وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
Mohamed Boudiaf University of M'sila

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
Faculty of EconomicCommercialandManagement Sciences

قسم: علوم التسيير
Department of Management sciences

مذكرة بعنوان:

أثر القيادة التشاركية على أداء الموارد البشرية

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية - مقرة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر مهني علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

من إعداد الطالب (ة):

- عامر بوعقلين
- سمان فارس

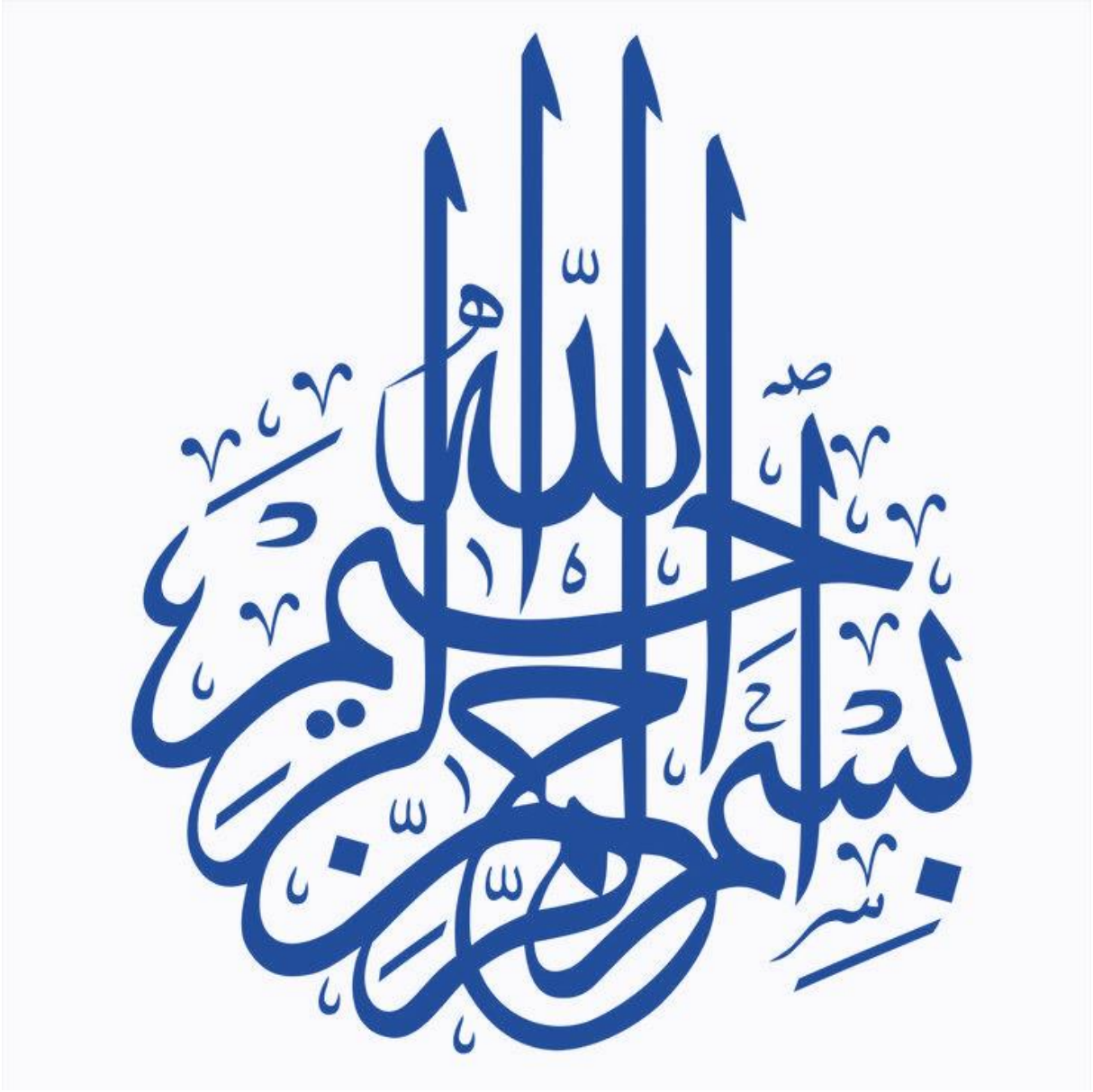
تحت إشراف الأستاذ

-د. مرزوق فاتح

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

أعضاء اللجنة	الجامعة	الصفة
أ.د.سليماني محمد	جامعة المسيلة	رئيسا
د.مرزوق فاتح	جامعة المسيلة	مشرفا
د.خيار جميلة	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2024/ 2025


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر والتقدير

قال تعالى:﴿ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ﴾(إبراهيم: الآية 7).

