2019، ص 10):

1. سلوك القائد.

2. سلوك المرؤوسين.

3. الموقف.

ويشير الباحثون إلى أن هذه النظرية هي الاتجاه السائد في الإدارة الآن، لأن لكل مشكلة قيادية ظروفاً خاصة تفرض تطبيق أساليب معينة تناسبها، إذاً القيادة في هذه الحالة تتبع من الموقف وليس من الوظيفة، لذا فإن القرار سوف يتلاءم مع الموقف وليس مع القوانين والأنظمة التي قد تخالف الواقع ولا تتلاءم معه في كثير من الأحيان، لذا فإن صعوبة وقسوة الموقف الذي يعيشه القائد وقدرته على اتخاذ القرار الملائم للخروج منه هو المعيار لتشخيص مدى نجاح أو فشل القائد، وهذا هو فعلاً ما يطبق على أرض الواقع، لذا فإن كثيراً من الخبراء يجزمون على أن المحن والشدائد هي محك الرجال ومصنع القادة.

4.2 أساسيات القيادة:

تنقسم العناصر الأساسية للقيادة إلى (طشطوش، 2019، ص 1-2):

1. معرفة الذات.

2. القدرة على التأثير.

3. الرؤية.

4. الموهبة.

5. التعلم.

6. الاتصال.

7. الثقة.

8. الحلم والواقع.

علماء بأن هذه العناصر تتفاعل مع بعضها البعض ويؤثر كل منها في الآخر، ولعل القائد الناجح يجب أن يركز على النقاط التالية والتي تشكل أساسيات عمله كقائد وهي (طشطوش، 2019، ص 2):

1. التخطيط بالمشورة والمشاركة مع مرؤوسيه.

2. الزمن هو استثمار للمستقبل.

3. أهداف المؤسسة هي أهداف القائد الخاصة.

4. تنمية وتطوير مرؤوسيه.

5. تكوين روح الجماعة وبيئة عمل صحية.

6. تكوين روح الالتزام الذاتي في العاملين.

7. الرقابة لعدم الوقوع في الأخطار مستقبلاً.

8. يعالج الصراعات التنظيمية بالمواجهة والفهم والإدراك.

9. معرفة سبب الخطر لديه وبأنه ناتج عن سوء فهم وليس سوء نية.

5.2 مصادر الشخصية القيادية:

لا تتبع الشخصية القيادية من الفراغ أو من العدم، فلا بد لها من مصادر تتبع وتتبع منها وبسببها تتشكل شخصية القائد وتبرز إلى حيز الوجود، ومن أبرز هذه المصادر (طشطوش، 2019، ص 2-4):

1. عامل الوراثة.

2. العلوم والمعارف.

3. الخبرة والممارسة.

4. التدريب.

5. السلطة.

6.2 أنماط وطرق القيادة:

سبق أن أوضحنا بأن القيادة هي الفن الذي نستطيع من خلاله التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المرسومة بطريقة نحصل معها على ثقة واحترام وطاعة وتعاون المرؤوسين، ولكن هذا الفن له طرقه وأساليبه وأنماطه في الممارسة، وقد اختلفت النظريات والدراسات التي كانت تهدف إلى بيان أنماط القيادة وأساليبها ولكنها في الغالب توصلت إلى عدد من الأنماط اعتماداً على الأسلوب الذي تمارس من خلاله القيادة، ولكن يجب الانتباه إلى أنه يمكن أن يمارس القائد أكثر من نوع في ذات الوقت، ولكنه يميل إلى نمط يكون هو السمة الغالبة على طريقته في التعاطي مع هذا الفن الذي يصنف على أساسه، وهذه الأنماط هي كما يلي (طشطوش، 2019، ص 4):

1.6.2 القيادة الديمقراطية:

يعتمد هذا النمط من القيادة على المشاركة من قبل الجماعة في اتخاذ القرارات وعمليات التخطيط والتنظيم، مما يؤدي إلى التزام الجماعة تجاه سياق العمل، وتحفز لديهم الرغبة على الجدية وتحمل المسؤولية وتنمية القدرة على الإبداع والتجديد، وتقوم على أساس القيادة الإنسانية والجماعية التي تضمن التفاف الجماعة حول القائد الذي يمثلهم (البديري، 2001، ص 33).

لهذا النمط فوائد جمة من الصعب تحديدها، ولكن من أبرزها:

1. الوصول إلى الرأي الصائب والقرار الصحيح.

2. زيادة رغبة الأفراد في العمل وإقبالهم على الإنتاج بنفس مطمئنه، وزيادة ثقتهم وولائهم لقيادتهم.

3. أن المشاركة في صنع القرار تشعر المرؤوسين بأنهم رقم هام في العملية الإنتاجية وبأنهم جزء من الحل.

4. الشعور بالمسؤولية وغرس قيم التعاون والتآزر والالتفاف حول القيادة.

5. عدم إضاعة الوقت في البحث عن البدائل والحلول للمشاكل الإدارية والقيادية داخل المنظمة.

6. إن نتيجة ذلك كله هو زيادة الإنتاج وتحسين مستوى الأداء وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة.

2.6.2 القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتورية أو المتسلطة):

القائد في هذا النمط متسلط، يستأثر بجميع السلطات، ويرسم خطة العمل، ويحدد طرق تنفيذها، ويحرك الجماعة كما يشاء، ويلزم العاملين معه بالطاعة، ويحاول أن يدير المؤسسة وفقاً لرغباته الخاصة وآرائه الفردية، وهو بذلك يحد من حيوية ونشاط العاملين معه، ويحد من إيجاد قيادات جديدة بينهم (أحمد وحافظ، 2003، ص 68).

ويرى كثير من الباحثين بأن هذا النمط لم يعد يتلاءم مع الإدارة المعاصرة والقيادة الحديثة، ويصنف الباحثون القادة في هذا النمط إلى الأنواع التالية (طشطوش، 2019، ص 5):

1. الأوتوقراطي الإيجابي (المستبد): وهو الذي يستخدم التهديد والوعيد والتخويف والعنف

ضد مرؤوسيه، إضافة إلى صرامة أوامره وشدتها لدرجة العنف.

2. الأوتوقراطي الإيجابي (الخير): وهو الذي يحاول أن يستخدم أسلوب المدح والثناء

والتلويح بالعقاب في حالة الإخلال بالأوامر ومخالفتها.

3. الأوتوقراطي المراوغ (المناور): هو الذي يستخدم أسلوب الخدعة والمناورة بإشعاره المرؤوسين بأنهم جزء من صناعة القرار، ولكنه في النهاية لا يطبق إلا ما يراه هو وما يريده هو لا غيره.

2.6.3 القيادة السلبية (التسيبية أو الفوضوية):

في هذا النوع يفتقر القائد إلى الحماس والدافع لإنجاز العمل، حيث يترك حرية التصرف لمن هم دونه ويفوض كل صلاحياته أو أغلبها إلى المرؤوسين في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف، ولهذا النوع من القيادة سلبيات كثيرة لأنه يؤدي إلى تعدد المرجعيات وتضارب الآراء وتخبط أساليب التنفيذ، وهذا النوع قد يصلح عند التعامل مع مستويات عقلية وتعليمية عالية ضمن مؤسسات الأبحاث العلمية ومراكز الدراسات، إلا أنه غير محبذ لأنه يساعد على التنصل من المسؤولية ويشجع على الفوضى الإدارية (طشطوش، 2019، ص 5-6).

وتضيف بعض الدراسات نمطين آخرين من أنماط القيادة وذلك اعتماداً على مصدر السلطة وهما (طشطوش، 2019، ص 6):

1. القيادة الرسمية: وهي المستمدة من الوظيفة الرسمية التي يشغلها الفرد.
2. القيادة غير الرسمية: وهي التي تتكون من داخل المجموعات دون أن ترتبط بالوظيفة الرسمية وهي تلقائية نتيجة لامتتع شخص ما من بين هذه المجموعة بصفات وخصائص وسمات معينة تؤهله لشغل منصب القيادة.

7.2 القيادة التشاركية:

1.7.2 مفهوم القيادة التشاركية:

المشاركة عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم وإلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي، كما أنها تجعل الفرد يحس بأهميته، وأن له دوراً في توجيه العمل أو اتخاذ القرار، وتعد

المشاركة مطلباً ديمقراطياً في الإدارة يمكن من خلالها زيادة فاعلية الإدارة وتنمية العاملين وتدريبهم وزيادة ارتباطهم بعملهم وتحفيزهم له، وهذا يعني أن المشاركة تسهم بصورة مباشرة في تحقيق جو من العلاقات الإنسانية في العمل، ومن هنا كان من الضروري إشراك العاملين في كل ما يتصل بأعمالهم من تخطيط وتنظيم واتخاذ قرار وتنفيذ ومتابعة، أي إشراكهم في كل خطوات العملية الإدارية (معمرى، 2019، ص 144).

يعرفها (Participatory Leadership): هو نموذج من نماذج القيادة اعتمدها المدخل السلوكي لدراسة سلوك المديرين واتجاهه لمشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار (Robbins and Coulter, 2005, p430).

وذكر الرفاعي (2009) أن إشراك العاملين في الإدارة بدأ في الظهور في منتصف القرن التاسع عشر في بعض البلدان الأوروبية نتيجة الضغوط التي كانت تمارس على العاملين، وعدم مشاركتهم في الإدارة، ففي بريطانيا بدأت في العام 1937، وفي فرنسا صدر القرار بمشاركة العاملين في الإدارة في عام 1946، وفي عام 1981 بدأت مشاركة العاملين في ألمانيا.

يعتبر مفهوم القيادة التشاركية من أحدث أشكال الإدارة، حيث أنه كان نتيجة تطور مجموعة من العوامل الإدارية والإنسانية والتقنية خلال هذا القرن، وانتشار مبادئ الديمقراطية في كافة المجالات، وقد جذب هذا المفهوم الكثيرين من المهتمين بالعملية الإدارية (الرفاعي، 2009، ص 13).

تعتبر توجيه دعوة للعاملين في المنظمة للمشاركة في صياغة القرار ويقوم القائد من خلالها باستشارة الموظفين والحصول على أفكارهم وآرائهم ومشاركة مقترحاتهم في القرارات التي تعمل على تقديم المجموعة والمنظمة (Northhouse, 2010, P128).

فالمشاركة هي أن تسمح لجميع العاملين في المؤسسة في الاشتراك الفعلي في إدارة المشروع بحيث يكون ذلك برغبة منهم، واستعداد على تحمل نتائج هذه المشاركة (الرفاعي، 2009، ص 13).

والقيادة التشاركية كما يشير الحربي (2008) أنها تهتم بتوفير بيئة تسود فيها الرقابة الذاتية، فلا يحتاج القائد إلى رقابة صارمة، لأن العاملين شركاء في النجاح والفشل (الحربي، 2008، ص 133).

وتعرف لاحق (2012) القيادة التشاركية بأنها عملية مشاركة المدير للعاملين في القيام بالعمليات الإدارية، بهدف تنمية الجوانب القيادية لديهم واستثمار طاقاتهم وإتاحة المجال لهم للإبداع والابتكار (لاحق، 2012، ص 7).

وأفاد عسكر (2012) بأنها النمط الذي يقوم على المشورة والشراكة الفعلية بين المدير والعاملين، في جميع المجالات الإدارية، لتحقيق أهداف المؤسسة (عسكر، 2012، ص 9). وأشار العرابيد بأنها "مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم واللامركزية في القيادة وتوافر نظام فعال للاتصالات، واستثارة المرؤوسين واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية" (العرابيد، 2010، ص 37).

ويشير الحربي (2008) أن القائد التشاركي يهتم بأحاسيس العاملين ومشاعرهم، ويشركهم في تحقيق الأهداف، لأن ذلك يساهم في تحفيزهم ودفعهم إلى مزيد من الإبداع وتعزيز الثقة لديهم (الحربي، 2008، ص 134).

كما تركز القيادة التشاركية على فكرة رئيسية، قوامها التأثير على الأفراد داخل المنظمة التعليمية في تقدير أمور العمل، والأمور التي تهمهم وتمس مصالحهم، وبما يحفزهم على إجادة العمل

والانسجام، ومشاركة قائدهم في عمليات صنع القرار والاتصال وتقييم الأداء، لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وهذا ما يجعل مهمة القائد التشاركي أكثر سهولة وفعالية في نفس الوقت (الحربي، 2008). ومن خلال ما سبق يمكن القول إن القيادة التشاركية نمط حديث من أنماط القيادة، يقوم فيها القائد بمشاركة المرؤوسين في صنع القرارات ومشاورتهم واحترام شخصياتهم وآرائهم، ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المستشفى، وأهداف وحاجات المرؤوسين في آن واحد (معمري، 2019، ص 146).

2.7.2 نشأة القيادة التشاركية:

إن فكرة الإدارة التشاركية انتشرت في معظم دول العالم، مع اختلاف أنظمتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، إذاً فظهور أسلوب المشاركة في الإدارة لم يكن عن طريق الصدفة، بل ثمرة تطور تاريخي طويل، وبعد تجارب عديدة، حتى وصل إلى هذه المرحلة، أما في بلادنا العربية فهناك تأخر في ظهور هذا النمط من الإدارة التشاركية رغم ظهوره في كثير من دول العالم، مع اختلاف الأنظمة الاقتصادية السياسية والاجتماعية فيها (الرفاعي، 2009، ص 16 - 22). وتعتبر القيادة التشاركية من الاتجاهات الحديثة التي تتبع من الثقة العالية بين الرئيس والمرؤوسين والتي تؤدي إلى المشاركة في تحمل المسؤولية وفي تحقيق الهدف (Johns, 1996, P 319).

وتعتبر القيادة التشاركية هي إحدى أنماط القيادة وتقترب القيادة التشاركية بالنمط القيادي الديمقراطي، وقد لا تعد نمطاً جديداً بالضرورة، ولكن التركيز على المشاركة في صنع القرار بدأ يتزايد بشكل كبير في العقدين الأخيرين نظراً لأهميتها في إدارة المنظمة وفي مواجهة التحديات الإدارية

المستقبلية، وتتضمن القيادة التشاركية استخدام إجراءات اتخاذ القرار التي ترمي إلى السماح للآخرين بالتأثير في قرارات القائد (معمرى، 2019، ص 146).

ومن خلال ما سبق يتضح أن القيادة التشاركية نتيجة طبيعية لتطور نظريات القيادة وهي وإن كانت موجودة كجزئية في أكثر النظريات السابقة إلا أنها لم تكن موجودة بشكل مستقل إلا في دراسات العصر الحديث (معمرى، 2019، ص 146).

3.7.2 أهمية القيادة التشاركية:

أن أهمية القيادة وأهمية مكانتها ودورها البارز نابع من أهمية دورها في تحقيق أهداف المنظمة، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتنسيق الجهود، ومشاركة المرؤوسين في رسم السياسات، وتحقيق الأهداف المشتركة (معمرى، 2019، ص 147).

كما يتضح أن القيادة تعد من أهم عوامل نجاح أو فشل المنظمة، فيتوقف نجاح أو فشل المنظمة على مدى فعالية أنماط القيادة المتبعة (المخلافي، 2008، ص 50).

ولقد أصبح من الضروري القول اليوم بأن نموذج القيادة التشاركية قد فرض نفسه على واقع المؤسسات والإدارات وذلك لكثرة أعباء العمل والمسؤوليات الملقاة على عاتق المدير، ومن الواضح بأنه مهما كانت قدراته فإنه لا يستطيع الإنجاز وتحقيق الأهداف دون إشراك المرؤوسين في تنفيذ العديد من الأعمال، ويعد الأسلوب التشاركي من أبرز عوامل نجاح القيادة، ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها (معمرى، 2019، ص 147)

كما أضاف الرفاعي (2009) أن القيادة التشاركية في الإدارة من أكثر الأساليب أهمية لأنها استفادت من النظريات السابقة واستطاعت أن تجمع بينها وترتكز على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، لذا أصبح هذا الأسلوب يستخدم في الكثير من الأنظمة الإدارية الحديثة، لما له من تأثير واضح على نتائج العملية الإدارية والتي من أهمها:

1. اتخاذ القرارات الصحيحة.

2. القوة الإنتاجية والخدمية للمنظمة.

3. خلق جو من التعاون والثقة بين الإدارة والعاملين. (الرفاعي، 2009 ص 5-7).

وقد أصبح أنموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا أرادت التقدم في المجالات المختلفة، وتتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين وإشعارهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته فيجعلهم دائماً في ظله وكنفه ينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به، وبهذا يمنع من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المنظمة وإن وجد منهم فإن أسلوبه الحكيم هذا من شأنه أن يحتويهم ويرجعهم إلى الأجواء، ومن الخطأ أن يتصور بعض القيادات أن مشاركة المدير للعاملين ضعف في الرأي والقرار ويقلل من شأن المدير القائد أو ينزل من مستواه، بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأن المدير وتعطيه قوة فوق قوته وتضفي عليه احتراماً وتقديراً قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب كما تعد من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها (www.kenanaonline.net/page).

وتكمن أهمية مشاركة العاملين في الإدارة كما يؤكد تمبلر (تمبلر، 2012) أن العاملين يستمتعون بالعمل بروح الفريق، ويشعرون بالتحدي والرغبة في تحقيق المزيد من الإنجازات، لذلك هم يبذلون أقصى ما لديهم من جهد لتحقيق أهدافهم (تمبلر، 2012، ص 28).

أما (عياصرة، 2006) فيرى أن القيادة التشاركية وسيلة تشعر الفرد بأهميته في المؤسسة وأنه عضو فعال وله مكانته، مما ينتج عنه رضا وظيفي عند ذلك الفرد وشعوره بالانتماء لهذه المؤسسة (عياصرة، 2006، ص 29).

وتعتبر القيادة التشاركية من أهم الأنماط القيادية الحديثة كما أكد ذلك (الرفاعي، 2009) بقوله إن التشاركية في الإدارة، هي الأسلوب الإداري الأكثر أهمية بين الأساليب الأخرى، لأنه استطاع

الاستفادة منها مع تلافي سلبياتها وأصبح الفرد عاملاً أساسياً في العملية الإدارية، وأن على الإدارات الحديثة استخدام هذا الأسلوب بفن وذكاء (الرفاعي، 2009، ص 5 - 7).

كما أن القيادة التشاركية تخفف من الأعباء على القائد وتجعله مجرد مسهل للعمليات الإدارية، بدلاً من كونه مصدرراً للأوامر، ومما يزيد أهميتها أنها تساهم في اكتشاف قادة آخرين، من الذين شاركوا في صنع القرارات. (<http://www.wisegEEK.org/what-is-participative-leadership.htm>). وتشير (الحريري، 2008) أنه على الرغم من وجود العديد من الأنماط القيادية إلا أنه يبقى نمط القيادة التشاركية أفضل أنماط القيادة على الإطلاق، لعدة أسباب لعل من أهمها كونه يحترم إنسانية العاملين، ويغرس الثقة في نفوسهم، ولا يفرق بين رئيس ومرؤوسين فكلهم يحرصون على تحقيق أهداف المؤسسة ويشتركون في الإنجازات كما يشتركون في التخطيط، وهذا يساهم في المزيد من الإنتاجية والجودة العالية (الحريري، 2008، ص 5).

4.7.2 أهداف القيادة التشاركية:

تهدف القيادة التشاركية إلى ما يلي:

1. الحصول على كفاءة إنتاجية عالية من جميع المرؤوسين.
2. التأكيد على الذكاء، واللجوء إلى التحليل المنطقي في حل المشكلات.
3. تعود المرؤوسين على الاستفادة من كل مجهوداتهم وطاقاتهم.
4. اتخاذ القرارات الاستراتيجية مع إشراك المرؤوسين للوصول إلى قرار مثالي.
5. إشراك المرؤوسين في الخطط الاستراتيجية. (الحريري، 2008، ص 41).
6. تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا، وإشعارهم بأهميتها، وبفعاليتها في المؤسسة.
7. إتاحة المجال للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم، والإسهام بمقترحاتهم مما يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والمرؤوسين، والرفع من روحهم المعنوية (القيسي، 2010، ص 131).

5.7.2 خصائص القيادة التشاركية:

تتميز القيادة التشاركية بمجموعة من الخصائص وهي على النحو التالي:

1. تفويض السلطة في اتخاذ القرارات.
2. إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
3. الإيمان الشديد بمبدأ العلاقات الإنسانية.
4. إشراك المرؤوسين في تحديد السياسات والبرامج وتنفيذها.
5. الثقة المتبادلة بين القائد والأعضاء.
6. رفع الروح المعنوية للمرؤوسين.
7. مساعدة العاملين في تطوير مهاراتهم بأقصى ما يمكن.
8. تحفيز العاملين على العمل بروح الفريق.
9. تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح الإبداع لديهم.
10. سهولة الاتصال بين القائد ومرؤوسيه.
11. وضوح الأهداف.
12. وضوح منهجية العمل وسياسة القائد (الحريري، 2008، ص 28).

6.7.2 حدود المشاركة:

نطاق المشاركة وحدودها يكون ذلك بإشراك جميع المرؤوسين على اختلاف مستوياتهم وفروقهم

الفردية في صنع القرارات وسلطة التفويض والتخطيط وحل المشكلات، حيث أوردت القيسي اتجاهين،

وهما:

1. الاتجاه التقليدي: يرى أن المشاركة مرتبطة بنوعية القرارات، إذ أن المستويات الإدارية العليا تتخذ القرارات الاستراتيجية، في حين أن القرارات الروتينية تتخذ من الإدارة الدنيا، وهذا يحدد مستوى المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار .

2. الاتجاه الحديث: يرى أن المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات تقتضي استخدام الأساليب الجماعية، وهذا يتطلب إشراك المرؤوسين جميعاً، إن هذا الأسلوب يصعب تطبيقه عملياً، لأنه مكلف للوقت والمال، إذ أن هذا يعني مشاركة الأفراد أو الجماعات التي يعينهم الأمر من خارج المؤسسة والتي سوف تتأثر بالقرار، ومن هؤلاء مثلاً: الأجهزة الاستشارية، ومعاونو المدير، والوحدات الأخرى داخل المؤسسة أو التابعة لمؤسسات أخرى، فضلاً عما يتعرض له صاحب القرار من ضغوط وما يترتب عليها من مناخ نفسي، مما يحد من تطبيق المشاركة على هذا النحو (القيسي، 2010، ص 13).

من خلال ما سبق يتضح أنه ليس من المحال الجمع بين الاتجاهين السابقين، ففي ظل ما تشهده المؤسسات من تطور تكنولوجي في مجال الاتصالات، إذ يسهل التواصل بين المستويات الإدارية العليا والمستويات الإدارية الدنيا، وكذلك بين قيادة المستويات وأفرادها، وصورة ذلك: أن تقوم قيادة المستويات الإدارية الدنيا بإطلاع أفراد مستوياتهم على كل ما يتعلق بالمؤسسة وما يحاط بها والعودة بالتغذية الراجعة إلى قيادة المستويات الإدارية العليا، ممثلين بذلك أفراد مستوياتهم الدنيا، مستخدمين وسائل الاتصال التكنولوجي، والخروج بقرارات ومقترحات شارك بها جل من يعمل في المؤسسة أو جميعهم.

8.2 مجالات القيادة التشاركية:

من خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة التشاركية لاحظ تعدد مجالاتها وهي: مجال صنع القرار، مجال التفويض، مجال التطوير الإداري، مجال إدارة الأزمات، مجال إدارة التغيير، مجال التخطيط، ومجال العلاقات الإنسانية. وبناءً على ما سبق اقتصر الباحث في هذه الدراسة على ثلاث مجالات وهي: (مجال المشاركة في اتخاذ القرار، مجال تفويض السلطة، ومجال العلاقات الإنسانية).

1.8.2 مجال المشاركة في اتخاذ القرار:

تعرف عملية اتخاذ القرار بأنها اختيار أفضل بديل لحل المشكلة بعد القيام بالمفاضلة بين البدائل المتاحة والممكنة. (طشطوش، 2020، المحاضرة الثانية ص 2). كما تعرف عملية اتخاذ القرار بأنها جزء مهم من مراحل صنع القرار وإحدى وظائفه الرئيسية، وليست معنى مرادفاً أو بديلاً لصنع القرار. ومرحلة اتخاذ القرار هي خلاصة ما يتوصل إليه صانعو القرار من اختيار أفضل الحلول والبدائل (النوري، 1991، ص 468).

1.1.8.2 محددات اتخاذ القرار:

1. نقص في البيانات والمعلومات.
2. التردد وعدم الحسم.
3. التسرع في اتخاذ القرار.
4. التأخير والتعقيد في إجراءات اتخاذ القرار.
5. الأحوال والظروف النفسية والشخصية لصانع القرار.
6. ضعف أو عدم المشاركة في اتخاذ القرار (طشطوش، 2020، المحاضرة الثانية ص 3).

2.1.8.2 محددات اتخاذ القرار:

1. تحديد المشكلة.
2. جمع البيانات والمعلومات.
3. تحديد البدائل.
4. تقييم كل بديل.
5. اختيار أفضل بديل.
6. متابعة تنفيذ القرار وعملية التقييم (طشطوش، 2020، المحاضرة الثانية ص 3).

3.1.8.2 حسنات المشاركة في اتخاذ القرار:

1. الاستفادة من أفكار وآراء المشاركين من خلال عملية العصف الذهني التي تسبق اتخاذ القرار.
2. يزيد مستوى الثقة والترابط بين الإدارة والمرؤوسين.
3. زيادة الرغبة في التنفيذ.
4. القيام بالواجبات على أكمل وجه.
5. تنمية مهارات الآخرين في صياغة واتخاذ القرار (طشطوش، 2020، المحاضرة الثالثة ص 2).

4.1.8.2 حسنات وإيجابيات عملية المشاركة في اتخاذ القرار على المستوى الإداري

والشخصي:

1. تحسين نوعية القرار المتخذ.
2. تجعل القرار مقبولاً أكثر من قبل العاملين وخاصة المعنيين بالتنفيذ.
3. ترفع مستوى الرغبة والحماس للتنفيذ لدى المشاركين بصنع القرار.

4. تحسن مستوى الثقة بين الأفراد والمنظمة.
5. تساعد على رفع مستوى الثقافة الإدارية لدى العاملين.
6. تزيد من الشعور والاحساس بالمسؤولية لدى العاملين.
7. زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.
8. رفع الروح المعنوية لدى العاملين.
9. تزيد من قدرة العاملين على حل المشكلات التي اتخذوا القرارات بشأنها (طشطوش، 2020، المحاضرة الثالثة ص 3).

5.1.8.2 العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

أولاً: العوامل الخارجية:

1. الظروف الاقتصادية والأوضاع المالية السائدة في المجتمع.
2. العوامل التنظيمية مثل: النقابات والقوانين الحكومية الهيكل التنظيمي وغيرها.
3. العوامل الاجتماعية مثل: القيم والعادات والتقاليد وتوجهات المجتمع وما هو مقبول أو غير مقبول اجتماعياً.
4. درجة التطور التكنولوجي والتقني الذي تقوم عليه الأنشطة الاقتصادية في المنظمة.
5. حجم المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق.
6. الواقع الإنتاجي القطاعي للمنظمة من حيث المنافسين والموردين والمستهلكين.
7. اتساع نطاق المنظمة ودرجة توسعها وانتشارها (حجم المنظمة).
8. القوانين واللوائح المعمول بها في المنظمة.
9. حجم الموارد المتوفرة في المنظمة.
10. مدى وضوح العلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية المختلفة.

11. درجة تقدم نظم المعلومات داخل المنظمة وقدرتها على تقديم المعلومات بشكل كامل وواضح.

12. القرارات الصادرة عن المستويات الإدارية الأخرى في المنظمة.

13. وضوح الأهداف والغايات امام متخذ القرار.

ثانياً: العوامل الشخصية والنفسية:

1. العوامل النفسية: وهي الظروف النفسية التي تتعلق بشخصية متخذ القرار وتحدد علاقته بالأفراد المحيطين به، وأثر ذلك على عملية اتخاذ القرار، خاصة عند الوصول لمرحلة اختيار البديل من البدائل المتاحة.

2. العوامل الشخصية: وهي العوامل التي تتعلق بشكل أساسي في شخصية متخذ القرار، فالقرار يعتمد على ما يميز شخصية متخذ القرار، فإن السلوك الشخصي قد يؤثر بشكل مباشر على صناعة القرار، ويوجد ثلاثة أبعاد للاختلافات الفردية من متخذ قرار لآخر وهي كالاتي:

3. الأسلوب المتبع في تجميع البيانات.

4. أسلوبهم في استخدام المعلومات.

5. الأسلوب في الإحساس بالمشكلة.

6. ويوجد أنماط للسلوك التي لها أثر في عملية اتخاذ القرار، فهناك المجازف وهناك المتسرع وغيرها.

ومن العوامل الشخصية والنفسية كذلك التردد والخوف (طشوش، 2020، المحاضرة الخامسة

ص 4 - 11).

6.1.8.2 ملامح القيادة التشاركية في مجال المشاركة في اتخاذ القرار:

1. تزويد المرؤوسين بالبيانات اللازمة لعملية صنع القرار.

2. استماع القادة الإداريين للمرؤوسين لفهم ما يقترحونه من آراء في عملية صنع القرار.
3. إتاحة القادة الإداريين للمرؤوسين فرصاً متكافئة لإبداء آرائهم واقتراحاتهم.
4. تحمل القادة الإداريين المسؤولية في اتخاذ القرار.
5. الانطلاق من رؤية واضحة لاتخاذ القرار.
6. اتخاذ القرار بعد إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار.
7. اتخاذ القادة الإداريين القرار المناسب في الوقت المناسب.
8. إشعار المرؤوسين بالرضا عن الطريقة التي اتبعها قائدهم في عملية صنع القرار.
9. العدول عن القرار بعد ظهور عدم جدواه (فرج الله، 2018، ص 34 - 49).

2.8.2 مجال تفويض السلطة:

يعرف التفويض بأنه الوسيلة التي تستخدم لمنح سلطات معينة للمستويات الدنيا في النظام، وتحديد الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، وذلك لتسهيل عملية اتخاذ القرار عند مستواه المناسب، فالتفويض يشمل تعيين مهام للمرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام، من استعداد المرؤوسين لتحمل نتائج المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام (الطويل، 1990، ص 136).

1.2.8.2 أهمية التفويض:

يهدف التفويض إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إسناد المدير بعض صلاحياته إلى المرؤوسين، وإتاحة الفرص لهم للإبداع والابتكار والخروج من الروتين، ويمنح التفويض المرؤوسين المشاركة في شتى مجالات المؤسسة، مما يؤدي إلى إيجاد الثقة وتحمل المسؤولية تجاه مهامهم المنوطة بهم، ومن أهم مزايا تفويض السلطة (مهنا، 2006، ص 33):

1. توفر مصدراً احتياطياً للخدمة الإدارية بالسماح للآخرين أن يصبحوا مديريين.
2. السرعة في اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية.

3. قلة الصدام بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى.
4. تحقيق الانسجام وإيجاد جو يسوده الثقة في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
5. يتيح للقائد الوقت والجهد للتفرغ للمهام القيادية بدلاً من تبديد جهده في الإجراءات الشكلية.
6. يحفز المرؤوسين على تنمية قدراتهم ومهاراتهم، ويعينهم على تنمية الجوانب القيادية في شخصياتهم ويرفع روحهم المعنوية، ويولد الثقة المتبادلة والإحساس بالمسؤولية فيما بينهم.
7. يحقق أكبر عائد للمؤسسة بأقل تكلفة ممكنة، ويحقق أيضاً سرعة في أداء العمل الإداري (فرج الله، 2018، ص 68).

2.2.8.2 مبادئ التفويض:

ذكر (الأغا وعساف، 2014، ص 23) مجموعة من مبادئ التفويض وهي على النحو التالي:

1. مبدأ الإنصاف.
2. مبدأ تقسيم العمل.
3. مبدأ السلطة والمسؤولية.
4. مبدأ وحدة التوجيه.
5. مبدأ وحدة القيادة.
6. مبدأ النظام.
7. مبدأ مكافأة الأفراد.
8. مبدأ التدريب.
9. مبدأ التسلسل الهرمي.
10. مبدأ المبادرة (فرج الله، 2018، ص 68 – 69).

3.2.8.2 خطوات تفويض السلطة:

1. تحديد الاختصاصات.
2. اختيار الشخص المناسب أو الجهة المناسبة لأداء العمل.
3. وضع المعايير الرقابية (فرج الله، 2018، ص 70 - 71).

4.2.8.2 ملامح القيادة التشاركية في مجال التفويض:

1. وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
2. تفويض في وضع الخطط وتنفيذها.
3. تفويض الأعمال مع حرية في الصلاحيات.
4. توجيه النصائح والإرشادات للمفوض إليه.
5. الإسهام في رفع كفاءة المرؤوسين وتدريبهم قبل عملية التفويض.
6. تعزيز ثقة المرؤوسين بعد تفويضهم بالمهام.
7. يوجد توصيفاً واضحاً ومحددًا للقيام بمهام التفويض.
8. الاهتمام بمتابعة أداء المرؤوسين عند قيامهم بالمهام الموكلة إليهم (فرج الله، 2018، ص 72 - 80).

9.2 تحسين الأداء:

1.9.2 مفهوم تحسين الأداء:

يعرف (النمر وآخرون) تحسين الأداء بأنه "استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التقنية الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى" (النمر وآخرون، 2011، ص 31).

يقول (ستويل) في هذا الجانب "إن التحسين طويل الأجل يتطلب التزام الإدارة العليا به وبدون هذا الالتزام جهود التغيير تموت".

ولذلك يرى بعض الباحثين أن تحسين الأداء يتطلب تجميع الوظائف في فئات بناءً على التماثل في واجباتها ومسئولياتها لمساعدة المشرفين على توزيع العمل على نحو منظم، وكذلك مساعدة العاملين على معرفة واجبات ومسؤوليات ووظائفهم، ومن ثم معرفة المطلوب منهم أدائه، كما يتطلب تحسين أداء أي منظمة توازن أربعة عناصر هي: (الجودة، الإنتاجية، التقنية، التكلفة)، أي أن تحسين الأداء يعني استخدام جميع الموارد والإمكانات المتاحة لتقديم خدمة أو منتج متميز، ولا يقتصر تحسين الأداء على التميز في الخدمة أو المنتج، فقد يتضمن حسن استغلال وإدارة الوقت في إنجاز أكبر كم من الأعمال والمهام، ولكن بدقة ومهارة تعبر عن كفاءة أداء العاملين.

2.9.2 نشأة وتطور تحسين الأداء:

ترجع بداية الاهتمام العلمي في جهود تحسين الأداء إلى (فردريك تايلور) الذي دعا من خلال نظرية الإدارة العلمية إلى ضرورة التخلي عن الأساليب التقليدية في أداء الأعمال والتحول إلى الأساليب العلمية والمنظمة لقياس وإدارة الأداء، والاهتمام بالاختيار العلمي للأفراد وتنمية مهاراتهم، مع التأكيد على أهمية التحديث الدقيق لمستويات كل من العاملين والإدارة، ومن ثم يمكن القول بأن دراسة (تايلور) قد افترضت أن قياس المهام التي يقوم بها العاملون يساهم في توفير المعلومات التي يمكن الاستفادة منها في تحسين الأداء، وأن الاهتمام باختيار الفرد ووضعه في المكان المناسب والتحديد الدقيق يساهم في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، ومع بداية العشرينات من القرن العشرين، ظهرت بعض الكتابات التي تدعو إلى أهمية إصلاح الموازنات العامة، باعتبارها مدخل إلى تحسين أداء الأجهزة الحكومية وتحقيق الكفاءة الإدارية (السرور، 2002، ص 120).

أكدت هذه الكتابات على أهمية الأداء للمنظمات العامة، وترشيد استخدام الموارد المتاحة لها، باعتبارها من أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها تقييم أداء هذه المنظمات، ولكن يؤخذ على هذه الكتابات عدم اهتمامها بالمؤشرات، ومن ثم يمكن القول بأن هذه الفترة قد شهدت زيادة الاهتمام بكفاءة المنظمات العامة.

3.9.2 أهمية تحسين الأداء:

تساهم عملية تحسين الأداء في تحقيق هدف استخدام الموارد البشرية والمالية والفنية المتاحة للمنظمة بأفضل صورة ممكنة وبطريقة عملية وإنسانية، كما تستهدف تحقيق أهداف المنظمة الأخرى وتلبية احتياجات كل العاملين فيها والمتعاملين معها، ويعد تحسين الأداء عملية متصلة ومستمرة كونها ترتبط بعمليات التطوير والتغيير المطلوب مواكبته في بيئة المنظمة، وبذلك فإن عملية تحسين الأداء تعتبر عملية مستمرة انطلاقاً من عاملين هما (محمد، 2005، ص 170):

1. إن الحصول على نتائج عملية تحسين الأداء يستغرق فترة زمنية مما يتطلب دوامها واستمرارها.

2. أن التغيرات السريعة والمتلاحقة الناتجة عن ظروف البيئة المحيطة بالمنظمة تتطلب استمرار عملية تحسين الأداء لزيادة قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة لهذه التغيرات. على كلاً تمتد أنشطة تحسين الأداء لتشمل جميع الجوانب والأبعاد الإنسانية والتنظيمية والبيئية، وذلك على النحو التالي:

- الأبعاد الإنسانية: وتشمل الاهتمام بالعنصر البشري والحرص على إشباع احتياجاتهم.

- الأبعاد التنظيمية: تعتبر الخصائص والأبعاد التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء، ومن ثم فإن تحسين هذا الأداء يتطلب ضرورة الاهتمام بتطوير النواحي التنظيمية مثل الهيكل التنظيمي، والتحديد الدقيق للصلاحيات والمسؤوليات، وأنماط القيادة، ونطاق الإشراف،

والأجور ونظم الحوافز والمكافآت، والتكنولوجيا المستخدمة في العمل وغيرها من العوامل التنظيمية الأخرى.

- الأبعد البيئية: تتطلب عملية تحسين الأداء للمنظمات ضرورة إعادة النظر في مجموعة التشريعات والقوانين المؤثرة في عمل هذه المنظمات والاهتمام بتطوير القيم والأفكار والأطر الثقافية للأفراد، وقواعد السلوك الاجتماعي المرتبط بالعمل في مثل هذه المنظمات والتكاليف الاجتماعية (جروان، 1999، ص 75).

يتطلب تحسين الأداء أيضاً ضرورة التعرف على مدى الاستعداد التنظيمي، وهو ما يمكن التعرف عليه من خلال ما يلي:

1. الاستعداد الثقافي: ويقصد به درجة استعداد المنظمة والعاملين بها للإفصاح عن المعلومات ورؤية المنظمة، والإفصاح عن هذه المعلومات يعتبر فرصة للتعليم وليس خطراً يهددها.
2. توفر الموارد المالية والبشرية: حيث لا بد من توفر مهارات التفكير الإستراتيجي والقدرة على جمع وتحليل البيانات والحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وتوافر مناخ تسوده الثقة والرغبة في التطوير والتحسين المستمر، واقتناع كل من الإدارة والعاملين بفوائد وأهمية التحسين المستمر للأداء (محمود، 2006، ص 26).

4.9.2 خطوات تحسين الأداء:

تمر عملية تحسين الأداء بعدة خطوات كما يلي:

الخطوة الأولى: تحليل الأداء:

يتم تحليل الأداء باختبار أداء المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تعريف وتحليل للوضع

الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة (هوارى، 1999، ص 133).

الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات:

يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو ارتباط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء (سيد، 2006، ص 150).

الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:

التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة وشاملة ومتكاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباتها، وأهم الطرق الملائمة لتجاوزه، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للمنظمة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتماداً على الفائدة المرجوة، وأيضاً تقييم المنظمة ونجاحها ويقاس بمدى تقليل الفجوة في الأداء والتي تقاس بمدى تحسين الأداء والنتائج التي توصلت إليها المنظمة، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل والمنتكامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة في المؤسسة، لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين وتطوير الأداء آخذة بعين الاعتبار اختبار أو مراجعة أهداف المنظمة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات (سيد، 2006، ص 151).

الخطوة الرابعة: التطبيق:

بعد اختيار الطريقة الملائمة ووضعها حيز التنفيذ، يتم تصميم نظاماً للمتابعة، ومحاولة تحليل أو تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية والاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (هوارى، 1999، ص 135).

الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء:

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء كما يجب أن تكون لديك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفير تغذية راجعة ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء، ويجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب، وبذلك نكون حصلنا على معلومات من خلال التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد (حسين، 2003، ص 282).

5.9.2 طرق تحسين الأداء:

بشكل عام هناك ثلاثة مداخل أو طرق لتحسين الأداء وهي:

1. المدخل الأول:

- تحسين أداء الموظف: وهي أكثر الطرق صعوبة بين الطرق الثلاثة ويتم تحسين أداء الموظف من خلال عدة وسائل يمكن شرحها على النحو التالي (محمد، 2005، ص 118):
- التركيز على القوة: تتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً بحيث يتم اتخاذ اتجاه إيجابي نحو الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها وإدراك أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف بحيث يتم التركيز على تحسين أداء الموظف من خلال الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتتميتها.
- التركيز على المرغوب: أي بين ما يرغب الفرد في أدائه وبين ما يؤديه الفرد أو الموظف على أرض الواقع بحيث أن ارتباط الرغبة بالأداء تؤدي إلى زيادة تحسين الأداء والوصول إلى الأداء الوظيفي الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون بالقيام بها وتوفير الانسجام بين الأفراد واهتمامهم.