الحمد لله الأولِ قبل الإنشاءِ والحياء، والآخرِ بعد فناء الأشياء

العليمِ الذي لا ينسى من ذكره، ولا ينقص من شكره،

ولا يخيب من دعاه، ولا يقطع رجاء من رجاه.

والصلاة والسلام على محمدٍ سيدِ المرسلين، وخاتمِ النبيين

وحجةِ رب العالمين، وعلى آله الطيبين الطاهرين، وصحبه أجمعين.

يسعدني ويطيب لي وقد أنجزت دراستي المتواضعة، واعترافاً مني بالجميل

أن أتقدم بخالص شكري وتقديري إلى أستاذي **مرزوق فاتح**

الذي كان لجهده المتواصل، وملاحظاته القيّمة، وأفكاره العلمية

أعظم الأثر في تحفيزي على المثابرة والنشاط.

وأقدم شكري الوافر إلى أعضاء لجنة المناقشة.

وختامًا، جزى الله خير الجزاء كل من مدّ يدَ المساعدة لي وأسهم في إنجاز هذه المذكرة.

فجزاهم الله عني خير الجزاء.

الاهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة. ونصح الأمة.

إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء،

إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى **والدتي العزيزة**.

إلى من سعى وشقي لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح

الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى **والدي العزيز**.

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إلى إخوتي وأخواتي الاعزاء.

إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء

إلى ينابيع الأخوة الذين لم تلدهم أمي إلى أصدقائي:

إلى رفيقة دربي وسبب نجاحي الزوجة الكريمة إلى فلذات كبدي وفراشاتي بناتي الأعزاء وإلى كل من كانوا سندا لنا من قريب أو من بعيد

وإلى من كانوا معنا على طريق النجاح والخير

إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني ألا أضيعهم

الملخص:

القيادة التشاركية لها تأثير إيجابي كبير على أداء الموارد البشرية، حيث تعتمد على تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتعزيز العلاقات الإنسانية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية ، كما أكدت الدراسة الميدانية التي أجريت في المؤسسة العمومية الاستشفائية بمقرة، ومن خلال توزيع استبيان على 47 موظفًا، صحة الفرضية الرئيسية القائلة بأن للقيادة التشاركية بأبعادها لها تأثيرًا كبيرًا وفعالًا على أداء الموارد البشرية، كما أظهرت النتائج تحقق الفرضيات الفرعية، حيث وُجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لكل من :المشاركة في صنع القرار، وتفويض السلطات، والتعاون والعمل الجماعي، والتحفيز والتقدير في تحسين أداء الموظفين. هذه النتائج تُبرز أهمية تبني القيادة التشاركية كأسلوب إداري لتعزيز فاعلية الموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية العمومية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية، أداء الموارد البشرية، المؤسسة العمومية الاستشفائية.

Abstract:

Participatory leadership has a significant positive impact on the performance of human resources, as it depends on delegating authority, participating in decision-making, and strengthening human relations, which leads to improved job performance and increased productivity, as confirmed by the field study conducted in the public hospital institution in Magra, and through the distribution of a questionnaire.To 47 employees, the main hypothesis that participatory leadership in its dimensions has a significant and effective impact on the performance of human resources is correct The results also showed the fulfillment of the sub-hypotheses, as a statistically significant positive effect was found for: participation in decision-making, delegation of powers, cooperation and teamwork, and motivation and appreciation in improving employee performance. These results highlight the importance of adopting participatory leadership as a management method to enhance the effectiveness of human resources in public hospital institutions.

Key words: Participatory leadership, human resources performance, hospital public institution.

فهرس المحتويات

قائمة المحتويات

شكر والتقدير .....
الاهداء .....
قائمة المحتويات II
فهرس الجداول VI
فهرس الأشكال VIII
مقدمة: ..... أ
1. الإشكالية ..... ب
2. التساؤلات الفرعية ..... ب
3. فرضيات الدراسة ..... ج
4. أهمية الدراسة ..... ج
5. أهداف الدراسة ..... د
6. أسباب اختيار الموضوع: ..... هـ
7. منهج الدراسة ..... هـ
8. صعوبات الدراسة ..... و
9. حدود الدراسة ..... و
10. هيكل الدراسة: ..... و
الفصل الأول: مدخلمفاهيمي للقيادة التشاركية 9
تمهيد **10**
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة التشاركية **11**
المطلب الأول: القيادة التشاركية (التعريف–الأبعاد – الأسس) **11**
أولاً: مفهوم القيادة: 11
ثانياً: أبعاد القيادة التشاركية 13