- الترابط بين الأهداف: وهو الترابط بين الأهداف الشخصية للفرد وأداء عمله بحيث يكون مجهود تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف من خلال إظهار وتأكيد أن التحسين المرغوب في الأداء يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

2. المدخل الثاني:

تحسين طبيعة العمل: يعتبر (هاينز) أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة تكون في ضرورة معرفة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصاً مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة أخرى أو أقسام أخرى داخل المنظمة بسبب عدم الثقة بين الأقسام في أداء المهام الملقاة على عاتقهم بالشكل الصحيح، وبعد تحديد المهام الضرورية كما يرى (هانز) يجب تحديد الجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام حيث أن بعض المهام يمكن نقلها إلى إدارات وأقسام مساندة سواء كانت إدارية أو فنية مع توفر المهارات والصلاحيات اللازمة للموظفين القائمين بهذه المهام، ويضيف أن تحسين الوظيفة يتم من خلال توسيع نطاقها من خلال تجميع مزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارات بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي إضافة إلى العمل على زيادة مستوى المسؤولية والحرية المعطاة للموظف من أجل إثراء الوظيفة (موسى، 1990، ص 102).

6.9.2 العوامل التي تؤثر على تحسين الأداء:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على تحسن أداء العاملين منها التوقعات، ويعني ذلك معرفة العاملين لما هو متوقع منهم عمله، ومعرفة ما إذا كان نظام الحوافز المادية والمعنوية يشبع احتياجات الموظفين، ويمكن التوصل إلى هذه النتائج من خلال التغذية الراجعة، فإذا تم إبلاغ الموظفين بنتائج أدائهم، فإن ذلك يؤدي إلى تصحيح النقاط السلبية في أدائهم، وكذلك ضرورة إبلاغ الإدارة بنتائج

الأداء حتى تتمكن من وضع الخطط التدريبية الصحيحة بحيث تحسن من أداء الموظفين (موسى، 1990، ص 115).

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على تحسين الأداء، فيما يلي إشارة إلى عدد منها:

1. التوقعات: هل يعرف العاملون ما هو متوقع منهم؟
هل تم تحديد أهداف الأداء بشكل واضح وتم تعميمها على الجميع؟
2. الدوافع: هل هناك دوافع محببة وجذابة لدى العاملين لتشجيعهم للوصول إلى مستوى الأداء المرغوب فيه وهل هناك عقبات تعيق الوصول إلى الأداء المرغوب فيه؟
3. الموارد: هل يمتلك العاملون الأدوات والموارد التي يحتاجونها لتنفيذ الأداء؟
4. المهارات والمعارف: هل يعرف العاملون كيفية تنفيذ جميع عناصر عملهم؟
5. التغذية الراجعة: هل يتم إيصال نتائج العاملين وإبلاغهم عنها؟ وهل يتم إبلاغ الإدارة باستمرار نتائج الأداء؟
6. القدرات: هل يمتلك العاملون القدرات الفكرية والجسدية والنفسية؟
7. تصميم العمل: هل هناك أي عقبات أمام الأداء؟
هل هناك تداخل بين الأعمال المختلفة؟ وهل إجراءات العمل وتدفعه منطقيان؟

7.9.2 المداخل الحديثة في تحسين الأداء:

1. المدخل الأول: مدخل إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من أقدم وأهم وأشهر المداخل في التطوير الإداري، والتي فرضتها طبيعة المتغيرات العالمية المتلاحقة على غالبية المؤسسات في العالم، والنتائج عن بروز روح التنافس الاقتصادي والسياسي والاجتماعي على المستوى العملي والعلمي (موسى، 1990، ص 333).

هذا المدخل بني على فلسفة جديدة للإدارة وللمجتمع بصفة عامة تتلخص في أن يبذل كل فرد أو مجموعة أفراد أفضل ما لديهم من إمكانيات وقدرات وآراء بحيث يكون كل فرد ركيزة أولية في طريق التوصل إلى الإبداع، وتتضمن هذه الفلسفة أربع مراحل أساسية هي:

المرحلة الأولى: الفحص والتفتيش، هدفت هذه المرحلة إلى منع وصول الخدمة المعيبة إلى العميل.

المرحلة الثانية: تأكيد الجودة حيث يتم دراسة مجموعة أنشطة أثناء التشغيل تستهدف تحقيق خصائص الجودة، وتتضمن أساليب فحص واختبار وتحديد درجة تأكيد المنتج واتخاذ إجراءات تصحيحية.

المرحلة الثالثة: ضمان الجودة حيث يتم تطبيق مجموعة من الإجراءات المخططة والمنظمة اللازمة لتوفير الثقة الكافية من أن الخدمة ستحقق متطلبات العميل.

المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة، تطورت نظم الجودة في هذه المرحلة لتشمل مناخ العمل بما في ذلك الإدارة والعمالة ليعمل سويًا لتحسين وتطوير الجودة.

2. المدخل الثاني: مدخل المقارنة المرجعية:

تعتبر المقارنة المرجعية من المداخل الإدارية المعاصرة، وقد استخدمت كتقنية لتطوير الجودة للاستفادة منها في تحسين الأداء الإداري، وقد تم استخدام هذا المدخل لأول مرة عام 1979م بواسطة شركة زيروكس، ثم تطور بعد ذلك وأصبح يستخدم على نطاق واسع، سواء في المنظمات الخاصة أو العامة.

يمكن تعريف المقارنة المرجعية بأنها عملية مستمرة لقياس ومقارنة مستوى جودة الخدمات والممارسات في منظمة ما، مع غيرها من المنظمات التي تعتبر رائدة في هذه المجالات، بالشكل

الذي يساهم في تحسين مستوى أداء هذه المنظمة، ومن ثم تساهم المقارنة المرجعية في تحقيق العديد من الأهداف منها:

- إجراء تقييم دقيق مستقل لمدى جودة التشغيل، وذلك من خلال تقييم أداء العمليات المشابهة في منظمات مختلفة.

- توفير المحفز لإحداث تغييرات جذرية من خلال تحسين القدرات الإبداعية والابتكارية لفريق العمل المسؤول عن تحسين الأداء.

- دعم قدرات المنظمة لتقديم الخدمات بأفضل جودة، وذلك من خلال تطوير كافة العمليات الداخلية، لتصل إلى أعلى مستوى ممكن (محمد، 1999، ص 126).

إن فكرة وتقنية مدخل المقارنة المرجعية تبنى على ما يسمى بـ (دورة المقارنة المرجعية)، التي تتكون من ثلاثة أنشطة متتالية وهي على الترتيب التالي (عطية وآخرون، 2001، ص 126):

1. تحديد وبلورة العناصر المؤثرة في النجاح.
2. رسم خطة وبرنامج لتحقيق التفوق على الأفضل.
3. متابعة دورة المقارنة في الأداء وقياس التقدم والتأكد من أن الدورة تعيد نفسها بما يتضمن استمرارية التحسين والتطوير المتفوق.

10.2 الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على عدد من الرسائل في الجامعات المحلية والخليجية والعربية وسأورد تالياً تلك

الرسائل:

1.10.2: الرسائل العلمية المتعلقة بالقيادة التشاركية:

1. دراسة الخروصية، بثينة 2021م، بعنوان القيادة التشاركية وأثرها على أداء العاملين،

دراسة حالة: على مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط - سلطنة عُمان.

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط للقيادة التشاركية، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

وتوصلت الباحثة إلى حرص مديري المدارس الخاصة على ممارسة القيادة التشاركية من خلال مشاركة كافة المعلمين في المدرسة في عملية اتخاذ القرار وتشجيعهم للحلول الإبداعية، وحرصهم على تفويض بعض سلطاتهم إلى المعلمين من أصحاب الكفاءة والذين تتوفر لديهم القدرة على العمل والرغبة فيه.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من المعلمين في المدارس الخاصة بمحافظة مسقط للعام الدراسي 2021/2020 والبالغ عددهم 49 معلم وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة.

2. دراسة ريمابي، صوفيا 2020م، بعنوان فاعلية القيادة التشاركية في تحسين أداء المدرسة

المبني على معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية القيادة التشاركية من خلال فرق تطوير المدرسة في تحسين أداء المدرسة المبني على معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة، والتعرف على أهم إنجازاتها، والتحديات التي واجهتها في عملها، كما هدفت إلى تقديم مقترحات عملية لزيادة فاعلية فرق التطوير المدرسية في التحسين المدرسي.

وخرجت الباحثة بعدد من النتائج وهي:

اعتماد فرق التطوير المدرسية كجزء من نظام المدارس كافة، وذلك لتعزيز نهج القيادة التشاركية فيها، مع وجود سياسات وتعليمات واضحة بمهام هذه الفرق ومتابعتها وتقييمها

وحدود صلاحياتها، وتخفيف عبء المعلمين في فريق التطوير التدريسي ليتمكنوا من العمل بفاعلية أكبر، وتدريب هذه الفرق وتمكينها للمشاركة في قيادة المدرسة نحو التحسين المبني على المعايير، وتمكينهم في مجال البحوث الإجرائية، بالإضافة إلى ضرورة تواصل المسؤولين في مكاتب مديريات التربية المباشر مع فرق التطوير المدرسية ودعمها وتحفيزها، وعقد لقاءات تنشيطية لها، والتنسيق لزيارات تبادلية فيما بينها، ونشر التجارب الناجحة لتعميم الفائدة وتعزيز التعلم المتبادل.

واستخدمت الباحثة منهج البحث الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية والبالغ عددهم 304 مدير ومديرة، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات والتي كانت بطريقة عشوائية بسيطة، كما أجرت مقابلة مع عدد 12 من المسؤولين عن متابعة المديرين والمدارس.

3. دراسة درويش، زينب 2020م، بعنوان درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة

الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمات، وكذلك التعرف على مستوى فاعلية اتخاذ القرارات لدى قائدات المدارس، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التخصص العلمي). كما هدفت الدراسة إلى التحقق من وجود علاقة ارتباطية بين واقع ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية ودرجة فاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات.

وخرجت هذه الدراسة بجملة من النتائج وهي:

عقد دورات تدريبية لقائدات المدارس لتدريبهم على نمط القيادة التشاركية وتفعيله في المدارس، وضرورة إشراك القائدات المتميزات ذات الكفاءة العالية في عملية اتخاذ القرارات، وتفويض أولئك القائدات المتميزات بعض الصلاحيات، وربط القيادة التشاركية بمتغيرات أخرى لم يتطرق لها الباحثين السابقين.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الثانوية بمدارس محافظة الخرج للعام الجامعي 1438/1439 هـ، والبالغ عددهن 443 معلمة، وتكونت العينة من 128 معلمة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية البسيطة، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة.

4. دراسة الرفاعي، رانيا، 2020م، بعنوان درجة ممارسة مديرات الثانويات بمدينة جدة للقيادة

التشاركية وعلاقتها بالتنمية المهنية من وجهة نظر المعلمات.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمات، والتعرف على درجة تقدير المعلمات لمستوى التنمية المهنية لديهن، وتحديد العلاقة بين درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة التشاركية ودرجة تقدير المعلمات لمستوى التنمية المهنية لديهن.

وتوصلت الباحثة إلى عدد من النتائج وهي:

تهيئة عناصر العمل التربوي لتعميم نمط القيادة التشاركية لرفع مستوى التنمية المهنية للمعلمات والمساهمة في تحقيق الفعالية والكفاءة للعملية التربوية والتعليمية. بالإضافة إلى إقامة ورش عمل لتلك المديرات لمناقشة دور القيادة التشاركية في رفع مستوى التنمية المهنية لديهن. كما خرجت الدراسة بضرورة الاهتمام باختيار القادة، وإعدادهم إعداداً جيداً من خلال

إقرار وتكثيف المقررات الأكاديمية المتعلقة بالاتجاهات الحديثة في القيادة التربوية بالإضافة للدورات الفصلية.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات ومعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة والبالغ عددهن 3950 معلمة وكانت العينة 395 معلمة بطريقة العينة الطبقية، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات.

5. دراسة فرج الله، حسام 2019م، بعنوان القيادة التشاركية لدى الخلفاء الراشدين ودرجة

تمثلها لدى العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى تحليل سيرة الخلفاء الراشدين، واستنباط ملامح القيادة التشاركية لديهم، والكشف عن درجة تمثلها لدى العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظرهم.

وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج وهي:

أن يولي العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية اهتماماً كبيراً في ترسيخ مبادئ القيادة التشاركية، وتعزيز الشفافية لدى العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية في عملية التفويض، وتبادل الخبرات والمهارات الإدارية لدى القادة الإداريين في الجامعات الفلسطينية.

واستخدم الباحث المنهج الاستنباطي والوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والأكاديميين والإداريين في الجامعات الفلسطينية التي استهدفتهم الدراسة، والبالغ عددهم 154 عضواً، وأخذ عينة 126 عضواً بطريقة الحصر الشامل، علماً بأن أداة الدراسة كانت من بطاقة تحليل محتوى كفي بالإضافة إلى الاستبانة.

2.10.2: الرسائل العلمية المتعلقة بتحسين الأداء الوظيفي:

1. دراسة أبو الجديان، عبدالكريم 2020م، بعنوان دور الدافعية للإنجاز في تحسين الأداء

الوظيفي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على (مستوى دافعية الإنجاز، ومستوى الأداء الوظيفي، والعلاقة بين الدافعية للإنجاز والأداء الوظيفي، والتعرف على الأثر بين الدافعية للإنجاز والأداء الوظيفي) لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية.

وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج وهي: تعزيز قدرات العاملين في الشركة عن طريق تقدير وتحفيز ما ينجزون من الأعمال المطلوبة منهم وذلك لتشجيعهم نحو إنجاز الأعمال والمهام بالسرعة والوقت المناسبين، ومنح الموظفين صلاحيات كافية تتلاءم مع المؤهلات الحاصل عليها والذي يؤدي إلى شعور العاملين بأهمية الدور الذي يقومون به داخل الشركة. بالإضافة إلى توفير مناخ محفز ويشجع على الابتكار والإبداع بإتاحة الفرصة أمام الموظفين لإطلاق قدراتهم الابتكارية، وتنمية دافع الإنجاز لديهم من قبل المدراء ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب. وتعزيز مبدأ العمل الجماعي لاسيما فيما يتعلق بإنجاز أفضل للشركة وتحقيق مستوى مرتفع من التقدم والنجاح في العمل.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية والبالغ عددهم 540 موظف، وأخذ عينة منهم بلغ عددهم 110 موظف بالطريقة العشوائية البسيطة، علماً بأن الاستبانة كانت أداة الدراسة لجمع البيانات.

2. دراسة ثريا، هاني لعام 2020م، بعنوان الاحتراق الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي في

وجود الصمت التنظيمي.

كان هدف الباحث التعرف على (مفهوم الاحتراق الوظيفي والأداء الوظيفي والصمت التنظيمي، والتعرف على العوامل والأسباب المؤدية لانتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين، وإلقاء الضوء على واقع الاحتراق الوظيفي في المنظمات الأهلية، والكشف عن وجود علاقة بين الاحتراق الوظيفي والأداء الوظيفي في وجود الصمت التنظيمي لدى الموظفين العاملين في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية).

وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج: إيجاد نظام عادل وثابت للرواتب والحوافز بما يتلاءم مع الجهد المبذول، وبتث الثقة لدى الطاقم الطبي والإداري عن طريق منحهم المشاركة في اتخاذ القرارات مما يساهم بدوره في تخفيض الاحتراق الوظيفي. والعمل على التقليل من ظاهرة الاحتراق الوظيفي من خلال تعزيز إمكانيات الموظفين في إعطائهم الصلاحية الكاملة في ممارسة أعمالهم وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي. وإدخال الموظفين في دورات تدريبية توعوية تساعدهم في التعامل مع ظاهرة الاحتراق الوظيفي من خلال انخراط الموظفين وإشراكهم في حل المشكلات المتعمقة بالعمل. واستخدام المرونة في العمل مما يساعد على التقليل من الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين، والعمل على زيادة وعي الإدارة العليا بمفهوم سلوك الصمت التنظيمي وأثاره على الأداء الوظيفي. وضرورة تجنب مركزية اتخاذ القرارات، وتفعيل الإدارة بالتشاركية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية والبالغ عددهم 8258 وكانت العينة 367 موظف تم أخذهم بطريقة عشوائية بسيطة، علماً بأن الاستبانة هي أداة الدراسة.

3. دراسة بركة، أحمد لعام 2020م، بعنوان معايير التميز المؤسسي للإدارات العامة في وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر عاملها.

تمحورت أهداف الدراسة في تحديد درجة توفر معايير التميز المؤسسي في الإدارات العامة، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستجابات الباحثين حول درجة توفر معايير التميز المؤسسي في الإدارات العامة. والتعرف على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستجابات الباحثين حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارات العامة. والكشف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقديرات العاملين بالإدارات العامة لدرجة توفر معايير التميز المؤسسي (الجودة، التخطيط، ورسم السياسات، الخدمات، التقنية والتكنولوجيا الحديثة، الإبداع والتطوير المستمر، الموارد البشرية، الرقابة والتقييم المستمر، الإصلاح المالي والإداري والهيكل التنظيمي)، وبين متوسطات درجات تقديراتهم لمستوى أدائهم الوظيفي.

وتوصل الباحث إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة توفر معايير التميز المؤسسي بمجالاته في الإدارات العامة بوزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية بفلسطين، وبين متوسطات درجات تقديراتهم لمستوى الأداء الوظيفي لديهم.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي من كافة المستويات الإدارية، والبالغ عددهم 275 موظف وكانت العينة 245 موظف بطريقة المسح الشامل، مع العلم بأن الاستبانة هي أداة الدراسة.

4. دراسة المعمرى، هلال لعام 2019م، بعنوان التحفيز وأثره على الروح المعنوية للموارد البشرية، دراسة حالة المجلس العماني للاختصاصات الطبية.

هدف الباحث من خلال دراسته إلى التعرف على أثر (التحفيز الإيجابي والتحفيز السلبي والتحفيز المعنوي والتحفيز المادي) على الروح المعنوية للموارد البشرية. والتعرف على أثر (التحفيز على الأداء الوظيفي للموارد البشرية وأثر التحفيز على الرضا الوظيفي للموارد البشرية).

وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج وهي: إعادة النظر في طرق التحفيز السلبي المتبعة في مجلس الاختصاصات الطبية ودراسة مدى تأثيره على الروح المعنوية للموارد البشرية، بالإضافة إلى تفعيل آلية توجيه إجراءات المساءلة والمحاسبة بصورة تهدف إلى تحسين بيئة العمل والإنتاجية وتوجيه الموظف نحو الأفضل.

كما توصل الباحث إلى أهمية توعية الموظفين بشأن الأهداف التي تتشدها الإدارة حول بعض الإجراءات الإدارية المتبعة في المجلس مثل سياسات متابعة الدخول والخروج (البصمة) وتوظيفها كأداة إيجابية تنعكس على الروح المعنوية للموظفين.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 104 موظف باستخدام الطريقة العشوائية البسيطة، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة.

3.10.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

1. موضوع الدراسة وأهدافها:

- اتفقت هذه الدراسة بشكل كلي في تناولها لموضوع أثر القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي مع دراسة (الخروصية، بنينة، 2021)، ودراسة (ريماوي، صوفيا، 2020).

- اتفقت هذه الدراسة بشكل جزئي في تناولها لموضوع أثر القيادة التشاركية مع دراسة (درويش، زينب، 2020)، ودراسة (الرفاعي، رانيا، 2020)، ودراسة (فرج الله، حسا، 2019).

- اتفقت الدراسة بشكل جزئي في تناولها لموضوع تحسين الأداء الوظيفي مع دراسة (أبوالجديان، عبدالكريم، 2020)، ودراسة (ثريا، هاني، 2020)، ودراسة (بركة، أحمد، 2020).

2. متغيرات الدراسة:

- اتفقت هذه الدراسة في استخدام المتغير المستقل (أثر القيادة التشاركية) مع دراسة (الخروصية، بنينة، 2021)، ودراسة (ريماوي، صوفيا، 2020)، ودراسة (درويش، زينب، 2020)، ودراسة (الرفاعي، رانيا، 2020)، ودراسة (فرج الله، حسام، 2019).

- اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في المتغير التابع، حيث كان تأثيرها في تحسين أداء المدرسة في دراسة (ريماوي، صوفيا، 2020)، وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات في دراسة (درويش، زينب، 2020)، وتمثلها لدى العمداء ورؤساء الأقسام في دراسة (فرج الله، حسام، 2019).

- اتفقت هذه الدراسة في استخدام المتغير التابع (تحسين الأداء الوظيفي) مع دراسة (الخروصية، بثينة، 2021)، ودراسة (أبو الجديان، عبدالكريم، 2020)، أما دراستي (ثريا، هاني، 2020) و (بركة، أحمد، 2020) فجاءت في متغير الأداء الوظيفي.

3. منهج الدراسة وأداتها:

- اتفقت هذه الدراسة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي مع دراسة (ريماوي، صوفيا، 2020)، ودراسة (الرفاعي، رانيا، 2020)، ودراسة (أبو الجديان، عبدالكريم، 2020)، ودراسة (ثريا، هاني، 2020)، ودراسة (بركة، أحمد، 2020)، ودراسة (المعمري، هلال، 2019).

- واختلفت مع دراسة (الخروصية، بثينة، 2021) حيث انتهجت منهج الوصفي الارتباطي، بينما دراسة (فرج الله، حسام، 2019) انتهجت منهجين الاستنباطي والوصفي التحليلي.

- واتفقت أداة هذه الدراسة مع جميع أدوات الدراسات السابقة التي تم التطرق لها وهي الاستبانة، إلا أن دراسة (ريماوي، صوفيا، 2020) استخدمت بالإضافة إلى الاستبانة أداة المقابلة.

4. مجتمع الدراسة:

- اختلفت هذه الدراسة في مجتمع الدراسة مع الدراسات التي أخذت (القيادة التشاركية) كمتغير مستقل، حيث كان مجتمعها في قطاع التعليم العالي والتعليم العام.

- واتفقت بشكل جزئي مع مجتمع دراسة (أبو الجديان، عبدالكريم، 2020)، من خلال تناولها لمجتمع دراسة موظفين عاملين في شركة إلا أنها شركة اتصالات، وباقي الدراسات التي تناولت متغير الأداء الوظيفي فكان مجتمع الدراسة منظمات عامة حكومية وليست منظمات خاصة.

5. عينة الدراسة:

- تتفق هذه الدراسة من حيث استخدام العينة العشوائية البسيطة مع عدد من الدراسات وهي: (الخروصية، بثينة، 2021)، (ريماوي، صوفيا، 2020)، (درويش، زينب، 2020)، (أبو الجديان، عبدالكريم، 2020)، (ثريا، هاني، 2020)، (المعمري، هلال، 2019).

- واختلفت الدراسة الحالية من حيث العينة المستخدمة مع بعض الدراسات، حيث أخذت دراسة (الرفاعي، رانيا، 2020) بالعينة الطبقية، ودراستي (فرج الله، حسام، 2019)، و (بركة، أحمد، 2020) بعينة الحصر الشامل.

6. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ساهمت في وضع صورة واضحة لموضوع الدراسة لدى الباحث، والذي انعكس في أمر طرح المشكلة وأسئلة وفرضيات الدراسة.

- التعرف على المنهجية التي تم استخدامها، بالإضافة إلى أداة جمع البيانات والتي تتوافق مع موضوع هذه الدراسة.

- ساهمت في إعداد الإطار النظري للدراسة وكيفية تقسيمه.

7. ما يميز هذه الدراسة:

- من خلال اطلاعي على عدد من المكتبات والمواقع الإلكترونية لعدد من الجامعات والكليات داخل السلطنة، توصلت لدراسة واحدة تحمل موضوع القيادة التشاركية تم تطبيقها على المدارس الخاصة في محافظة مسقط، ولم أتوصل لدراسات أخرى تحمل ذات المتغير المستقل (القيادة التشاركية)، حيث أن تناول هذا الموضوع يُعد جديد على الساحة العلمية والمعرفية في السلطنة - حسب إطلاعي.

- تناول الباحث في هذه الدراسة كحالة دراسة منظمة عمل خاصة، وفي حال تم نشرها
لربما سيتم الاستفادة منها من خلال التوصيات التي سيقدمها الباحث، ولربما ستقوم
بعض منظمات الاعمال الخاصة بإيجاد باحثين ليقوموا بإجراء دراسات مماثلة لمنظماتهم.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 منهجية وتقسيم الدراسة

2.3 طرق جمع البيانات والمعلومات

3.3 مجتمع الدراسة

4.3 عينة الدراسة

5.3 أداة الدراسة

6.3 الأهمية النسبية

7.3 صدق أداة الدراسة

8.3 ثبات أداة الدراسة

9.3 المعالجة الإحصائية للبيانات

1.3 منهجية وتقسيم الدراسة:

بناءً إلى طبيعة الدراسة والأهداف التي يُراد الوصول إليها من هذه الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي ركز على دراسة الظاهرة وكأنها موجودة في الواقع وتم الاهتمام بها وشرحها ووصفها بشكل دقيق من أجل التعبير عنها بشكل كمي وكيفي، ولم يتم الاكتفاء في هذا المنهج عند تجميع البيانات التي على علاقة بالظاهرة بهدف الوقوف على مظاهرها وعلاقاتها المختلفة فقط، بل كان هناك تحليل وتفسير للوصول إلى نتائج يتم بناء تصور عليها للمعالجة، وكذلك للتطوير من أجل المساهمة والإعداد للدراسات المستقبلية.

2.3 طرق جمع البيانات والمعلومات:

1.2.3 المصادر الثانوية: أعتمد الباحث في إعداد الإطار النظري للدراسة من خلال مصادر البيانات الثانوية وهي (الكتب، المراجع العربية ذات العلاقة، والمقالات والتقارير والأبحاث، والرسائل الجامعية التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة إلى البحث ومطالعة المواقع الإلكترونية المختلفة التي تُعد ذات مصداقية جيدة).

2.2.3 المصادر الأولية: وأعتمد الباحث لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة من خلال جمع البيانات الأولية لموضوع الدراسة عبر الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة والتي سيتم تصميمها بشكل دقيق لدراسة موضوع البحث.

3.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة النبع والبالغ عددهم 1320 موظف وعامل، إلا أنه سيتم اقتصار مجتمع الدراسة على الكادر الإداري للشركة الناطقين باللغة العربية والبالغ عددهم 152 موظف، حيث تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، ولقد تم اختيار الأسلوب العشوائي من أجل الحفاظ على الموضوعية وإعطاء فرص متساوية ومتكافئة للجميع من أجل الدخول في العينة.

4.3 عينة الدراسة:

بمطالعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع أثر القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي، ولطبيعة مجتمع الدراسة فإن الباحث قام باستخدام العينة العشوائية البسيطة والتي تتكون بناءً على الأساليب العلمية لاحتساب العينات العشوائية البسيطة.

1.4.3 العينة الاستطلاعية:

شملت عينة الدراسة الاستطلاعية 35 موظف من العاملين في شركة النبع للإعاشة والخدمات، بهدف التحقق من أداة الدراسة ومدى صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية للدراسة ومدى ملاءمتها لجمع البيانات من تلك العينة.

2.4.3 العينة الفعلية:

للعلم بأن الموظفين الذين استجابوا للاستبانة بلغ 111 موظف من مجتمع الدراسة البالغ عددهم 152 موظف بنسبة استرداد بلغت (73.02%)، والجدول رقم (1) يوضح حجم عينة الدراسة حسب النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والدرجة الوظيفية.

الجدول رقم (1): المتغيرات الديموغرافية للمشاركين

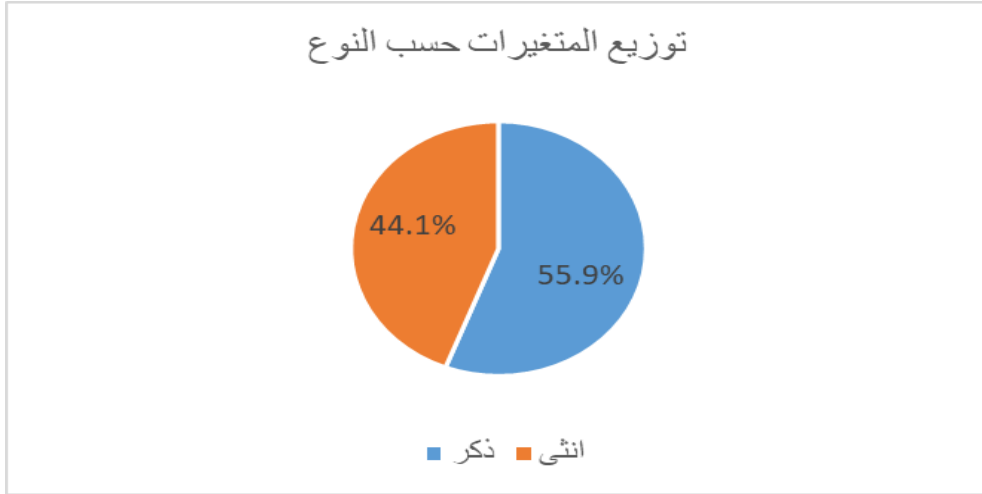
النسبة %	العدد	المتغير	
55.9%	62	ذكر	النوع
44.1%	49	انثى	
100.0%	111	المجموع	
31.5%	35	من ٢١ - ٣٠ سنة	العمر
51.4%	57	من ٣١ - ٤٠ سنة	
17.1%	19	من ٤١ - ٥٠ سنة	
100.0%	111	المجموع	
42.3%	47	دبلوم التعليم العام	المستوى التعليمي
26.1%	29	دبلوم	
29.7%	33	جامعي	
1.8%	2	دراسات عليا	
100.0%	111	المجموع	
26.1%	29	٥ سنوات أو أقل	سنوات الخبرة
41.4%	46	من ٦ إلى ١٥ سنة	
31.5%	35	من ١٦ إلى ٢٥ سنة	
0.9%	1	أكثر من ٢٥ سنة	
100.0%	111	المجموع	
62.2%	69	موظف	الدرجة الوظيفية
18.9%	21	رئيس قسم	
12.6%	14	نائب مدير	
6.3%	7	مدير	
100.0%	111	المجموع	

يتضح من خلال جدول المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة والذين بلغ عددهم 111

موظف كالتالي:

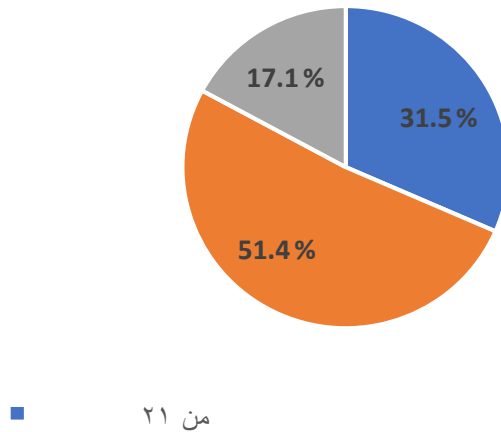
النوع: شكل نسبة الذكور النسبة الأعلى حيث بلغ عددهم (62) موظف أي بنسبة (55,9%) من

إجمالي العينة، أما فئة الإناث بلغ عددهن (49) موظفة أي بنسبة (44,2%) من إجمالي العينة.



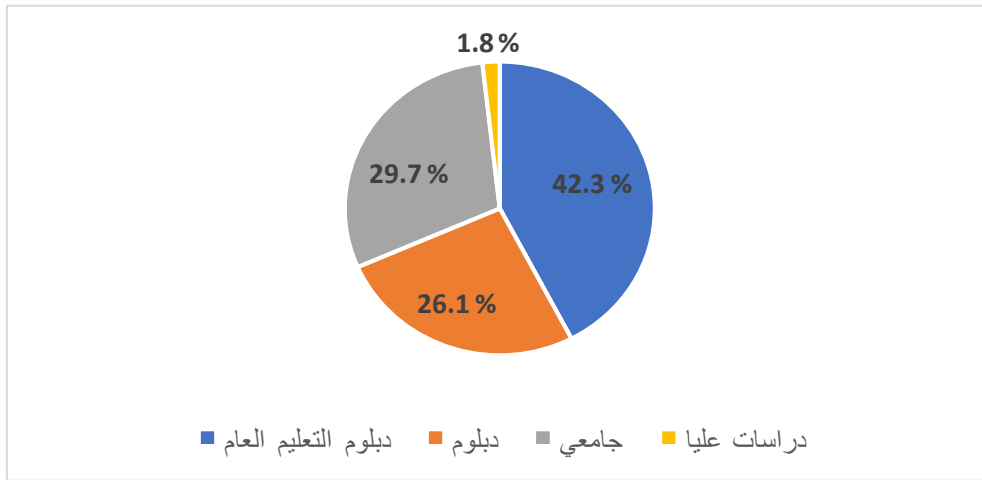
الشكل رقم (1): نوع عينة الدراسة

العمر: تمثل الفئة العمرية من (31 – 40 سنة) النسبة الأعلى حيث بلغ عددهم (57) فرد أي بنسبة (51,4%) من الإجمالي، والفئة العمرية من (21 – 30 سنة) كانت في المرتبة الثانية والتي بلغت نسبة (31,5%)، وجاءت في المرتبة الثالثة الفئة العمرية من (41 – 50 سنة) حيث بلغ عددهم (19) فرد بنسبة (17,1%) من الإجمالي.



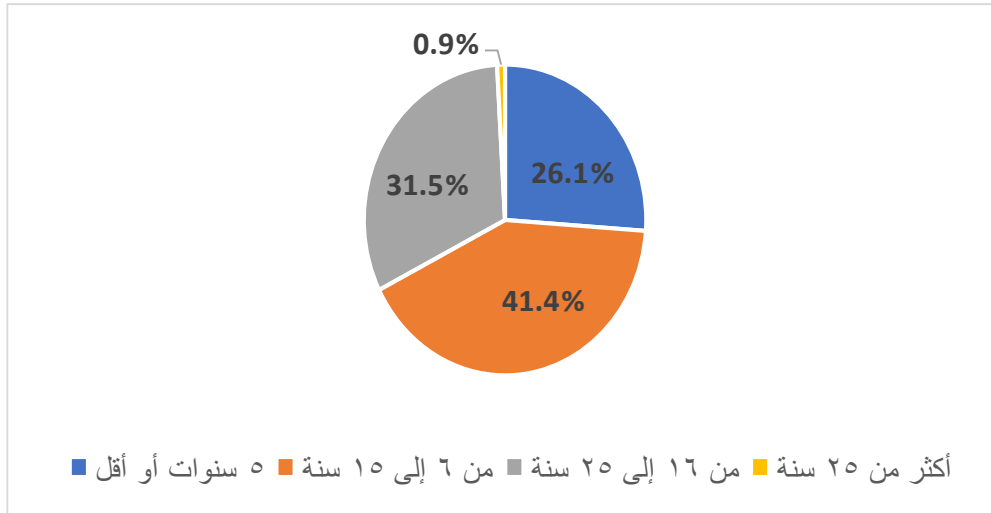
الشكل رقم (2): عمر عينة الدراسة

المستوى التعليمي: جاءت النسبة الأعلى لحملة مؤهل دبلوم التعليم العام حيث بلغ عددهم (47) فرد أي بنسبة (42,3%) من الإجمالي، وفي المرتبة الثانية حملة مؤهل البكالوريوس حيث بلغ عددهم (33) فرد بنسبة (29,7%) من الإجمالي، وفي المرتبة الثالثة حملة مؤهل الدبلوم وكان عددهم (29) فرد بنسبة (26,1%) من الإجمالي، وحملة الدراسات العليا جاءت في المرتبة الأخيرة حيث بلغ عددهم فردين بنسبة (1,8%) من الإجمالي.



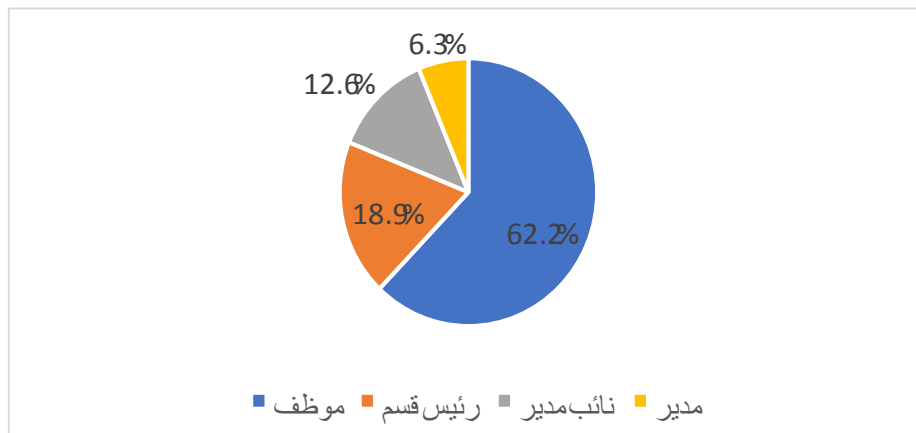
الشكل رقم (3): المستوى التعليمي لعينة الدراسة

سنوات الخبرة: جاء أفراد أصحاب سنوات الخبرة من (6 - 15) سنة النسبة الأعلى من الإجمالي حيث بلغوا (46) فرد بنسبة (41,4%)، يليهم أصحاب سنوات الخبرة من (16 - 25) سنة بعدد (35) فرد بنسبة بلغت (31,5%) من الإجمالي، وجاء أصحاب سنوات الخبرة من (5) سنوات وأقل (29) فرد بنسبة بلغت (26,1%)، وكان هناك فرد واحد لمن لديهم خبرة فوق (25) سنة بنسبة (0,9%) من الإجمالي.



الشكل رقم (4): سنوات الخبرة لعينة الدراسة

الدرجة الوظيفية: جاء من هم في درجة موظف النسبة الأعلى حيث بلغ عددهم (69) فرد بنسبة بلغت (62,2%)، ومن هم في درجة رئيس قسم جاءوا في المرتبة الثانية حيث بلغ عددهم (21) فرد بنسبة بلغت (18,9%)، وفي المرتبة الثالثة أصحاب درجة نائب مدير حيث بلغ عددهم (14) فرد بنسبة بلغت (12,6%)، وفي النهاية جاء حملة درجة مدير حيث بلغ عددهم (7) أفراد بنسبة (6,3%).



الشكل رقم (5): الدرجة الوظيفية لعينة الدراسة

5.3 أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة بهدف قياس أثر القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي شركة النبع للتموين والإعاشة والخدمات، وقد تكونت الاستبانة من مجالين أساسيين وهما، المجال الأول: لقياس نمط القيادة التشاركية من خلال ثلاثة محاور وهي تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، والعلاقات الإنسانية، أما المجال الثاني: كان لقياس مدى تأثير محاور المجال الأول على المجال الثاني: تحسين الأداء الوظيفي لأولئك الموظفين.

وأعتمد الباحث في بناء الاستبانة على المصادر التالية:

1. الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها قدر المستطاع

في إعداد الاستبانة وصياغة فقراتها.

2. سؤال المختصين وذوي الخبرة في مجالات الإدارة والقيادة عن طريق إجراء بعض المقابلات.

بعد ذلك قام الباحث بإعداد الاستبانة وفقاً للآتي:

1. تحديد مجالات الاستبانة.

2. تحديد المحاور لكل مجال.

3. صياغة فقرات كل مجال على حدة.

4. تقديم الاستبانة على مشرف الرسالة لتعديلها.

5. إعداد الاستبانة بشكل مبدئي والتي تضمنت على 36 فقرة موزعة على ثلاثة مجالات،

المجال الأول شمل على البيانات الشخصية لعينة الدراسة، والمجال الثاني للمتغير المستقل

لدراسة موزع على 3 محاور في كل محور 7 فقرات، أما المجال الثالث للمتغير التابع

لدراسة موزع على 10 فقرات.

6. تقديم الاستبانة على عدد من الأكاديميين من أصحاب الخبرة والاختصاص في موضوع

الدراسة، والذي بلغ عددهم خمسة مُحكمين كما هو موضح في الملحق رقم (2).