ثالثاً: أسس القيادة التشاركية..... 14
المطلب الثاني: الأهمية والغاية للقيادة التشاركية **16**
المطلب الثالث: خصائص ومميزات القيادة التشاركية..... **17**
المبحث الثاني: تحسين أداء المورد البشري من خلال القيادة التشاركية..... **19**
المطلب الأول: أساليب وأدوات تحسين أداء العاملين..... **19**
المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء للعاملين. **21**
أولاً: طرق المقارنة:..... 21
ثانياً: الطرق المطلقة:..... 22
ثالثاً: الطرق المبنية على المقاييس:..... 23
رابعاً: الطرق المبنية على نتائج الأعمال:..... 27
خامسا: تقييم الأداء من زوايا مختلفة (طريقة تقييم الأداء 360 درجة) 29
المطلب الثالث: دور وأهمية الأساليب التشاركية في تحسين أداء الموارد البشرية. **29**
المبحث الثالث: الدراسات السابقة وبناء نموذج الدراسة..... **31**
المطلب الأول: الدراسات السابقة: **31**
المطلب الثاني: بناء نموذج الدراسة..... **36**
المطلب الثالث: استنتاج العلاقة القائمة بين المتغيرين **36**
خلاصة الفصل الأول: **38**
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية..... **39**
تمهيد..... **40**
المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة **41**
المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة **41**
المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة **46**
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة..... **47**
المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية ووصف عينة الدراسة..... **49**

المطلب الأول: منهج الدراسة وحدودها ومصادر جمع البيانات..... 49
الفرع الأول: منهج الدراسة 49
الفرع الثاني: حدود الدراسة: 49
الفرع الثالث: مصادر جمع البيانات:..... 50
المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة وتصميم الاستبيان..... **51**
المطلب الثالث: كشف نوع التوزيع للبيانات واختيار أساليب معالجة الإحصائية للبيانات..... **55**
الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي..... 55
الفرع الثاني: أساليب الإحصائية لمعالجة بيانات المستجوبين..... **56**
المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية، التحليل، مناقشتها **58**
المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان **58**
الفرع الأول: صدق الاتساق البنائي..... 58
الفرع الثاني: حساب ثبات الاستبيان: 65
المطلب الثاني:التحليلالوصفيلبياناتالمستجوبين 67
الفرع الأول: عرض وتحليل الوصفي لبيانات الشخصية لأفراد العينة 67
الفرع الثاني: التحليل الوصفي للبيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة..... 74
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة **82**
المطلب الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج اختبار فرضية الرئيسية: **89**
خاتمة الفصل الثاني..... **95**
الخاتمة **96**
قائمة المصادر والمراجع..... **102**
الملاحق..... **105**

فهرس الجداول والإشكال

فهرس الجداول

الجدول رقم (1-2): يوضح مجتمع الدراسة 51
الجدول رقم (2-2): الشكل النهائي للاستبيان 53
الجدول رقم (3-2): يوضح تقسيم الدرجات حسب سلم ليكرت الخماسي..... 53
الجدول رقم (4-2): درجات الاستبيان 54
الجدول رقم (5-2): معامل التوزيع الطبيعي 55
الجدول رقم (6-2): معامل الارتباط بيرسون لمحاور الاستبيان 59
الجدول رقم (7-2): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني للقيادة التشاركية 60
الجدول رقم (8-2): معاملات الارتباط بين كل فقرات المحور الثالث: أداء الموارد البشرية والدرجة الكلية 63
الجدول رقم (9-2): : معامل الثبات كرونباخ A لجميع محاور الاستبيان..... 66
الجدول رقم (10-2): إحصائيات أفراد العينة حسب متغير الجنس 67
الجدول رقم (11-2): إحصائيات أفراد العينة حسب متغير السن..... 68
الجدول رقم (12-2): إحصائيات أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي 70
الجدول رقم (13-2): إحصائيات أفراد العينة حسب الخبرة المهنية 71
الجدول رقم (14-2): يوضح إحصائيات أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي 73
الجدول رقم (15-2): المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول البعد الأول: المشاركة في صنع القرار 74
الجدول رقم (16-2): المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول البعد الثاني: تفويض السلطات 76
الجدول رقم (17-2): المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة البعد الثالث: التعاون والعمل الجماعي 77

الجدول رقم (2-18): المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول البعد الرابع: التحفيز والتقدير 78
الجدول رقم (2-19): المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول المحور الثالث: أداء الموارد البشرية..... 80
الجدول رقم (2-20): اختبار T-TEST للفرضية الأولى..... 82
الجدول رقم(2-21): اختبار T-TEST للفرضية الثانية..... 84
الجدول رقم(2-22): اختبار T-TEST للفرضية الثالثة..... 86
الجدول رقم(2-23): اختبار T-TEST للفرضية الرابعة..... 87
الجدول رقم (2-24): اختبار معامل الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية 89

فهرسا لأشكال

الشكل رقم (1-1): يوضح صفات قائد المشارك 12
الشكل رقم (2-1): مخطط مسار وظيفي بتطبيق النمط التشاركي 30
الشكل رقم (3-1): نموذج الدراسة 36
الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية -مقرة- 48
الشكل رقم (2-2): دائرة نسبية توضح إحصائيات أفراد العينة حسب متغير الجنس 68
الشكل رقم (3-2): دائرة نسبية توضح إحصائيات أفراد العينة حسب متغير السن 69
الشكل رقم (4-2): دائرة نسبية توضح إحصائيات أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي 70
الشكل رقم (5-2): دائرة نسبية تمثل إحصائيات أفراد العينة حسب الخبرة المهنية 72
الشكل رقم (6-2): دائرة نسبية توضح إحصائيات أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي . 73
الشكل رقم(7-2): تمثيل بياني للاختبار معامل الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية 91

مقدمة

مقدمة:

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المنظمات في العصر الحديث، أصبحت القيادة الفعالة أحد أهم العوامل التي تحدد نجاح أو فشل المؤسسات. ومن بين الأنماط القيادية المتنوعة، برزت القيادة التشاركية كأحد النماذج الإدارية الحديثة التي تعتمد على تعزيز التعاون والمشاركة بين القادة والمرؤوسين، مما ينعكس إيجابًا على أداء الموارد البشرية بشكل عام.

تستند القيادة التشاركية إلى مبدأ التفويض والمشاركة في صنع القرار، حيث لا يقتصر الأمر على التوجيه من أعلى الهرم الإداري، بل يشمل إشراك الموظفين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم. هذا النمط القيادي يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية لدى العاملين، مما يحفزهم لزيادة إنتاجيتهم وإبداعهم، كما يعزز بيئة عمل إيجابية تقوم على الثقة والشفافية.

ولعل أهم ما يميز القيادة التشاركية هو تأثيرها المباشر على أداء الموارد البشرية، حيث تسهم في تحسين جودة العمل، وزيادة الرضا الوظيفي، وتقليل معدلات دوران العمالة، وتعزيز الابتكار. كما أن مشاركة الموظفين في القرارات الإدارية يجعلهم أكثر التزامًا بأهداف المنظمة، مما ينعكس على كفاءة الأداء التنظيمي ككل.

في هذا السياق، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر القيادة التشاركية على أداء الموارد البشرية، من خلال تحليل المفاهيم الأساسية لهذا النمط القيادي، واستعراض الأدبيات السابقة ذات الصلة، بالإضافة إلى مناقشة الآليات التي تساهم بها القيادة التشاركية في تعزيز أداء العاملين. كما سيتم التطرق إلى التحديات التي قد تواجه تطبيق هذا النموذج، وكيفية التغلب عليها لتحقيق أقصى استفادة ممكنة.

في النهاية، فإن فهم تأثير القيادة التشاركية على أداء الموارد البشرية ليس مجرد دراسة أكاديمية، بل هو استثمار استراتيجي في رأس المال البشري، الذي يعد أهم عنصر في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات في عالم يتسم بالتغير السريع والتعقيد المتزايد.

1. الإشكالية

على الرغم من الأهمية النظرية للقيادة التشاركية، فإن تطبيقها في المؤسسات العمومية، وخاصة الاستشفائية، يواجه تحديات متعددة، منها البيروقراطية، المركزية في اتخاذ القرار، وضعف المشاركة الفعلية للعاملين. مما يطرح التساؤل الرئيسي التالي:

"إلى أي مدى يمكن أن تؤثر القيادة التشاركية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بمقرة؟"

2. التساؤلات الفرعية

- هل يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعد المشاركة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية – مقرة؟
- هل يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعد تفويض السلطة في تحسينأداء الموارد البشريةبالمؤسسة العمومية الاستشفائية – مقرة؟
- هل يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعد التعاون والعمل الجماعي في تحسين أداء الموارد البشريةبالمؤسسة العمومية الاستشفائية – مقرة؟
- هل يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعد التحفيز والتقدير في تحسين أداء الموارد البشريةبالمؤسسة العمومية الاستشفائية – مقرة؟

3. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

" يوجد تأثير للقيادة التشاركية بأبعادها الاربعة على أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بمقرة بشكل كبير وفعال"

الفرضيات الفرعية:

– يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعد المشاركة فيتحسين أداء الموارد البشريةبالمؤسسة العمومية الاستشفائية – مقرة.

– يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعد تفويض السلطات في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية – مقرة.

– يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعد التعاون والعمل الجماعي في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية – مقرة.

– يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعد التحفيز والتقدير في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية – مقرة.