7. تم تعديل الاستبانة وفقاً لما أقر المُحكمين على تعديله وإضافته، كما تم حذف 22 فقرة،

وإعادة صياغة بعض الفقرات، حيث أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من 27

فقرة موزعة على ثلاثة أقسام، القسم الأول يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة،

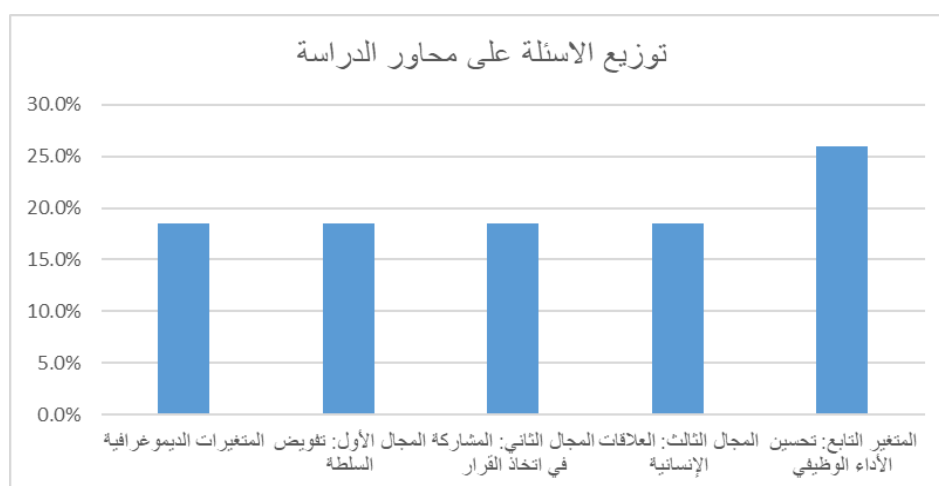
والقسم الثاني مكون من مجالين، المجال الأول يتضمن 3 محاور بحيث يتكون كل محور

من 5 فقرات، والمجال الثاني مكون من 7 فقرات، والجدول رقم (2) يوضح توزيع فقرات

الاستبانة على مجالات ومحاور الدراسة:

الجدول رقم (2): توزيع فقرات الاستبانة على محاور الدراسة

م	المحور أو المجال	عدد الفقرات	النسبة
1	المتغيرات الديموغرافية	5	18.5%
2	المتغير المستقل المجال الأول: تفويض السلطة	5	18.5%
3	المتغير المستقل المجال الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار	5	18.5%
4	المتغير المستقل المجال الثالث: العلاقات الإنسانية	5	18.5%
5	المتغير التابع: تحسين الأداء الوظيفي	7	25.9%
	اجمالي عدد الفقرات	27	100%



الشكل رقم (6): توزيع الأسئلة على محاور الدراسة

6.3 الأهمية النسبية:

قام الباحث بتحديد الأهمية النسبية لقياس درجة ومستوى الاتجاهات لأسئلة ومحاور الدراسة بالاعتماد على المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي"، حيث تم تحديد طول الخلايا من خلال حساب المدى بين درجات المقياس وتقسيمه على أكبر قيمة في ذات المقياس للحصول على طول الخلية وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{طول الخلية} = (\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}) \div \text{أكبر قيمة في المقياس}$$

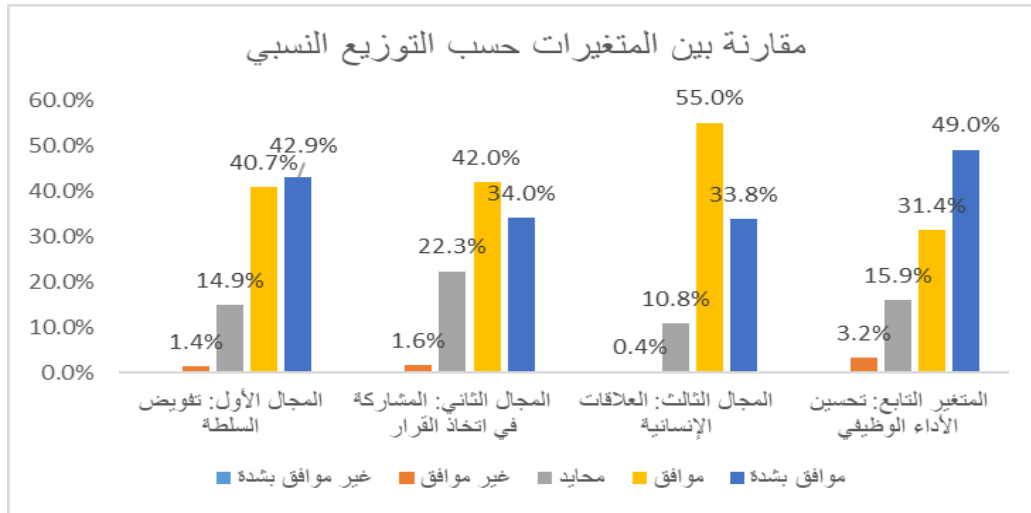
$$\text{طول الخلية} = (5 - 1) \div 4 = 5 \div 4 = 0.8$$

بعد ذلك تم إضافة القيمة المتحصلة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك

لتحديد الحد الأعلى بهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول رقم (3).

الجدول رقم (3): معايير التقييم المستخدمة لقياس مستويات العبارات

م	مقياس ليكرت	الوسط الحسابي	الدرجة
1	غير موافق بشدة	1.00 - 1.79	ضعيفة جداً
2	غير موافق	1.80 - 2.59	ضعيفة
3	محايد	2.60 - 3.39	متوسطة
4	موافق	3.40 - 4.19	عالية
5	موافق بشدة	4.20 - 5.00	عالية جداً



الشكل رقم (7): مقارنة المتغيرات حسب التوزيع النسبي

7.3 صدق أداة الدراسة:

1.7.3 صدق المحكمين:

عُرضت الاستبانة بشكلها الأولي على مجموعة من الأكاديميين وعددهم 5 من أصحاب الخبرة والاختصاص في مجالات الإدارة والقيادة والاحصاء، من أجل إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة الفقرات وتوافقها مع موضوع الدراسة، ومدى انتمائها لكل مجال ومحور، وعلى إثر ذلك تم حذف وإضافة وإعادة صياغة بعض الفقرات، لتصبح الاستبانة في شكلها النهائي مكونة من 27 فقرة.

8.3 ثبات أداة الدراسة:

تحقق الباحث من ثبات الاستبانة من خلال تطبيقها على عينة الدراسة والتي تكونت من 35 فرد من موظفي شركة النبع للتمويل والإعاشة والخدمات، ثم استخدم معامل "ألفا كرونباخ" لقياس ثبات الاستبانة وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، والجدول رقم (4) يوضح ذلك:

الجدول رقم (4): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

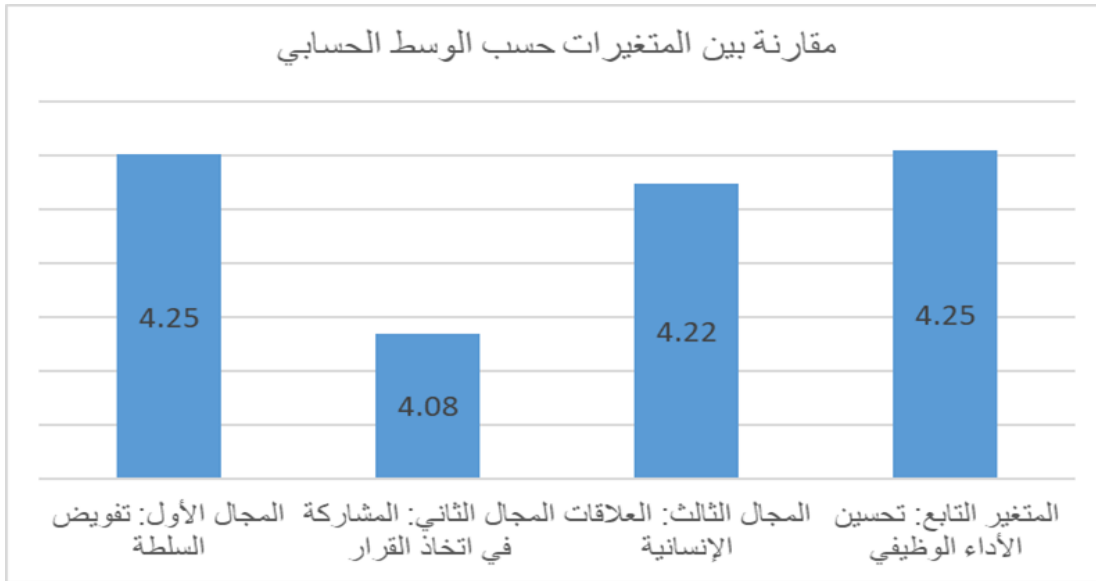
م	المحور او المجال	عدد الاسئلة	معامل ألفا كرونباخ
1	المجال الأول: تفويض السلطة	5	0.918

0.907	5	المجال الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار	2
0.983	5	المجال الثالث: العلاقات الإنسانية	3
0.862	7	المتغير التابع: تحسين الأداء الوظيفي	4
0.969	22	اجمالي عدد الفقرات	

حسب المعلوم فإنه كلما اقتربت قيمة معامل ألفا كرونباخ من الواحد فإن ذلك يدل على قوة ثبات الاستبانة وقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة، ومن خلال الجدول رقم (4) نلاحظ بأن معامل الثبات لمحاوَر القيادة التشاركية تراوحت بين (0.918 - 0.983)، ومعامل الثبات لتحسين الأداء الوظيفي يساوي (0.862)، بينما جميع فقرات الاستبانة فإن معامل الثبات يساوي (0.969)، وتعتبر هذه القيم عالية وتدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، علماً بأن قيمة المعامل لجميع فقرات الاستبانة يعتبر أمراً طبيعياً ومتوقفاً ولا تعكس انخفاض الثبات، وبشكل عام فإن ثبات الاستبانة يعتبر عالي جداً.

9.3 المعالجات الإحصائية للبيانات:

من أجل تفرغ وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من أداة الدراسة الرئيسية وهي الاستبانة استخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي (Statistical Package For The Social Sciences) عبر إجراء الاختبارات المعملية للإجابة على فرضيات الدراسة ومنها اختبارات النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي لأغراض معرفة تكرار فئات المتغيرات ووصف عينة الدراسة، واختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق الاستبانة، واختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد للتنبؤ بقيمة المتغير التابع (تحسين الأداء الوظيفي)، بناءً على قيمة المتغير المستقل (أثر القيادة التشاركية)، وغيرها من الاختبارات المناسبة لتحليل البيانات وفقاً لفرضيات الدراسة مثل اختبار معامل ارتباط بيرسون واختبار تحليل التباين الأحادي واختباري مان وتتي وكروسكال والاس.



الشكل رقم (8): مقارنة المتغيرات حسب الوسط الحسابي

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

1.4 نتائج الدراسة

2.4 تحليل نتائج الدراسة

3.4 نتائج اختبار الدراسة

1.4 نتائج الدراسة:

يشمل هذا الفصل عرض لنتائج الدراسة من خلال عرض أبرز نتائج الاستبانة التي تم توزيعها على مجتمع الدراسة المكون من 152 فرداً وتم استرداد 111 استبانة، وتم تحليل فقرات الاستبانة للإجابة على أسئلة الدراسة للتحقق من فرضياتها، بهدف الوقوف على أثر القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي شركة النبع للتموين والإعاشة والخدمات.

وبناءً على ذلك قام الباحث بعمل المعالجات الإحصائية للبيانات التي تم الحصول عليها، من خلال عملية تحويل الاستجابات على فقرات الاستبانة إلى درجات كمية والعمل على برنامج التحليل الإحصائي (spss)، لإيجاد التكرارات والنسب المئوية واختبار الاتساق الداخلي لمعامل ألفا كرونباخ والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي، بالإضافة إلى اختبار كولمجروف سمرنوف لمعرفة فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، واختباري مان وتني وكروسكال والاس لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها.

2.4 تحليل نتائج الدراسة:

أولاً: المتغير المستقل القيادة التشاركية من خلال مجالاتها (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية):

قام الباحث باحتساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية من خلال الإجابات التي حصل عليها عبر توزيع الاستبانة لمحاوّر المجال الأول الذي يعبر عن القيادة التشاركية، وذلك وفقاً للجدول رقم (5):

الجدول رقم (5): التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور المجال الأول

م	المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	تفويض السلطة	4.25	0.746	عالية جداً	1
2	العلاقات الإنسانية	4.22	0.643	عالية جداً	2
3	المشاركة في اتخاذ القرار	4.08	0.784	عالية	3

أوضح الجدول السابق التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات القياس للمجال الأول للدراسة وهو القيادة التشاركية بمحاورها الثلاثة (تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية، المشاركة في اتخاذ القرار)، حيث أن محور تفويض السلطة جاء في المرتبة الأولى بدرجة قياس عالية جداً ومتوسط حسابي بلغ (4.25) ومتوسط الانحرافات المعيارية بلغ (0.746)، فيما جاء في المرتبة الثانية محور العلاقات الإنسانية بدرجة قياس عالية جداً ومتوسط حسابي بلغ (4.22) ومتوسط الانحرافات المعيارية (0.643)، بينما جاء أخيراً محور المشاركة في اتخاذ القرار بدرجة قياس عالية وبمتوسط حسابي بلغ (4.08) وجاء متوسط الانحرافات المعيارية (0.784).

المحور الأول: تفويض السلطة

الجدول رقم (6): التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تفويض السلطة

رقم العبارة	عبارات المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	يسمح لي المسؤول المباشر بأخذ دور قيادي حسب المهام التي يكلفني بها	4.06	0.927	عالية	5
2	يراعي المسؤول المباشر قدراتي عند توزيعه للمسؤوليات	4.20	0.698	عالية جداً	4
3	أرى بأن تفويض السلطة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية	4.36	0.711	عالية جداً	2
4	أرى بأن تفويض السلطة أحد الأدوات المناسبة لإعداد القيادات الإدارية	4.39	0.716	عالية جداً	1
5	يحدد المسؤول المباشر المهام والمسؤوليات تحديداً دقيقاً	4.24	0.677	عالية جداً	3

عالية جداً	0.746	4.25	المجموع
------------	-------	------	---------

أوضح الجدول رقم (6) التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات القياس لقرات محور تفويض السلطة، وعلى العموم فإن المعدل العام لهذا المجال جاء بدرجة قياس عالية جداً حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.25) ومتوسط الانحرافات المعيارية (0.746)، بالإضافة إلى أن جميع فقرات المجال لديها درجات عالية جداً عدا فقرة (يسمح لي المسؤول المباشر بأخذ دور قيادي حسب المهام التي يكلفني بها) جاءت بدرجة عالية حيث أن متوسطها الحسابي بلغ (4.06) وانحرافها المعياري (0.927)، مع العلم بأنه جاءت في المرتبة الأولى فقرة (أرى بأن تفويض السلطة أحد الأدوات المناسبة لإعداد القيادات الإدارية) بوسط حسابي بلغ (4.39) وانحراف معياري (0.716).

المحور الثاني: العلاقات الإنسانية:

الجدول رقم (7): التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور العلاقات الإنسانية

رقم العبارة	عبارات المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	يهتم المسؤول المباشر بمبادئ العدل والمساواة	4.19	0.681	عالية	3
2	يتعامل المسؤول المباشر بتواضع	4.24	0.636	عالية جداً	2
3	يتعامل المسؤول المباشر بمرونة	4.18	0.649	عالية	4
4	يقدم المسؤول المباشر الاحترام والتقدير	4.26	0.628	عالية جداً	1
5	لدى المسؤول المباشر صبر وتأن في التعامل	4.24	0.621	عالية جداً	2
	المجموع	4.22	0.643	عالية جداً	

وضح الجدول رقم (7) التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات القياس لفقرات محور العلاقات الإنسانية، وعلى العموم فإن المعدل العام لهذا المجال جاء بدرجة قياس عالية جداً حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.22) ومتوسط الانحرافات المعيارية (0.643)، وجاءت درجات الفقرات بين مستوى عالية جداً وعالية، حيث جاءت في المرتبة الأولى فقرة (يقدم المسؤول المباشر الاحترام والتقدير) بدرجة عالية جداً بمتوسط حسابي بلغ (4.26) وانحراف معياري (0.628)، وجاءت في المرتبة الأخيرة فقرة (يتعامل المسؤول المباشر بمرونة) بدرجة عالية وبمتوسط حسابي بلغ (4.18) وانحراف معياري (0.649).

المحور الثالث: المشاركة في اتخاذ القرار:

الجدول رقم (8): التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور المشاركة في اتخاذ القرار

رقم العبارة	عبارات المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	يشاركني المسؤول المباشر في حل مشاكل العمل	4.01	0.654	عالية	4
2	يشجعني المسؤول المباشر خلال الاجتماعات على توزيع العمل لضمان سرعة الإنجاز	3.98	0.820	عالية	5
3	يأخذ المسؤول المباشر بأرائي وأفكاري بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات	4.15	0.811	عالية	2
4	المسؤوليات والأهداف واضحة لي بشكلٍ يضمن لي فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات	4.23	0.805	عالية جداً	1
5	توجد مساحة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعمليتنا	4.05	0.829	عالية	3
	المجموع	4.08	0.784	عالية	

أوضح الجدول رقم (8) التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات القياس ل فقرات محور المشاركة في اتخاذ القرار، وعلى العموم فإن المعدل العام لهذا المجال جاء بدرجة قياس عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.08) ومتوسط الانحرافات المعيارية (0.784)، بالإضافة إلى أن جميع فقرات المجال لديها درجات عالية عدا فقرة (المسؤوليات والأهداف واضحة لي بشكل يضمن لي فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات) جاءت في المرتبة الأولى بدرجة عالية جداً، حيث أن متوسطها الحسابي بلغ (4.23) وانحرافها المعياري (0.805)، مع العلم بأنه جاءت في المرتبة الأخيرة فقرة (يشجعني المسؤول المباشر خلال الاجتماعات على توزيع العمل لضمان سرعة الإنجاز) بوسط حسابي بلغ (3.98) وانحراف معياري (0.820).

ثانياً: المتغير التابع تحسين الأداء الوظيفي:

قام الباحث باحتساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية من خلال الإجابات التي تحصل عليها عبر توزيع الاستبانة للمتغير الثاني (التابع) الذي يعبر عن تحسين الأداء الوظيفي وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (9):

الجدول رقم (9): التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجال الثاني للدراسة (المتغير التابع) تحسين الأداء الوظيفي

رقم العبارة	عبارات المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	أؤدي العمل وفق جدول الزماني	4.50	0.570	عالية جداً	4
2	أنجز المهام الوظيفية من خلال فريق عمل	3.89	0.928	عالية	6
3	أرى بأن المراقبة تساعد في تحسين أدائي	3.50	1.135	عالية	7
4	أقوم بأداء المهام الوظيفية التي يتم تفويضها بها	4.56	0.567	عالية جداً	2
5	لدي معرفة وإلمام بطبيعة المهام الموكلة إلي	4.55	0.614	عالية جداً	3

رقم العبارة	عبارات المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
6	أمتلك القدرة على تحمل أي أعباء وظيفية إضافية	4.58	0.581	عالية جداً	1
7	أعتمد على نفسي في إنجاز بعض المهام	4.21	0.843	عالية جداً	5
	المجموع	4.25	0.748	عالية جداً	

أوضح الجدول رقم (9) التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات القياس لفقرات المجال الثاني للدراسة (المتغير التابع) تحسين الأداء الوظيفي، وعلى العموم فإن المعدل العام لهذا المجال جاء بدرجة قياس عالية جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.25) ومتوسط الانحرافات المعيارية (0.784)، بالإضافة إلى أن جميع فقرات المجال لديها درجات عالية وعالية جداً، حيث جاءت في المرتبة الأولى فقرة (أمتلك القدرة على تحمل أي أعباء وظيفية إضافية) بمتوسط حسابي بلغ (4.58) وانحراف معياري (0.581)، مع العلم بأنه جاءت في المرتبة الأخيرة فقرة (أرى بأن المراقبة تساعد في تحسين أدائي) بوسط حسابي بلغ (3.50) وانحراف معياري (1.135).

3.4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

1.3.4 الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة

التشاركية ممثلة في مجال تفويض السلطة في تحسين أداء العاملين بشركة النبع.

بداية نقوم بصياغة فرضية عدمية وفرضية بديلة لمعرفة إذا ما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التشاركية ممثلة في مجال تفويض السلطة في تحسين أداء

العاملين.

الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التشاركية

ممثلة في مجال تفويض السلطة في تحسين أداء العاملين بشركة النبع.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التشاركية

ممثلة في مجال تفويض السلطة في تحسين أداء العاملين بشركة النبع.

نختبر وجود العلاقة بين مجال تفويض السلطة ومجال تحسين أداء العاملين.

الجدول رقم (10): العلاقة بين تفويض السلطة وتحسين الأداء الوظيفي

تحسين الأداء الوظيفي		
0.819**	معامل بيرسون	تفويض السلطة
0.000	مستوى الدلالة	
111	العدد	
**العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)		

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة العلاقة بين تفويض السلطة وتحسين الأداء الوظيفي

تساوي (0.819) وهي قيمة جيدة جداً تعكس العلاقة الايجابية بينهما، وهذه العلاقة ذات دلالة

إحصائية لأن مستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05).

ولدراسة العلاقة بينهما أكثر نقوم بإجراء اختبار الانحدار الخطي.

الجدول رقم (11): المتغيرات التي تم إدخالها/ إزالتها

النموذج	المتغيرات التي تم إدخالها	المتغيرات التي تم إزالتها	الاسلوب
1	تفويض السلطة		الادخال
المتغير التابع: تحسين الأداء الوظيفي			

الجدول السابق يوضح المتغيرات المدخلة في الاختبار وهي تفويض السلطة وتحسين الأداء

الوظيفي.

الجدول رقم (12): ملخص النموذج

النموذج	R	مربع R	مربع R المعدل	التقدير في خطأ المعياري
1	0.819	0.671	0.668	0.33110
المتنبئات: تفويض السلطة				

الجدول السابق يبين قيمة الارتباط (R) والتي تساوي (0.819) وهي قيمة ارتباط جيدة جداً، أما قيمة (مربع R) والتي تحدد نسبة تفسير المتغير المستقل في المتغير التابع، أي أن مجال تفويض السلطة يفسر ما نسبته (67.1%) من التباين الحاصل في مجال تحسين الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (13): تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	F	مستوى الدلالة
1	الانحدار	1	24.353	222.134	0.000
	البواقي	109	0.110		
	المجموع	110	36.302		

الجدول السابق يوضح لنا قيمة (F) والتي تساوي (222.134) ودرجات الحرية (1,109) ومستوى الدلالة يساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، لذلك نقبل الفرضية البديلة أيضاً ونرفض الفرضية العدمية.