4. أهمية الدراسة

تشهدالمنظمات المعاصرة تحولات جوهرية في أنماط الإدارة والقيادة، وذلك نتيجة التطورات التكنولوجية والتعقيدات المتزايدة في بيئة العمل. ومن بين الأنماط القيادية الحديثة التي حظيت باهتمام كبير في الأدبيات الإدارية **القيادة التشاركية**، التي تعتمد على تفويض السلطة وتشجيع المشاركة الفعالة للعاملين في صنع القرار. تُعد المؤسسات العمومية الاستشفائية من أكثر المؤسسات حاجةً إلى هذا النمط القيادي، نظراً لطبيعة عملها المعقدة

التي تتطلب تعاوناً عالياً بين الفرق الطبية والشبه طبية والإدارية لضمان جودة الخدمات المقدمة.

في هذا السياق، تبرز **المؤسسة العمومية الاستشفائية بمقرة** كحقل دراسة مهم لبحث أثر القيادة التشاركية على أداء الموارد البشرية، حيث أن أداء العاملين في القطاع الصحي ينعكس مباشرةً على مستوى الخدمات الصحية وجودتها. ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على الدور الذي يمكن أن تلعبه القيادة التشاركية في تحفيز العاملين، تعزيز انتمائهم المؤسسي، وتحسين أدائهم الوظيفي.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في عدة جوانب، منها:

- المساهمة في إثراء الأدبيات الإدارية المتعلقة بالقيادة التشاركية وأثرها على أداء الموارد البشرية، خاصة في القطاع الصحي العمومي.
- تقديم توصيات لإدارة المؤسسات العمومية الاستشفائية لتعزيز أنماط القيادة التشاركية لتحسين الأداء الوظيفي.
- تحسين جودة الخدمات الصحية من خلال تطوير أداء الكوادر البشرية لجميع الأسلاك، مما ينعكس إيجاباً على المجتمع.

5. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

1. تحليل مفهوم القيادة التشاركية وأبعادها في المؤسسات الصحية.
2. تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بمقرة.
3. تحديد مدى تأثير القيادة التشاركية على تحسين الأداء الوظيفي.
4. الكشف عن الصعوبات التي تواجه تطبيق هذا النمط القيادي.

5. تقديم مقترحات لتطوير الممارسات القيادية في المؤسسة.

6. أسباب اختيار الموضوع:

-يعود اختيارنا للموضوع ودارسته كونه يتناسب مع التخصص المدروس وهو (تسيير الموارد البشرية).

-باعتباره موضوع حديث ومهم لكل إدارة ترغب في تحسين أداء موظفيها.

-البحث عن أسلوب وطريقة جيدة تحسس العمال بأهميتهم داخل المؤسسة.

-إدراك الأهمية لهذا الموضوع كونه أداة تحقيق هدف كل موظف داخل المؤسسة ومحاولة التعرف على مستوى أداء العاملين عند منحهم الامتياز والتحفيز المادي أو المعنوي.

7. منهج الدراسة

وعلى هذا الأساس فقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي، وهذا من أجل التعرف على متغيرات الدراسة وتحليلها، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره،أما في الجانب الميداني وذلك عن طريق توزيع استمارات الاستبيان ومعالجتها إحصائيا عن طريق برنامج **spss v22**

وتعتمد الدراسة على **المنهج الوصفي**، باستخدام:

- **الدراسة الميدانية:** من خلال استبيان موجه للعاملين في جميع الأسلاك بالمؤسسة لقياس مدى تطبيق القيادة التشاركية وتقييم الأداء.
- **الدراسة المكتبية:** بالاعتماد على المراجع العلمية، الأبحاث السابقة، والتقارير الإدارية.
- **التحليل الإحصائي:** باستخدام برامج SPSSلتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

8. صعوبات الدراسة

لا يخلو إي بحث أو دراسة من صعوبات وعوائق تعترضه ومن أهم الصعوبات التي واجهتها في دراستنا هذه:

1. يصعب علينا الوصول إلى بعض المصالح في المؤسسة.
2. نقص الدراسات السابقة، خاصة في البيئة الجزائرية وخاصة المؤسسات العمومية الصحية، مما قد يحد من المقارنة المرجعية.

9. حدود الدراسة

-**الحدود المكانية:** تمت هذه الدراسة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مقرة.

-**الحدود الزمنية:** تمت هذه الدراسة من 09فيفري 2025 إلى غاية 29 ماي 2025

-**الحدود الموضوعية:** ترتكز هذه الدراسة على موضوع تأثير القيادة التشاركية على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مقرة.

-**الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بمقرة.