الجدول رقم (14): المعاملات

Sig.	t	معاملات موحدة		النموذج
		بيتا	الخطأ المعياري	
0.000	5.720		0.208	ثابت
0.000	14.904	0.819	0.048	تفويض السلطة

في جدول المعاملات نشاهد أن قيمة (t) تساوي (14.904) ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وبالتالي نرفض الفرضية العدمية أيضاً، كما أن قيمة (B) تساعدنا في استنتاج معادلة الانحدار الخطي بين المتغيرين:

$$\text{تحسين الأداء الوظيفي} = (1.190) + (0.721) \text{ تفويض السلطة.}$$

2.3.4 الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التشاركية ممثلة في مجال المشاركة في اتخاذ القرار في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في شركة النبع.

في البداية يجب صياغة فرضية عدمية وفرضية بديلة لمعرفة إذا ما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التشاركية ممثلة في مجال المشاركة في اتخاذ القرار في تحسين أداء العاملين.

الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التشاركية ممثلة في مجال المشاركة في اتخاذ القرار في تحسين أداء العاملين بشركة النبع.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التشاركية ممثلة بمجال المشاركة في اتخاذ القرار في تحسين أداء العاملين بشركة النبع.

بعد ذلك نختبر العلاقة بين مجال المشاركة في اتخاذ القرار ومجال تحسين أداء العاملين باستخدام اختبار معامل بيرسون.

الجدول رقم (15): العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وتحسين الأداء الوظيفي

تحسين الأداء الوظيفي		
0.788**	معامل بيرسون	المشاركة في اتخاذ القرار
0.000	مستوى الدلالة	
111	العدد	
العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)		

من الجدول السابق نلاحظ أن العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وتحسين الأداء الوظيفي تساوي (0.788) وهي علاقة طردية ذات دلالة إحصائية لأن مستوى الدلالة أقل من (0.05)، بعد ذلك نجري اختبار الانحدار الخطي بين المتغيرين لدراسة العلاقة السببية بينهما.

الجدول رقم (16): المتغيرات التي تم إدخالها/ إزالتها

النموذج	المتغيرات التي تم إدخالها	المتغيرات التي تم إزالتها	الاسلوب
1	المشاركة في اتخاذ القرار		الادخال
المتغير التابع: تحسين الأداء الوظيفي			

أوضح الجدول السابق أن المتغيرات المشاركة في اتخاذ القرار وتحسين الأداء الوظيفي هي التي تم إدخالها في الاختبار.

الجدول رقم (17): ملخص النموذج

النموذج	R	R مربع	مربع R المعدل	التقدير في خطأ المعياري
1	0.788	0.621	0.618	0.35514
المتنبئات: المشاركة في اتخاذ القرار				

أوضح جدول ملخص النموذج أن قيمة الارتباط (R) تساوي (0.788) وهي قيمة ارتباط جيدة جداً، كذلك قيمة (مربع R) والتي تحدد نسبة التفسير للمتغير المستقل في المتغير التابع، بمعنى أن مجال المشاركة في اتخاذ القرار يفسر (62.1%) من التباين الحاصل في مجال تحسين الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (18): تحليل التباين الاحادي (ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	F	مستوى الدلالة
1 الانحدار	22.554	1	22.554	178.823	0.000
البواقي	13.748	109	0.126		
المجموع	36.302	110			

جدول تحليل التباين الاحادي (ANOVA) يوضح لنا قيمة (F) والتي تساوي (178.823) ودرجات الحرية (109,1) ومستوى الدلالة يساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، لذلك نقبل الفرضية البديلة أيضاً ونرفض الفرضية العدمية.

الجدول رقم (19): المعاملات

Sig.	t	معاملات غير موحدة		النموذج		
		معاملات موحدة	معاملات غير موحدة			
		بيتا	الخطأ المعياري	B		
0.000	7.198		0.209	1.502	ثابت	1
0.000	13.372	0.788	0.050	0.674	المشاركة في اتخاذ القرار	

الجدول السابق يوضح قيم المعاملات حيث نلاحظ أن قيمة (t) تساوي (13.372) ومستوى الدلالة يساوي (0.000) لذلك نرفض الفرضية العدمية أيضاً ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المتغيرين، ومن خلال قيمة (B) نستنتج معادلة الانحدار الخطي بين المتغيرين:

$$\text{تحسين الأداء الوظيفي} = (1.502) + (0.674) \text{ المشاركة في اتخاذ القرار.}$$

3.3.4 الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة

التشاركية ممثلة في مجال ممارسة القادة للعلاقات الإنسانية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بشركة النبع.

أولاً نقوم بصياغة فرضيتين عدمية وبديلة لمعرفة إذا ما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التشاركية ممثلة في مجال العلاقات الإنسانية في تحسين أداء العاملين.

الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التشاركية

ممثلة في مجال العلاقات الإنسانية في تحسين أداء العاملين بشركة النبع.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التشاركية

ممثلة في مجال العلاقات الإنسانية في تحسين أداء العاملين بشركة النبع.

بعد ذلك نختبر العلاقة بين مجال العلاقات الإنسانية ومجال تحسين أداء العاملين باستخدام اختبار

معامل بيرسون.

الجدول رقم (20): العلاقة بين العلاقات الإنسانية وتحسين الأداء الوظيفي

تحسين الأداء الوظيفي	
0.780**	معامل بيرسون
0.000	مستوى الدلالة
111	العدد
العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)	

نلاحظ أن العلاقة بين المتغيرين تساوي (0.780) وهي علاقة إيجابية قوية، كما أن هذه

العلاقة ذات دلالة إحصائية لأن مستوى الدلالة أقل من (0.05)، ولدراسة العلاقة السببية بينهما

سوف نستخدم اختبار الانحدار البسيط.

الجدول رقم (21): المتغيرات التي تم إدخالها/إزالتها

النموذج	المتغيرات التي تم إدخالها	المتغيرات التي تم إزالتها	الاسلوب
1	العلاقات الإنسانية		الادخال
المتغير التابع: تحسين الأداء الوظيفي			

الجدول السابق يوضح المتغيرات التي تم ادخالها في الاختبار وهي متغير العلاقات الإنسانية

وتحسين الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (22): ملخص النموذج

النموذج	R	R مربع	مربع R المعدل	التقدير في خطأ المعياري
1	0.780	0.608	0.605	0.36114
المتنبئات: العلاقات الإنسانية				

بين جدول ملخص النموذج قيمة الارتباط (R) والتي تساوي (0.780) وهي قيمة ارتباط قوية، كذلك نلاحظ أن قيمة (R مربع) والتي تحدد نسبة التفسير للمتغير المستقل في المتغير التابع، بمعنى أن مجال العلاقات الإنسانية يفسر (60.8%) من التباين الحاصل في مجال تحسين الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (23): تحليل التباين الاحادي (ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	F	مستوى الدلالة
1 الانحدار	22.086	1	22.086	169.338	0.000
البواقي	14.216	109	0.130		
المجموع	36.302	110			

من خلال جدول تحليل التباين الاحادي (ANOVA) نلاحظ أن قيمة (F) تساوي (169.338) ودرجات الحرية (1,109) ومستوى الدلالة يساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، لذلك نقبل الفرضية البديلة أيضاً ونرفض الفرضية العدمية.

الجدول رقم (24): المعاملات

Sig.	t	معاملات غير موحدة		النموذج
		معاملات موحدة بيتا	الخطأ المعياري B	
0.000	5.143		0.236	1.215 ثابت
0.000	13.013	0.780	0.055	0.720 العلاقات الإنسانية

الجدول السابق بين لنا قيم المعاملات حيث يتضح لنا أن قيمة (t) تساوي (13.013) ومستوى الدلالة يساوي (0.000) لذلك نقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المتغيرين، ومن قيمة (B) نستخرج معادلة الانحدار الخطي بين المتغيرين:

تحسين الأداء الوظيفي = (1.215) + (0.720) العلاقات الإنسانية.

4.3.4 الفرضية الرابعة:

1.4.3.4: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين تُعزى لمتغير الجنس.

نقوم بصياغة فرضية عدمية وفرضية بديلة لمعرفة إذا ما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين تُعزى لمتغير الجنس.

الفرضية العدمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين تُعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين تُعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

يجب في البداية اختبار طبيعة توزيع البيانات لمعرفة ما إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وذلك باستخدام اختبار كلمنجراف سمنروف.

الجدول رقم (25): اختبار التوزيع الطبيعي

شابيرو ويلك			كلمنجروف سيمنروف			الجنس	
مستوى الدلالة	درجة الحرية	احصائية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	احصائية		
0.013	62	0.949	0.200*	62	0.097	ذكر	القيادة
0.001	49	0.912	0.005	49	0.155	انثى	التشاركية

جدول اختبار التوزيع الطبيعي يوضح لنا أن قيمة مستوى الدلالة للذكور في اختبار كلمنجروف

سيمنروف أكبر من (0.05) لذلك نستنتج أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي سوف نستخدم

اختبار T-test لمعرفة وجود الفروق من عدمه.

الجدول رقم (26): مجموعة الاحصائيات

الخطأ في الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الجنس	القيادة التشاركية
0.07623	0.60021	4.1226	62	ذكر	
0.08902	0.62316	4.2667	49	انثى	

الجدول السابق يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بين الذكور والاناث في

متغيرات القيادة التشاركية.

الجدول رقم (27): اختبار T-test للعينتين المستقلتين

اختبارات تست						اختبار ليفين للمساواة في الاختلافات		القيادة التشاركية		
95% فترة الثقة في الاختلاف		فرق الخطأ المعياري	فرق الوسط الحسابي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة			F
الأعلى	الأدنى									
.08717	-.37534	.11668	-.14409	.220	109	-1.235	.773	.084	الفروق المتساوية المفترضة	
.08840	-.37657	.11720	-.14409	.222	101.327	-1.229			الفروق المتساوية غير المفترضة	

في البداية نتعرف إذا كان تباين المجتمعين (الذكور والاناث) متساوي أو لا وذلك من خلال اختبار ليفين Levene's Test for Equality of Variances، وبما أن قيمة مستوى الدلالة (0.773) أكبر من (0.05) فهذا يعني أن تباين المجتمعين متساوي.

لذلك سوف نعلم على قيم الفروق المتساوية المفترضة Equal variances assumed وقد دلت نتائج اختبار (T) للمقارنة بين العينتين أن قيمة $t = -1.235$ ومستوى الدلالة يساوي (0.220) وبما أن هذه القيمة أكبر من (0.05) فيعني ذلك قبول الفرضية العدمية والمتضمنة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين تُعزى لمتغير الجنس.

2.4.3.4: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين تُعزى لمتغير المستوى التعليمي.

نحتاج إلى صياغة فرضية عدمية وفرضية بديلة لمعرفة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين تُعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الفرضية العدمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين تُعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين تُعزى لمتغير المستوى التعليمي.

في البداية نختبر طبيعة توزيع البيانات لمعرفة إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وذلك عن طريق اختبار كلمنجراف سمروف.

الجدول رقم (28): اختبار التوزيع الطبيعي

شايبرو ويلك		كلمنجراف سيمنروف			المستوى التعليمي		
مستوى الدلالة	درجة الحرية	احصائية	مستوى الدلالة	درجة الحرية			احصائية
0.063	47	0.954	0.199	47	0.110	دبلوم التعليم العام	القيادة التشاركية
0.000	29	0.789	0.000	29	0.240	دبلوم	
0.006	33	0.902	0.046	33	0.154	جامعي	
				2	0.260	دراسات عليا	

يوضح جدول اختبار التوزيع الطبيعي أن قيمة مستوى الدلالة لحملة دبلوم التعليم العام في اختبار كلمنجراف سيمنروف تساوي (0.199) وهي أكبر من (0.05) لذلك نستنتج أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي سوف نستخدم اختبار تحليل التباين الاحادي.

الجدول رقم (29): تحليل التباين الاحادي (ANOVA)

مستوى الدلالة	F	مربع الوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.000	27.394	5.963	3	17.890	بين المجموعات
		.218	107	23.293	داخل المجموعات
			110	41.183	المجموع

الجدول السابق يشرح مصدر التباين بين المجموعات وداخل المجموعات والتباين الكلي، ودرجات الحرية في اختبار التباين (بين المجموعات) والذي يساوي (عدد المجموعات - 1) وبوجود 4 مستويات تعليمية مشاركة لذلك تكون القيمة (3 = 4-1) والقيمة الثانية والتي تمثل داخل المجموعات وهي تساوي (حجم العينة - عدد المجموعات) لذلك تكون القيمة (107 = 4 - 111)، ونلاحظ أيضاً أن قيمة (F) تساوي (27.394) وبما أن مستوى الدلالة يساوي (0.000) وهي أصغر من (0.05) لذا سوف نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين تُعزى لمتغير المستوى التعليمي.

ولتحديد مصدر الفرق لابد أن نحدد إذا كان التباين بين المجموعات متجانس أم لا.

الجدول رقم (30): إحصاءات وصفية

أعلى قيمة	أقل قيمة	95 % فترة الثقة في الاختلاف		خطأ الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	
		الحد الأعلى	الحد الأدنى					
4.67	2.93	3.8548	3.5807	0.06808	0.46671	3.7177	47	دبلوم التعليم العام
5.00	2.67	4.7410	4.3302	0.10027	0.53998	4.5356	29	دبلوم جامعي
5.00	3.33	4.6664	4.3841	0.06931	0.39818	4.5253	33	دراسات عليا
4.67	4.40	6.2275	2.8392	0.13333	0.18856	4.5333	2	المجموع
5.00	2.67	4.3013	4.0711	0.05808	0.61188	4.1862	111	

يعرض الجدول السابق الاحصاءات الوصفية للمستويات التعليمية المشاركة في الدراسة بالنسبة

لمتغير القيادة التشاركية.

الجدول رقم (31): اختبار تجانس الفروق

القيادة التشاركية			
مستوى الدلالة	df2	df1	إحصائيات ليفين
0.232	107	3	1.452

جدول اختبار تجانس الفروق يوضح لنا أن مستوى الدلالة يساوي (0.232) وهي أكبر من

(0.05)، لذلك نستنتج أن التباين بين المستويات التعليمية متساوي، ولنحدد مصدر الفروق بين

المستويات التعليمية نستخدم اختبار توكي (Tukey).

الجدول رقم (32): المقارنات المتعددة

Tukey HSD						
95 % فترة الثقة في الاختلاف		مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	الفرق في المتوسط (I-J)	المستوى التعليمي (I)	
الحد الأعلى	الحد الأدنى				دبلوم العام	دبلوم التعليم العام
-0.5304	-1.1054	.000	.11017	-.81790*	دبلوم	دبلوم التعليم العام
-0.5310	-1.0841	.000	.10596	-.80752*	جامعي	دبلوم التعليم العام
.0636	-1.6948	.079	.33686	-.81560	دراسات عليا	دبلوم التعليم العام
1.1054	.5304	.000	.11017	.81790*	دبلوم التعليم العام	دبلوم
.3203	-.2996	1.000	.11876	.01038	جامعي	دبلوم التعليم العام
.8925	-.8879	1.000	.34110	.00230	دراسات عليا	دبلوم التعليم العام
1.0841	.5310	.000	.10596	.80752*	دبلوم التعليم العام	جامعي
.2996	-.3203	1.000	.11876	-.01038	دبلوم	دبلوم التعليم العام
.8787	-.8948	1.000	.33977	-.00808	دراسات عليا	دبلوم التعليم العام
1.6948	-.0636	.079	.33686	.81560	دبلوم التعليم العام	دراسات عليا
.8879	-.8925	1.000	.34110	-.00230	دبلوم	دراسات عليا
.8948	-.8787	1.000	.33977	.00808	جامعي	دراسات عليا

بين الجدول السابق المقارنات الثنائية بين كافة المجموعات، فمثلاً بين الصف الأول مقارنة بين متوسط المجموعة الأولى (دبلوم التعليم العام) مع متوسط المجموعة الثانية (دبلوم) وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث أن قيمتها (0.000)، كذلك توجد فروق بين متوسط المجموعة الأولى ومتوسط المجموعة الثالثة نظراً لكون مستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05)، كما نلاحظ من خلال وجود النجمة (*) في العمود (Mean Difference) والتي تدل على وجود الفروق ذات الدلالة الإحصائية.

4.3.4.3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

نقوم بصياغة فرضية عدمية وفرضية بديلة لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية العدمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

والآن نجري اختبار كلمنجروف سمنروف لمعرفة طبيعة توزيع البيانات.

الجدول رقم (33): اختبار التوزيع الطبيعي

شايبرو ويلك		كلمنجروف سمنروف			سنوات الخبرة	
مستوى الدلالة	درجة الحرية	احصائية	مستوى الدلالة	درجة الحرية		
0.005	29	0.889	0.176	29	0.137	٥ سنوات أو أقل
0.092	46	0.958	0.149	46	0.116	من ٦ إلى ١٥ سنة
0.017	35	0.922	0.057	35	0.146	من ١٦ إلى ٢٥ سنة

جدول اختبار التوزيع الطبيعي يبين أن قيمة مستوى الدلالة للفئات المشاركة لأصحاب الخبرة

في اختبار كلمنجروف سمنروف أكبر من (0.05) وبالتالي نستنتج أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي،

لذلك نستخدم اختبار تحليل التباين الاحادي.

الجدول رقم (34): تحليل التباين الاحادي (ANOVA)

القيادة التشاركية					
مستوى الدلالة	F	مربع الوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.000	8.071	2.533	3	7.600	بين المجموعات
		0.314	107	33.583	داخل المجموعات
			110	41.183	المجموع

يشرح جدول تحليل التباين الاحادي (ANOVA) مصدر التباين بين المجموعات وداخل

المجموعات والتباين الكلي، كما أن درجات الحرية (بين المجموعات) يساوي (عدد المجموعات - 1)

وبوجود 4 فئات من سنوات الخبرة لذلك تكون القيمة (3 = 4 - 1) والقيمة الثانية والتي تمثل داخل

المجموعات وهي تعني (حجم العينة - عدد المجموعات) وبالتالي تكون القيمة (107 = 4 - 111)،

كما نلاحظ أيضاً أن قيمة (F) تساوي (8.071) وبما أن مستوى الدلالة يساوي (0.000) وهي

أصغر من (0.05) لذا سوف نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين تُعزى لمتغير سنوات الخبرة. ولمعرفة مصدر الفروق ينبغي أن نحدد تجانس التباين بين المجموعات.

الجدول رقم (35): إحصاءات وصفية

سنوات الخبرة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	خطأ الانحراف المعياري	95 % فترة الثقة في الاختلاف		أقل قيمة	أعلى قيمة
					الحد الأدنى	الحد الأعلى		
٥ سنوات أو أقل	29	3.9379	.73957	.13733	3.6566	4.2192	2.93	5.00
من ٦ إلى ١٥ سنة	46	4.0522	.55510	.08184	3.8873	4.2170	2.67	4.93
من ١٦ إلى ٢٥ سنة	35	4.5619	.35984	.06082	4.4383	4.6855	3.80	5.00
أكثر من ٢٥ سنة	1	4.4000					4.40	4.40
المجموع	111	4.1862	.61188	.05808	4.0711	4.3013	2.67	5.00

أوضح الجدول السابق الإحصاءات الوصفية لفئات سنوات الخبرة المشاركة في الدراسة بالنسبة

لمتغير القيادة التشاركية.

الجدول رقم (36): اختبار تجانس الفروق

القيادة التشاركية			
Sig.	df2	df1	إحصائيات ليفين
0.000	107	2	10.867 ^a

نلاحظ من خلال جدول اختبار تجانس الفروق (Levene Statistic) أن مستوى الدلالة يساوي (0.000) وهي أصغر من (0.05)، لذلك نستنتج أن التباين بين فئات سنوات الخبرة غير متساوي.

ولنحدد مصدر الفروق بين المستويات التعليمية نستخدم اختبار تامهان (Tamhane)، ولإجراء هذا الاختبار يجب ألا يقل عدد المشاركين في كل فئة عن (2)، لذلك تم استبعاد الفئة (أكثر 25 سنة) لأنه يوجد بها مشارك واحد فقط.