10. هيكل الدراسة:

خطة البحث هذه مقسمة إلى فصلين رئيسيين. يركز الفصل الأول على الإطار المفاهيمي للقيادة التشاركية، حيث يبدأ بتمهيد عام ثم يتناول مفاهيم أساسية مثل تعريف القيادة التشاركية، أبعادها، أسسها، أهميتها، غاياتها، خصائصها، ومميزاتها. ينتقل الفصل بعد ذلك إلى استكشاف كيفية تحسين أداء الموارد البشرية من خلال تطبيق القيادة التشاركية، ويشمل ذلك أساليب وأدوات تحسين أداء العاملين، طرق تقييم أدائهم، ودور

وأهمية الأساليب التشاركية في هذا السياق. يختتم الفصل الأول بعرض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة، سواء كانت باللغة العربية أو الأجنبية، مع تحديد أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

أما الفصل الثاني، فيتضمن الدراسة الميدانية التطبيقية. يبدأ بتقديم عام للمؤسسة موضوع الدراسة (المؤسسة العمومية الاستشفائية – مقرة)، مع التعريف بها، نشأتها، دورها، مهامها، وهيكلها التنظيمي. ثم ينتقل إلى شرح منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية، بما في ذلك منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة، أدوات التحليل الإحصائي، والوصف الإحصائي لعينة الدراسة. يختتم الفصل الثاني بعرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة بناءً على أبعاد الدراسة، مع التركيز على ثبات أداة الاستبيان، تحليل نتائج الاستبيان، واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

تمثل هذه الدراسة محاولة لفهم العلاقة بين القيادة التشاركية وأداء الموارد البشرية في المؤسسات الصحية، والتي يمكن أن تساهم في تطوير الممارسات الإدارية وتحسين جودة الخدمات. ومن المتوقع أن تقدم نتائجها رؤى قيمة لكل من الباحثين والممارسين في مجال الإدارة الصحية.

الفصل الأول:

مدخل مفاهيمي للقيادة التشاركية

تمهيد

يشهد العالم اليوم تحولات متسارعة في مختلف المجالات، مما يفرض على المنظمات تبني أساليب إدارية حديثة تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف. ومن بين هذه الأساليب، تبرز القيادة التشاركية كنموذج فعال يساهم في تحقيق التميز التنظيمي وتعزيز أداء الموارد البشرية.

يهدف هذا الفصل إلى استعراض مدخلمفاهيمي للقيادة التشاركية، وذلك من خلال تناول المفاهيم الأساسية والأبعاد والأسس التي تقوم عليها، بالإضافة إلى استعراض أهمية وغاية هذا النمط القيادي وخصائصه ومميزاته. كما يتناول الفصل دور القيادة التشاركية في تحسين أداء الموارد البشرية، وذلك من خلال استعراض أساليب وأدوات تحسين الأداء وطرق تقييم الأداء، بالإضافة إلى أهمية الأساليب التشاركية في هذا المجال.

وأخيرًا، يقدم الفصل عرضًا للدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة التشاركية، وذلك بهدف استخلاص الدروس المستفادة وتحديد أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات والدراسة الحالية.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة التشاركية.

يمكنتقسيمالقيادةلعدةأنماطومنبينأنماطهاوأهمهاالقيادةالتشاركيةوسنتطرقمنهذاالإطارالنظريمن القيادةالتشاركية، وتعتبر القيادة التشاركية نموذجًا إداريًا حديثًا يركز على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، بهدف تعزيز التعاون وتحقيق الأهداف المشتركة، ويكتسب هذا النمط من القيادة أهمية متزايدة في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها عالم الأعمال، حيث يتطلب النجاح القدرة على التكيف والابتكار، وهو ما يتحقق من خلال استثمار قدرات جميع أفراد المؤسسة.

المطلب الأول: القيادة التشاركية (التعريف –الأبعاد – الأسس)

أولاً: تعريف القيادة:

1-القيادة:

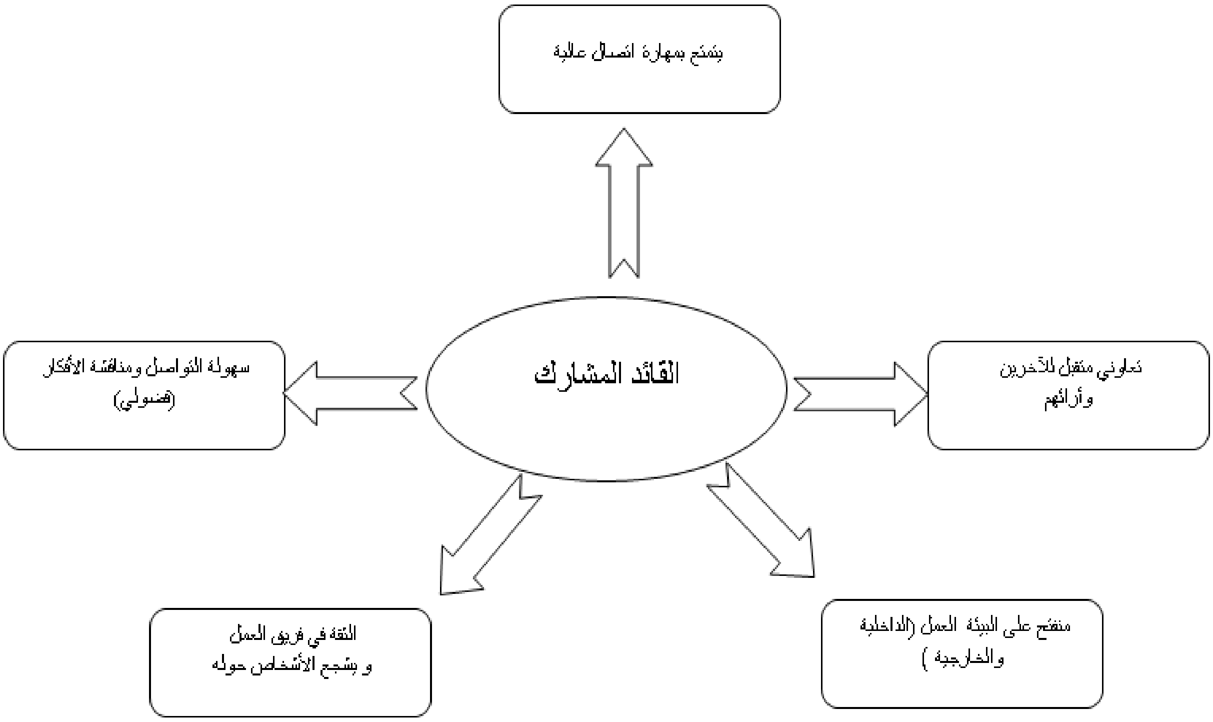
هيفنالتأثيرعلىالأفرادوتنسيقجهودهموعلاقاتهم، ضربالمثللهمفيالأفعالوالتصرفاتبمايضمنانتماءهمووﻻءهموطاعتهمويدعمتعاونهم، وثقتهمواحترامهم،وبمايكفلتحقيقالأهدافالمنشودة1 .أماالقيادةعندتيد (tead) يرىأنها "النشاطالذييستخدمللتأثيرفيالناسوالتعاوننحوتحقيقهدفمعينيرغبونه2 "

2-القائد:

هوالإنسانالمبدعالذييأتيبالطرقالجديدةليعملعلىتحسينالعملوتغييرمسارالنتائجإلىالأفضل، والقائدالناجحهوالذيتظهرمهاراتهفيوضعوإعدادالخطة، وفيطريقةتنفيذها، وهومتميزفيبثروحالحماسةوروحالجماعةوالمثابرةعندالآخرين.

أماالقائد**المشارك**هوشخصيحرصإشراكالمرؤوسينفيصناعةالقراروبتخذالقراربالإجماع، وانهيؤمنأنالفردغايتهفيذاتهلهاحترامهوكرامتهوحريتهوحقهفياتخاذالقرار. وقدتوصل " ليكرت"إلىأنهذاالنوعمنأحسنالأنواعمنحيثزيادةالإنتاجوحسنالعلاقةبينالعاملين 1كمانلخصصفاتالقائدالمشاركفيالشكلرقم(1.1):

الشكل رقم(1-01): يوضح صفات قائد المشارك



المصدر: منإعدادالطالبينبالاعتمادعلى دراسات سابقة.

ثانياً: تعريف القيادة التشاركية: تعتبر 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[1]

ويقصد بها مشاركة العاملين في المسؤوليات الإدارية وفي صنع واتخاذ القرار وفي المساهمة الفعلية في العملية الإدارية من تحديد الاحتياجات والأهداف والأولويات، إلى تنفيذها ومتابعة سيرها، ويمكن تعريفها إجرائيا بأنه: نمط قيادي يهدف الى مشاركة الموظفين في

1 أحمد بن سعيد بن محمد الفرعي، 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، جامعة الشرقية، كلية إدارة الأعمال، 2022، ص 14.

اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وصقل مهاراتهم من خلال تفويضهم بعض الصلاحيات، وبناء علاقات إنسانية قائمة على الاحترام[1]

القيادة التشاركية نمط حديث من أنماط القيادة ويقوم فيها القادة بمشاركة العاملين باتخاذ القرار ومشاورتهم واحترام شخصياتهم وآرائهم وتفويض لهم السلطة وهذا يؤدي إلى تحقيق أهداف العامة للمؤسسة وأهداف وحاجات العاملين في آن واحد[2]

وتعرف القيادة التشاركية على أنها " نمط حديث من أنماط القيادة، يقوم فيها المدير بمشاركة العاملين باتخاذ القرار ومشاورتهم واحترام شخصياتهم وآرائهم، وتفويض لهم السلطة، وهذا يؤدي إلى تحقيق أهداف العامة وأهداف وحاجات العاملين في آن واحد، وتقاس من خلال تقدير أفراد العينة على أداة الدراسة.[3]

ثانياً: أبعاد القيادة التشاركية

يشير نمط القيادة التشاركية إلى تشجيع العاملين على مشاركتهم في عمليات صنع القرار وحل المشكلات التي قد تواجههم في أثناء ممارسة أعمالهم داخل المنظمة، عبر استخدام المعلومات والمعارف التي يمتلكونها وبما يضمن تحقيق أهدافها، وتتمثل أبعادها فيما يلي:

1. **التحفيز:** ويعكس قدرة القائد التشاركي على تحفيز الآخرين للسعي من أجل تحقيق أهداف محددة بدلا تنفيذ مجرد أوامر .