الجدول رقم (37): مقارنات متعددة

Tamhane						
95 % فترة الثقة في الاختلاف		مستوى الدلالة	الخطا المعياري	الفرق في المتوسط (I-J)	سنوات الخبرة (I)	
الحد الأعلى	الحد الأدنى				من ٦ إلى ١٥ سنة	من ١٦ إلى ٢٥ سنة
.2814	-.5099	.858	.15987	-.11424	من ٦ إلى ١٥ سنة	٥ سنوات أو أقل
-.2492	-.9987	.001	.15020	-.62397*	من ١٦ إلى ٢٥ سنة	من ٦ إلى ١٥ سنة
.5099	-.2814	.858	.15987	.11424	٥ سنوات أو أقل	من ٦ إلى ١٥ سنة
-.2609	-.7586	.000	.10197	-.50973*	من ١٦ إلى ٢٥ سنة	من ١٦ إلى ٢٥ سنة
.9987	.2492	.001	.15020	.62397*	٥ سنوات أو أقل	من ١٦ إلى ٢٥ سنة
.7586	.2609	.000	.10197	.50973*	من ٦ إلى ١٥ سنة	من ١٦ إلى ٢٥ سنة

*. ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 0.05

أوضح جدول المقارنات المتعددة المقارنات الثنائية بين كافة المجموعات، فمثلاً بين الصف الأول مقارنة بين متوسط المجموعة الأولى (٥ سنوات أو أقل) مع متوسط المجموعة الثانية (من ٦

إلى ١٥ سنة) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث أن قيمتها (0.858)،
كذلك توجد فروق بين متوسط المجموعة الأولى ومتوسط المجموعة الثالثة نظراً لكون مستوى الدلالة
يساوي (0.001) وهو أقل من (0.05) ، ومن خلال وجود النجمة (*) في العمود (Mean
Difference) والتي تدل على وجود الفروق ذات الدلالة الإحصائية نستطيع معرفة الفروق ذات
الدلالة الإحصائية من الفروق غير دالة إحصائياً.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 مناقشة النتائج

2.5 توصيات الدراسة

3.5 تحديات الدراسة

4.5 مقترحات لدراسات قادمة

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة وما تم الوصول إليه من خلال عمليات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) والذي يهدف إلى الوصول إلى دلالات ومؤشرات للتحقق من فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، بالإضافة إلى عملية ربط النتائج بالموضوع الرئيسي للدراسة، والمتمثل في أثر القيادة التشاركية من خلال مجالاتها (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، والعلاقات الإنسانية)، على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في شركة النبع للتموين والإعاشة والخدمات، بعد ذلك سيتطرق الباحث في هذا الفصل على أبرز التوصيات التي جاءت بها نتائج هذه الدراسة، وفي المقابل الوقوف على أبرز التحديات التي واجهت الباحث في هذه الدراسة، والتي من الممكن أن يؤخذ بها في الدراسات القادمة.

1.5 مناقشة النتائج

1.1.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: والذي نص على "ما هي درجة ممارسة القيادة التشاركية

في مجال تفويض السلطة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بشركة النبع؟"

توصلت نتائج الدراسة إلى أن معامل الارتباط بين مجال تفويض السلطة ومتغير تحسين الأداء الوظيفي تساوي (0.819) وهي قيمة جيدة جداً تعكس العلاقة الإيجابية بينهما، وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية لأن مستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية بين مجال تفويض السلطة ومتغير تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة النبع، أي أن زيادة تفويض السلطة للموظفين في الشركة سوف يزيد معه تحسين الأداء الوظيفي. كما أتضح من خلال قيمة الارتباط (R) والتي تساوي (0.819) وهي قيمة ارتباط جيدة جداً، أما قيمة (R مربع) والتي تحدد نسبة تفسير المتغير المستقل في المتغير التابع، أي أن مجال تفويض السلطة يفسر ما نسبته (67.1%) من التباين الحاصل في مجال تحسين الأداء الوظيفي.

ويُرجع الباحث ذلك إلى وجود علاقة إيجابية لمجال تفويض السلطة، لكون القائد الذي يمارس تفويض السلطة يدرك أهمية ذلك، وضرورتها للعملية الإدارية، كما أن ممارسة قادة شركة النبع للقيادة التشاركية يؤثر إيجاباً في مناخ العمل بالشركة وإعداد القيادات الإدارية، فإيجاد الثقة بين القائد والعاملين من خلال التعامل الواضح والصريح وتحديد المهام والصلاحيات بدقة، ينعكس بدوره على تحسين أداء العاملين.

وفي المُجمل وبناءً على النتائج المذكورة فأن هناك أثر واضح للقيادة التشاركية بمجالها (تفويض السلطة) في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي شركة النبع.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الخروصية، بثينة، 2021) التي توصلت إلى حرص مديري المدارس الخاصة على ممارسة القيادة التشاركية من خلال تفويض بعض سلطاتهم إلى المعلمين من أصحاب الكفاءة والذين تتوفر لديهم القدرة على العمل والرغبة فيه. ودراسة (فرج الله، حسام، 2019) التي توصلت أن يولي العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية اهتماماً كبيراً في ترسيخ مبادئ القيادة التشاركية، وتعزيز الشفافية لدى العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية في عملية التفويض، وتبادل الخبرات والمهارات الإدارية لدى القادة الإداريين في الجامعات الفلسطينية.

2.1.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: والذي نص على "ما هي درجة ممارسة القيادة التشاركية

في مجال المشاركة في اتخاذ القرار في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بشركة النبع؟".

توصلت نتائج الدراسة إلى أن العلاقة بين مجال ومتغير تحسين الأداء الوظيفي تساوي (0.788) وهي علاقة طردية ذات دلالة إحصائية لأن مستوى الدلالة أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية بين مجال المشاركة في اتخاذ القرار ومتغير تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة النبع، أي أن في حال مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار في الشركة فأن هذا سيساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

وأن قيمة الارتباط (R) تساوي (0.788) وهي قيمة ارتباط جيدة جداً، كذلك قيمة (مربع R) والتي تحدد نسبة التفسير للمتغير المستقل في المتغير التابع، بمعنى أن مجال المشاركة في اتخاذ القرار يفسر (62.1%) من التباين الحاصل في مجال تحسين الأداء الوظيفي.

ويُرجع الباحث ذلك إلى وجود علاقة إيجابية بين مشاركة قادة شركة النبع للمرؤوسين لعملية اتخاذ القرار، لكونهم يدركون أهمية ذلك في اتخاذ القرار وضرورته في سير العمل وجودة مخرجاته، كما أن ممارسة قادة الشركة للقيادة التشاركية يؤثر بشكل إيجابي في إلمام العاملين بمهام عملهم والذي يخلق بيئة عمل صحية ومنتجة، ويزيد من ثقة العاملين بأنفسهم من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات، والذي بلا شك سينعكس على تحسين الأداء الوظيفي.

وفي المُجمل وبناءً على النتائج المذكورة فأن هناك أثر للقيادة التشاركية بمجالها (المشاركة في اتخاذ القرار) في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي شركة النبع.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الخروصية، بثينة، 2021) التي توصلت إلى حرص مديري المدارس الخاصة على ممارسة القيادة التشاركية من خلال مشاركة كافة المعلمين في المدرسة في عملية اتخاذ القرار وتشجيعهم للحلول الإبداعية. ودراسة (درويش، زينب، 2020) التي توصلت إلى عقد دورات تدريبية لقائدات المدارس لتدريبهم على نمط القيادة التشاركية وتفعيله في المدارس، وضرورة إشراك القائدات المتميزات ذات الكفاءة العالية في عملية اتخاذ القرارات.

3.1.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: والذي نص على "ما درجة ممارسة القادة للعلاقات الإنسانية في شركة النبع؟".

توصلت نتائج الدراسة إلى أن العلاقة بين المتغيرين تساوي (0.780) وهي علاقة إيجابية قوية، كما أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية لأن مستوى الدلالة أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية بين مجال العلاقات الإنسانية ومتغير تحسين الأداء الوظيفي لدى

العاملين بشركة النبع، أي أن بممارسة المسؤولين المباشرين للعلاقات الإنسانية في الشركة فإن ذلك سيخلق بيئة عمل صحية والذي سيزيد من الإنتاجية لموظفي الشركة.

وأن قيمة الارتباط (R) والتي تساوي (0.780) وهي قيمة ارتباط قوية، كذلك نلاحظ أن قيمة (مربع R) والتي تحدد نسبة التفسير للمتغير المستقل في المتغير التابع، بمعنى أن مجال العلاقات الإنسانية يفسر (60.8%) من التباين الحاصل في متغير تحسين الأداء الوظيفي.

وفي المُجمل وبناءً على النتائج المذكورة فإن هناك أثر للقيادة التشاركية من خلال ممارسة القادة للعلاقات الإنسانية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي شركة النبع.

ويُرجع الباحث ذلك إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسة قادة شركة النبع للعلاقات الإنسانية، لكونهم يُدركون أهمية العلاقات الإنسانية وضرورتها داخل الشركة، حيث أن ذلك يؤثر في العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، ويزيد من ثقة العاملين بأنفسهم وقائدهم، ويرفع الروح المعنوية لديهم تجاه العمل والذي بلا شك سينعكس بدوره على تحسين أدائهم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مع دراسة (الرفاعي، رانيا، 2020) التي توصلت إلى ضرورة المشاركة في اللقاءات التي يعقدها الموظفين لحل مشاكل العمل، واستثمار المناسبات الاجتماعية لتوطيد علاقة القادة بالمرؤوسين، واستخدام وسائل التواصل الإلكترونية لتقوية العلاقات الإنسانية.

4.1.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: والذي نص " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في شركة النبع تُعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)؟".

أولاً: الجنس:

توصلت نتائج الدراسة إلى أن التوزيع الطبيعي يوضح لنا أن قيمة مستوى الدلالة للذكور في اختبار كلمنجرروف سيمنروف أكبر من (0.05) لذلك نستنتج أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. ومن خلال اختبار تباين المجتمعين (الذكور والاناث) يتضح أن المجتمعين متساويين من خلال اختبار ليفين Levene's Test for Equality of Variances. حيث أن قيمة مستوى الدلالة (0.773) أكبر من (0.05).

لذلك سوف نعتمد على قيم الفروق المتساوية المفترضة Equal variances assumed وقد دلت نتائج اختبار (T) للمقارنة بين العينتين أن قيمة $t=-1.235$ ومستوى الدلالة يساوي (0.220) وهو أكبر من (0.05).

ويُمكن تعليل ذلك إلى أن نظرة أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، لا تتأثر بالمتغير الشخصي الجنس، أي أن الجنسين يخضعون لنفس ظروف بيئة العمل، ويمارسون نفس المهام والأنشطة الوظيفية ويتحملون نفس الأعباء دون النظر إلى جنسهم. وتتفق هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (ريماوي، صوفيا، 2020) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة التشاركية تُعزي لمتغير الجنس.

ثانياً: المستوى التعليمي:

توصلت نتائج الدراسة إلى أن التوزيع الطبيعي لقيمة مستوى الدلالة لحملة دبلوم التعليم العام في اختبار كلمنجرروف سيمنروف تساوي (0.199) وهي أكبر من (0.05) لذلك نستنتج أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

ويتضح من خلال مصدر التباين بين المجموعات وداخل المجموعات والتباين الكلي، ودرجات الحرية في اختبار التباين (بين المجموعات) والذي يساوي (عدد المجموعات - 1) وبوجود 4 مستويات

تعليمية مشاركة لذلك تكون القيمة (3 = 4-1) والقيمة الثانية والتي تمثل داخل المجموعات وهي تساوي (حجم العينة - عدد المجموعات) لذلك تكون القيمة (111 - 4 = 107). ونلاحظ أيضاً أن قيمة (F) تساوي (27.394).

كما أتضح من خلال اختبار تجانس الفروق أن مستوى الدلالة يساوي (0.232) وهي أكبر من (0.05)، لذلك نستنتج أن التباين بين المستويات التعليمية متساوي.

ومن خلال اختبار المقارنات الثنائية بين كافة المجموعات، بالمقارنة بين متوسط المجموعة الأولى (دبلوم التعليم العام) مع متوسط المجموعة الثانية (دبلوم) وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث أن قيمتها (0.000)، كذلك توجد فروق بين متوسط المجموعة الأولى ومتوسط المجموعة الثالثة نظراً لكون مستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05).

ويُمكن تعليل ذلك الى أن نظرة أفراد العينة أنهم يعيشون في بيئة إدارية واحدة، حيث أن العاملين يعملون بغض النظر عن المؤهل العلمي، حيث أن العاملين الذين يحملون مؤهلات علمية مثل الماجستير، يستطيع أن يقوم بأعمالهم عاملين يحملون مؤهلات علمية أقل مثل حاملي شهادة البكالوريوس، ويفسر الباحث السبب أيضاً الى تفهم أفراد العينة لطبيعة المهام الإدارية التي اعتادوا عليها أثناء عملهم، فتكاد تذوب المؤهلات العلمية بينهم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو الجديان، عبدالكريم، 2020) التي توصلت إلى تعزيز قدرات العاملين في الشركة عن طريق تقدير وتحفيز ما ينجزون من الأعمال المطلوبة منهم وذلك لتشجيعهم نحو إنجاز الأعمال والمهام بالسرعة والوقت المناسبين، ومنح الموظفين صلاحيات كافية تتلاءم مع المؤهلات الحاصل عليها والذي يؤدي إلى شعور العاملين بأهمية الدور الذي يقومون به داخل الشركة.

ثالثاً: سنوات الخبرة:

توصلت نتائج الدراسة إلى أن اختبار التوزيع الطبيعي يبين أن قيمة مستوى الدلالة للفئات المشاركة لأصحاب الخبرة في اختبار كلمنجروف سيمنروف أكبر من (0.05) وبالتالي تستنتج أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

ومن خلال تحليل التباين الاحادي (ANOVA) مصدر التباين بين المجموعات وداخل المجموعات والتباين الكلي، كما أن درجات الحرية (بين المجموعات) يساوي (عدد المجموعات - 1) وبوجود 4 فئات من سنوات الخبرة لذلك تكون القيمة (3 = 4-1) والقيمة الثانية والتي تمثل داخل المجموعات وهي تعني (حجم العينة - عدد المجموعات) وبالتالي تكون القيمة (111 - 4 = 107). ومن خلال اختبار تجانس الفروق (Levene Statistic) أن مستوى الدلالة يساوي (0.000) وهي أصغر من (0.05)، لذلك نستنتج أن التباين بين فئات سنوات الخبرة غير متساوي.

ولنحدد مصدر الفروق بين المستويات التعليمية نستخدم اختبار تامهان (Tamhane)، ولإجراء هذا الاختبار يجب ألا يقل عدد المشاركين في كل فئة عن (2)، لذلك تم استبعاد الفئة (أكثر 25 سنة) لأنه يوجد بها مشارك واحد فقط.

ومن خلال اختبار المقارنات المتعددة المقارنات الثنائية بين كافة المجموعات، بين متوسط المجموعة الأولى (5 سنوات أو أقل) مع متوسط المجموعة الثانية (من 6 إلى 15 سنة) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث ان قيمتها (0.858)، كذلك توجد فروق بين متوسط المجموعة الأولى ومتوسط المجموعة الثالثة نظراً لكون مستوى الدلالة يساوي (0.001) وهو أقل من (0.05).

يُمكن تعليل ذلك الى أن أفراد العينة لم يبلغوا النضج الوظيفي ما يؤهلهم للتعرف على العمل والوظائف الإدارية لمهامهم، بالإضافة الى أن الكثير من العاملين يؤدون مهاماً إدارية مختلفة، ولم يكسبهم ذلك المعرفة المتشابهة بطبيعة العمل.

وتتفق هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (بركة، أحمد، 2020) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة التشاركية تُعزي لمتغير سنوات الخبرة.

2.5 توصيات الدراسة

بناءً على نتائج هذه الدراسة يقدم الباحث عدد من التوصيات على أمل أن يتم الاستفادة منها، بهدف الاستمرار في ترسيخ نمط القيادة التشاركية لموظفي الشركة من أجل تحسين أداء العاملين بها، والذي بلا شك سينعكس على جودة العمل في الشركة وزيادة الإنتاجية للوصول إلى أهداف وخطط الشركة التي تم وضعها، وأبرز هذه التوصيات:

1. تأهيل كافة المستويات الوظيفية في الشركة وإعدادهم إدارياً وقيادياً كلاً حسب مستواه الوظيفي.
2. ضرورة الاستمرار وتعزيز ممارسة نمط القيادة التشاركية من قبل قادة الشركة وتفعيل مجالات هذا النمط بشكل أكبر من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة.
3. ضرورة حث قادة الشركة بالاستمرار والاهتمام في ممارسة العلاقات الإنسانية مع كافة مرؤوسيهم والتقرب منهم حتى في خارج أوقات العمل ومشاركتهم في بعض المناسبات.
4. الإيعاز لقادة الشركة وكافة العاملين بضرورة المشاركة الجادة والدائمة في فرق العمل.
5. ضرورة قيام القادة والمسؤولين في الشركة بتفويض بعض الصلاحيات لمرؤوسيهم وخصوصاً للأعمال اليومية من أجل عدم خلق بيئة بيروقراطية.
6. تطوير آليات منح المكافآت والحوافز وجود نظام ترقيات واضح ليتناسب مع طموحات الموظفين من أجل رفع مستويات تحسين الأداء.

7. وضع آلية للمنافسة للوظائف الإشرافية للموظفين الذين على رأس عملهم.

3.5 تحديات الدراسة

تعرض الباحث لعدد من التحديات أثناء قيامه بإعداد هذه الدراسة والتي من الممكن أجمالها

في:

1. قلة توفر المراجع المحلية في سلطنة عُمان على علاقة بموضوع هذه الدراسة.
2. عدم الاستجابة السريعة من قبل مجتمع الدراسة، وكانت استجابتهم بشكل بطيء بعد الحث عليهم بشكل متكرر.
3. عدم توفر كافة البيانات الخاصة بشركة النبع وتحديدًا هيكلها التنظيمي، لوجود هاجس لدى القائمين على الشركة من نشر بعض بياناتهم، خوفاً من الشركات المنافسة، بالإضافة لكونها المرة الأولى يتعاملوا مع باحثين ويطلبوا منهم هكذا بيانات.

4.5 مقترحات لدراسات قادمة

إيماءً إلى نتائج الدراسة والتوصيات التي خرجت بها فإن الباحث يقترح إجراء بعض الدراسات

التالية لبعض منظمات الأعمال العامة والخاصة:

1. أثر القيادة التشاركية على الرضا الوظيفي.
2. أثر القيادة التشاركية في اتخاذ القرارات الإدارية.
3. أثر القيادة التشاركية في جودة العمل.
4. أثر القيادة التشاركية على الالتزام التنظيمي.

الخاتمة

اختلفت الدراسات والأبحاث حول أهمية العنصر البشري، وكيفية الاستفادة منه مهما اختلف الباحثين والقائمين على الدراسات العلمية، وذلك لتعدد مجالاته وتنوع مهاراته، والجميع يتفق حول أهمية هذا المورد في صناعة الدول في مختلف المجالات.

وبناءً إلى التوسع الحاصل في العالم وبين إمكانات المنظمات وفي المقابل متطلبات واحتياجات العمل أصبح من الضروري أن تتبنى المنظمات المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي تتوافق مع منظور العمل واحتياجات ورغبات المستفيدين، وتحديداً فيما يتعلق بأنماط القيادة الذي يتبعه قادة كل منظمة، والذي يُعد نقطة مُهمّة للنجاح أو الفشل.

ونمط القيادة التشاركية هو أحد أنماط القيادة الذي يتم ممارسته في بعض المنظمات، والتي تعبر عن حالة من الشراكة والتعاون بين العاملين والقائد من أجل تحقيق أفضل النتائج، حيث تشير الدراسات إلى وجود تأثير مباشر بين القائد والعاملين معه بناءً على نمطه وثقافته وأفكاره التي يتبناها، والذي ينعكس على دافعيتهم ويؤثر في تحسين أدائهم من عدمه، وفي بعض الأحيان فإن تلك الثقافة والأفكار تتحول من القائد إلى مرؤوسيه، وفي حال كانت الأفكار إيجابية وطموحة فأنها ستعزز لدى العاملين موضوع تحسين أدائهم الوظيفي وتطوير الذات واكتساب مهارات جديدة، من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

وتأتي هذه الدراسة بعنوان "أثر القيادة التشاركية على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي شركة النبع للتموين والإعاشة والخدمات" في سياق الدراسات التي تبحث في موضوع القيادة التشاركية بشكل خاص، حيث أخذت هذه الدراسة من وقت الباحث ما يقارب سنة دراسية، قام خلالها بالاطلاع على عدد من الكتب والدراسات السابقة والمجلات العلمية والمواقع الإلكترونية في ذات الجانب، وكانت هناك زيارات متكررة لمكتبة جامعة السلطان قابوس وزيارة واحده لمكتبة حصن الشموخ من أجل

الحصول على العديد من المراجع التي ساهمت بشكل كبير في إعداد الدراسة، وبعد ذلك تم إعداد أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة المستهدف والذي كان لإحدى الشركات الوطنية الناجحة والتي يوجد عدد من الكادر الوطني المتميز الذين أوصلوا الشركة لدرجة متميزة في السوق المحلي، وبعد الحصول على تلك البيانات تم معالجتها وتحليلها ومناقشتها وإعداد النتائج والتوصيات، ومن خلال ما سبق يمكن القول إن الدراسة النظرية تطابقت في جوانب كثيرة مع الدراسة الميدانية، وهو الأمر الذي كشفتته البيانات الإحصائية، بالإضافة أيضاً إلى تطابقها مع جزء هام من نتائج الدراسات السابقة، والتي أرجو أن يتم الاستفادة منها من قبل إدارة الشركة بعد اعتمادها من قبل جامعة الشرقية بإذن الله.

ومن المعروف بأن الحياة لا تتوقف وهناك تطور بشكل يومي مما يتطلب تنوع في الأبحاث وتعدد جوانبها واختصاصاتها، ويبقى المجال مفتوح من أجل فهم أعمق لهذا المورد الهام، خاصة القادة منهم نظراً لدورهم في البناء التنظيمي وعملهم كنقطة محورية في العملية الإنتاجية، وفي الجانب الآخر كذلك من المهم أن يفهم القادة أهمية نمط القيادة التشاركية الذي أصبح من أبرز الأنماط القيادية الذي ينتهجه أغلب القادة والمنظمات حول العالم.

وفي الختام يبقى لكل باحث أسلوبه وإمكانياته في البحث ولا يخلو من السهو أو الخطأ، وعسى أن أكون قد وفقت ولو بشكل يسير من خلال ما تطرقت إليه في فصول هذه الدراسة إلى نقل معرفة بسيطة لمن يرغب في الإطلاع على هذه الدراسة، ولا يسعني في النهاية إلا أن أجدد شكري العظيم لكل من ساهم في إنهاء هذه الدراسة.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

الكتب:

1. أبو شيخة، نادر (2000). إدارة الموارد البشرية.
2. أدير. (2012). أعظم فكرة للقيادة الفعالة. ترجمة مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية.
3. البدرى، طارق (2001). تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي. الأردن، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
4. تمبلر (2012). قواعد الإدارة. ترجمة مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية.
5. التويجري، صالح حمد (2013). ويسألونك عن الإدارة. الرياض: مملكة نجد للنشر.
6. الحربي، قاسم عائل (2008). القيادة التربوية الحديثة. الأردن: الجنادرية للنشر والتوزيع.
7. الحريري، رافدة (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. الأردن، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
8. حريم، حسين (2003). إدارة المنظمات (منظور كلي).
9. حسان حسن، والعجمي محمد (2010). الإدارة التربوية. الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
10. حسين، عبدالحميد (2010). القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي الإداري والتنظيمي. الأسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
11. زويلف، مهدي (2003). إدارة الأفراد. الأردن، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر.

12. السورور، ناديا (2002). مقدمة في الإبداع الإداري. الأردن، عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع.
13. عاشور، أحمد (2005). السلوك الإنساني في المنظمات. مصر، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
14. الغامدي، عبدالله عبدالواحد (2013). القيادة الإدارية. الرياض: دار الكفاح للنشر والتوزيع.
15. القيسي، هناء (2010). الإدارة التربوية - مبادئ - نظريات - اتجاهات حديثة. الأردن، عمّان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
16. ماكسويل (2011). قائد 360 درجة. ترجمة مكتبة جرير، الرياض.
17. هيل (2011). القادة (24 درساً من أجل قيادة استثنائية رائعة). ترجمة مكتبة جرير، الرياض.

أطروحات الدكتوراة:

15. الرفاعي، محمد. الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة. (رسالة دكتوراه). جامعة سانت كليمانس - بريطانيا.
16. محسن، عبدالعزيز (2012). أثر نمطي القيادة التشاركية والتحويلية في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة مقارنة في المستشفيات الأردنية). (رسالة دكتوراه). كلية إدارة الأعمال، جامعة عمّان العربية، الأردن.
17. مردين، سحر (2013). درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. (رسالة دكتوراه). جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

رسائل الماجستير:

18. أبو الجديان، عبدالكريم (2020). دور الدافعية للإنجاز في تحسين الأداء الوظيفي.
19. أبو زعيتر، منير (2009). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها. الجامعة الإسلامية، غزة.
20. أبو زعيتر، منير (2009). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها. الجامعة الإسلامية، غزة.
21. بركة، أحمد (2020). معايير التمييز المؤسسي للإدارات العامة في وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر عاملها.
22. ثريا، هاني (2020). الاحتراق الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي في وجود الصمت التنظيمي.
23. الخروصية، بثينة (2021). القيادة التشاركية وأثرها على أداء العاملين. دراسة حالة على مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط، سلطنة عُمان.
24. درويش، زينب (2020). درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات.
25. الرفاعي، رانيا (2020). درجة ممارسة مديرات الثانويات بمديرية جدة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتنمية المهنية من وجهة نظر المعلمات.
26. ريمابي، صوفيا (2020). فاعلية القيادة التشاركية في تحسين أداء المدرسة المبني على معايير المدرسة الفلسطينية.
27. العرابيد، نبيل (2010). دور القيادة التشاركية بمديرات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. جامعة الأزهر.

28. عسكر، عبدالعزيز (2012). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري

المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. الجامعة الإسلامية، غزة.

29. فرج الله، حسام (2019). القيادة التشاركية لدى الخلفاء الراشدين ودرجة تمثيلها لدى

العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية.

30. لاحق، حليلة (2012). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية للقيادة

التشاركية في منطقة عسير، جامعة الملك خالد، أبها.

31. المخلافي، أمل (2008). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية

والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي. جامعة

الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

32. المخلافي، أمل (2008). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية

والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي. جامعة

الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

33. معمري، محمد (2019). دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية

بمستشفى الصداقة لطب العيون. الجزائر/كوبا، ولاية الجلفة.

34. المعمري، هلال (2019). التحفيز وأثره على الروح المعنوية للموارد البشرية، دراسة حالة

المجلس العماني للاختصاصات الطبية.

المواد العلمية:

35. محاضرات الدكتور طشطوش، هائل (2019). مادة إدارة الموارد البشرية، جامعة الشرقية،

سلطنة عُمان.

36.محاضرات الدكتور طشطوش، هايل (2019). مادة القيادة، جامعة الشرقية، سلطنة عُمان.

37.محاضرات الدكتور طشطوش، هايل (2020). مادة اتخاذ القرارات الإدارية، جامعة الشرقية، سلطنة عُمان.

المجلات العلمية:

38.عثمان، كمال (2014). مقياس دافعية الإنجاز، مجلة القراءة والمعرفة.

المراجع الأجنبية:

- 39.Tead, Ordway (1963), The Art of leadership. New York: Mc Graw–Hill
- 40.Northhouse, p (2010). leadership They and practice, 5thed, Los Angles, sage.
- 41.Johns, c, (1996) ourgoinzational behavior: understanding and college publishes, inc– (3).

المواقع الإلكترونية:

42.www.kenanaonline.net/page تاريخ الدخول 4 نوفمبر 2021 ساعة 18:00

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1): جدول مقارنة الدراسات السابقة

ملحق رقم (2): قائمة المحكمين

ملحق رقم (3): رسالة تحكيم استبانة

ملحق رقم (4): الاستبانة قبل تعديلها من قبل المُحكمين

ملحق رقم (5): الاستبانة في صورتها النهائية

ملحق رقم (1): جدول مقارنة الدراسات السابقة

ت	الدراسة	موضوع الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	منهجية الدراسة	أداة الدراسة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة
1	الخروصية، بثينة، 2021	القيادة التشاركية وأثرها على أداء العاملين	القيادة التشاركية	أداء العاملين	الوصفي الارتباطي	الاستبانة	معلمي المدارس الخاصة بمحافظة مسقط	العشوائية البسيطة
2	ريماوي، صوفيا 2020	فاعلية القيادة التشاركية في تحسين أداء المدرسة المبني على معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة	فاعلية القيادة التشاركية	تحسين أداء المدرسة	الوصفي التحليلي	الاستبانة والمقابلة	مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية	العشوائية البسيطة
3	درويش، زينب 2020	درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات	القيادة التشاركية	اتخاذ القرارات	الوصفي الارتباطي	الاستبانة	معلمات المرحلة الثانوية بمدارس محافظة الخرج	العشوائية البسيطة
4	الرفاعي، رانيا، 2020	درجة ممارسة مديرات الثانوية بمدينة جدة للقيادة التشاركية	القيادة التشاركية	التنمية المهنية	الوصفي التحليلي	الاستبانة	مديرات ومعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة	العينة الطبقية

						وعلاقتها بالتنمية المهنية من وجهة نظر المعلومات		
5	فرج الله، حسام، 2019	القيادة التشاركية لدى الخلفاء الراشدين ودرجة تمثلها لدى العمداء ورؤساء الأقسام	القيادة التشاركية	تمثلها لدى العمداء ورؤساء الأقسام	الوصفي التحليلي الاستنباطي	بطاقة تحليل محتوى كيفي + الاستبانة	عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والأكاديميين والإداريين في الجامعات الفلسطينية	الحصر الشامل
6	أبو الجدبان، عبدالكريم 2020م	دور الدافعية للإنجاز في تحسين الأداء الوظيفي	الدافعية للإنجاز	تحسين الأداء الوظيفي	الوصفي التحليلي	الاستبانة	جميع العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية	العشوائية البسيطة
7	ثرىا، هاني لعام 2020م	الاحترق الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي في وجود الصمت التنظيمي	الاحترق الوظيفي	الأداء الوظيفي	الوصفي التحليلي	الاستبانة	العاملين في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية	العشوائية البسيطة
8	بركة، أحمد لعام 2020م	معايير التميز المؤسسي للإدارات العامة في وزارة التربية والتعليم العالي	معايير التميز المؤسسي	الأداء الوظيفي	الوصفي التحليلي	الاستبانة	جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي من كافة المستويات الإدارية	المسح الشامل

						بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر عاملها		
العشوائية البيضة	جميع العاملين بالمجلس العُماني للاختصاصات الطبية	الاستبانة	الوصفي التحليلي	الروح المعنوية للموارد البشرية	التحفيز	التحفيز وأثره على الروح المعنوية للموارد البشرية، دراسة حالة المجلس العُماني للاختصاصات الطبية	المعمري، هلال لعام 2019م	9

ملحق رقم (2): قائمة المحكمين

الجامعة	الاسم	ت
الشرقية	الدكتور/ صالح السناوي - رئيس قسم إدارة الاعمال	1
الشرقية	الدكتور/ فادي عبدالمنعم - أستاذ مساعد	2
الشرقية	الدكتور/ شريف السعودي - أستاذ مساعد	3
العربية المفتوحة	الدكتور/ ناصر اليحيائي - أستاذ مساعد	4
صحار	الدكتور/ عادل حسن - أستاذ مساعد	5

ملحق رقم (3): رسالة تحكيم استبانة

الدكتور/ - المحترم

أستاذ مساعد بكلية إدارة الأعمال بجامعة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تحكيم استبانة

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان "أثر القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة حالة موظفي شركة النبع للإعاشة والتموين" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص القيادة، حيث اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من خلال المجال الأول: قياس نمط القيادة التشاركية لدى القائمين على شركة النبع والذي يتكون من ثلاثة محاور لقياس النمط وهي: مدى تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ومجال العلاقات الإنسانية. والمجال الثاني لقياس مستوى الأداء الوظيفي بهذه الشركة من خلال: المعرفة بمتطلبات العمل، نوعية العمل، حجم العمل المنجز. مع العلم بأنه سيتم استخدام مقياس "ليكرت" الخماسي للإجابة على فقرات الاستبانة. وبناءً على تخصصكم وخبرتكم في هذا الجانب، فإنه لمن دواعي سروري أن أطرح هذه الاستبانة بشكلها المبدئي من أجل تحكيمها قبل العمل بها على العينة المستهدفة، وبناءً عليه أرجو التكرم منكم بالإطلاع على فقرات الاستبانة وإبداء ملاحظاتكم حولها. شاكرًا لكم حسن تفهمكم وتعاونكم.

الباحث

ملحق رقم (4): الاستبانة قبل تعديلها من قبل المحكمين

المتغير المستقل				
1. المجال الأول: تفويض السلطة				
ملاحظات	الفقرة المقترحة	الفقرة الأصلية	الدراسة	ت
	يسمح لي المسؤول المباشر بأخذ دور قيادي حسب المهام التي يكلفني بها	يسمح للعاملين بأخذ دوراً قيادياً حسب ما يوكل إليه	معمرى، محمد، ٢٠١٩ دور القيادة التشاركية في	1.1
	يراعي المسؤول المباشر قدراتي عند توزيعه للمسؤوليات	يراعي قدرات العاملين عند توزيعه للمسؤوليات	تحسين أداء العاملين	1.2
	أرى بأن تفويض السلطة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية	تفويض جزء من السلطات يؤدي إلى رفع روعي المعنوية		1.3
	أرى بأن تفويض السلطة أحد الأدوات المناسبة لإعداد القيادات الإدارية	يعتبر تفويض السلطة وسيلة لإعداد القيادات الإدارية المختلفة		1.4
	يحدد المسؤول المباشر المهام والمسؤوليات تحديداً دقيقاً	يحدد المهام والمسؤوليات تحديداً دقيقاً		1.5
	هناك تفويض من قبل المسؤول المباشر للعاملين في الصلاحيات	يبادر بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين		1.6
	يمنحني المدير الوقت المناسب لإنهاء المهام	يمنحني الزمن الكافي لإنهاء المهمة التي فوضني بها		1.7

المتغير المستقل				
2. المجال الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار				
ملاحظات	الفقرة المقترحة	الفقرة الأصلية	الدراسة	ت
	يشاركني المسؤول المباشر في حل مشاكل العمل	يشاركني في حل مشكلات العمل	معمري، محمد، ٢٠١٩ دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين	2.1
	يشجعني المسؤول المباشر خلال الاجتماعات على توزيع العمل لضمان سرعة الإنجاز	يحتثي خلال الاجتماعات على توزيع العمل لضمان سرعة الإنجاز		2.2
	يأخذ المسؤول المباشر بأرائي وأفكاري بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات	يضع آراء وأفكار العاملين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية		2.3
	المسؤوليات والأهداف واضحة لي بشكل يضمن لي فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات	وضوح المسؤوليات والأهداف تعطيني الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات		2.4
	توجد مساحة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملنا	يتمتع العاملون بدرجة كبيرة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم		2.5
	يقوم بتشجيعي للعمل بروح الفريق	يشجع العاملين بالعمل بروح الفريق		2.6

المتغير المستقل				
3. المجال الثالث: العلاقات الإنسانية				
ملاحظات	الفقرة المقترحة	الفقرة الأصلية	الدراسة	ت
	يهتم المسؤول المباشر بمبادئ العدل والمساواة	يهتم بمبادئ العدل والمساواة بين العاملين	معمري، محمد، ٢٠١٩	3.1

	يتعامل المسؤول المباشر بتواضع	يتعامل بتواضع مع العاملين	دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين	3.2
	يتعامل المسؤول المباشر بمرونة	يتعامل بالمرونة مع العاملين		3.3
	يقدم المسؤول المباشر الاحترام والتقدير	يبادلني الاحترام والتقدير		3.4
	لدى المسؤول المباشر صبر وتأي في التعامل	يصبر ويتأني في تعاملي		3.5

المتغير التابع				
4. تحسين الأداء				
ملاحظات	الفقرة المقترحة	الفقرة الأصلية	الدراسة	ت
	أؤدي العمل وفق جدولته الزمني	أقوم بأداء العمل وفق جدولته الزمني	أبوالجديان، عبدالكريم ٢٠٢٠	4.1
	أنجز المهام الوظيفية من خلال فريق عمل	أنجز المهام الوظيفية من خلال فريق العمل	دور الدافعية للإنجاز في تحسين الأداء الوظيفي	4.2
	أرى بأن المراقبة تساعد في تحسين أدائي	تساعد المراقبة في تحسين أداء العاملين		4.3
	أقوم بأداء المهام الوظيفية التي تم تفويضها بها	أؤدي المهام الوظيفية المفوضة لي على أحسن وجه		4.4
	لدي معرفة وإلمام بطبيعة المهام الموكلة إلي	هناك ومعرفة وإلمام لدى الموظفين بطبيعة المهام الموكلة إليهم		4.5
	أمتلك المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي أمارسها	أمتلك المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي أمارسها		4.6

	أنجز المهام الموكلة إلي وفق الخطة المعدة لذلك	أنجز المهام الموكلة إلي وفق الخطة المعدة لذلك		4.7
	امتك القدرة على تحمل أي أعباء وظيفية إضافية	امتك القدرة على تحمل أي أعباء وظيفية إضافية		4.8
	أعتمد على نفسي في إنجاز مختلف المهام	أعتمد على نفسي في إنجاز مختلف المهمات		4.9
	أهتم بمقارنة ما أنفذ في العمل بالخطط والبرامج المرسومة	أهتم بمقارنة ما أنفذ في العمل بالخطط والبرامج المرسومة		4.10
	أقوم باستثمار الموارد المتاحة أثناء أدائي للعمل	استثمر كافة الموارد المتاحة أثناء الأداء		4.11
	أقوم بالتنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة لتحقيق أداء جيد	أنسق بين المستويات الإدارية المختلفة لتحقيق أداء جيد		4.12

ملحق رقم (5): الاستبانة في صورتها النهائية

يقوم الباحث بإعداد دراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص القيادة، حيث يتكون مجتمع الدراسة من موظفي شركة النبع للإعاشة والخدمات، بناءً عليه يرجى الباحث منكم الإجابة على فقرات الاستبانة وتوزيعها على زملائكم في مقر الشركة، مع خالص الشكر على تعاونكم.

البيانات الشخصية:

١.١ الجنس: ذكر أنثى

١.٢ السن:

- من ٢١ - ٣٠ سنة
 من ٣١ - ٤٠ سنة
 من ٤١ - ٥٠ سنة
 ما فوق ٥٠ سنة

١.٣ المستوى التعليمي الحالي:

- ما دون دبلوم التعليم العام
 دبلوم التعليم العام
 دبلوم
 جامعي
 دراسات عليا

١.٤ سنوات الخبرة:

من ٥ سنوات أو أقل

من ٦ إلى ١٥ سنة

من ١٦ إلى ٢٥ سنة

أكثر من ٢٥ سنة

١.٥ الدرجة الوظيفية:

موظف

رئيس قسم

نائب مدير

مدير

المتغير المستقل						
المجال الأول: تفويض السلطة						
سيتم قياس هذا المتغير وفق مقياس ليكرت الخماسي						
ت	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
١.١	يسمح لي المسؤول المباشر بأخذ دور قيادي حسب المهام التي يكلفني بها					
٢.١	يراعي المسؤول المباشر قدراتي عند توزيعه للمسؤوليات					
٣.١	أرى بأن تفويض السلطة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية					
٤.١	أرى بأن تفويض السلطة أحد الأدوات المناسبة لإعداد القيادات الإدارية					

					يحدد المسؤول المباشر المهام والمسؤوليات تحديداً دقيقاً	٥.١
المتغير المستقل						
٢. المجال الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار						
سيتم قياس هذا المتغير وفق مقياس ليكرت الخماسي						
ت	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
١.٢	يشاركني المسؤول المباشر في حل مشاكل العمل					
٢.٢	يشجعني المسؤول المباشر خلال الاجتماعات على توزيع العمل لضمان سرعة الإنجاز					
٣.٢	يأخذ المسؤول المباشر بآرائى وأفكارى بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات					
٤.٢	المسؤوليات والأهداف واضحة لي بشكلٍ يضمن لي فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات					
٥.٢	توجد مساحة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملىنا					
المتغير المستقل						
٣. المجال الثالث: العلاقات الإنسانية						
سيتم قياس هذا المتغير وفق مقياس ليكرت الخماسي						
ت	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
١.٣	يهتم المسؤول المباشر بمبادئ العدل والمساواة					
٢.٣	يتعامل المسؤول المباشر بتواضع					
٣.٣	يتعامل المسؤول المباشر بمرونة					

					يقدم المسؤول المباشر الاحترام والتقدير	٤.٣
					لدى المسؤول المباشر صبر وتأني في التعامل	٥.٣
المتغير التابع ٤. تحسين الأداء الوظيفي سيتم قياس هذا المتغير وفق مقياس ليكرت الخماسي						
ت	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
١.٤	أؤدي العمل وفق جدول الزمني					
٢.٤	أنجز المهام الوظيفية من خلال فريق عمل					
٣.٤	أرى بأن المراقبة تساعد في تحسين أدائي					
٤.٤	أقوم بأداء المهام الوظيفية التي يتم تفويضها بها					
٥.٤	لدي معرفة وإلمام بطبيعة المهام الموكلة إلي					
٦.٤	أمتلك القدرة على تحمل أي أعباء وظيفية إضافية					
٧.٤	أعتمد على نفسي في إنجاز بعض المهام					