---

1 ريهام بنت خالد بقشان، "أثر القيادة التشاركية على أداء فرق العمل الافتراضية" (دراسة ميدانية على موظفي شركة الاتصالات السعودية، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار السادس – العدد اثنان وستون تاريخ الإصدار: 2 –كانون الأول2023 – م ص420.

2 هالة أمين مغاوري "القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر "دراسة مستقبلية بمؤسسات التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، مصر، 2020ص412

3 معمري محمد، نبيل حليلو، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر–كوبا بولاية الجلفة، مجلة دراسات وأبحاث، مجلد 10 عدد 04، ديسمبر 2018، ص571.

2. **التفاوض:** وتمثل قدرة القائد التشاركي على تحقيق منافع مشتركة وإدارة الموقف التفاوضي من خلال إيجاد مناخ إيجابي فعال يعزز من قيم الشراكة والتعاون والتفاهم المشترك بين الأطراف المتفاوضة. الاتصال: وتنعكس في قدرة القائد التشاركي على التواصل مع الآخرين والاستماع إليهم.

3. **العلاقات الإنسانية:** وتتمثل في القدرة على تحسين العلاقات بين كل المستويات الإدارية بالمنظمة من خلال عدة تصرفات منها حسن السلوك وسلامة النية في التعامل، الأدب والتقدير المتبادل، الشعور بقيمة العمل الذي يؤديه الآخرين.

4. **المشاركة:** من حيث قدرة القائد على أنه لا يستطيع أن ينجز كل شيء بمفرده، وأن العمل الجماعي هو الطريق الأمثل لتحقيق النجاح بالمشاركة.[1]

ثالثاً: أسس القيادة التشاركية

في ظل القيادة التشاركية يشارك القائد مرؤوسيه في اتخاذ القرارات في العمليات الإدارية الأخرى كالتخطيط والتنظيم، وكذلك يقوم القائد في هذا النوع من القيادة بتفويض بعض سلطاته للعاملين معه مستخدما العلاقات الإنسانية بصورة إيجابية، كما يعتمد في قيادته على دفع العاملين معه وحثهم للعمل وإشعارهم بالرضا، وتعتمد القيادة التشاركية على بعض من الأسس نذكر منها: [2]

1- **تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وإنه غاية في حد ذاته:** فتعمل على تشجيع فردية العاملين وأعضاء المنظمة، فالمدير لا يخضع لتعليمات وإنما يخضع لأهداف عامة

1 حمدي جمعة عبد العزيز، الدور القيادة التشاركية في تحسين الأداء السياقي في مستشفى الملك فهد المركزي بجازان المملكة العربية السعودية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، مجلة البحوث التجارية، المجلد 46، العدد 3، جوان 2024، ص357

2حبي سعيدة، القيادة التشاركية في ظل مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "رؤية سوسيو اقتصادية، مجلة المعيار، مجلد25، عدد58، 2021، ص965.

ووسائل تحقق هذه الأهداف، فليس من أغراض المنظمة أن تنمي قدرات العاملين بطريقة مرغوبة من خلال معرفة القدرات والميول والحاجات.

2- **تنسيق الجهود بين العاملين في المؤسسة:** تنظم المؤسسة على أساس سماحها لكل أعضاء المنظمة بالعمل كمجموعة متناسقة ومتعاونة بدلا من عملهم كأفراد.

3- **المشاركة الفعالة الواسعة في تحديد السياسات والبرامج:** فالإدارة التشاركية تتطلب اشتراك كل من العاملين في تحديد السياسات، فيشترك القائد مع العاملين في واجبات ومسؤوليات إدارة المؤسسة بدل الانفراد بهذا العمل، فالجميع متعاون للتنفيذ لأنهم هم واضعوا القرار والسياسة.

4- **تكافؤ السلطة مع المسؤولية:** فالقائد يفوض الأعضاء العاملين معه القيام ببعض الواجبات والمسؤوليات مع منحهم كل السلطة التي تتكافأ مع المسؤولية من أجل تسهيل القيام بالواجب الموكل إليهم فهذا يسهل العمل ويضمن نجاحه.

وهناك أسس أخرى:

- الإيمان بأهمية كل فرد في الجماعة.
- التفهم الكامل للاختلافات والفروق بين الأفراد.
- المشاركة الجماعية في وضع القوانين واللوائح.
- الإيمان بالعمل المشترك لتحقيق الأهداف.
- التأكيد على حرية الرأي والعمل.
- خلق الجو العام المشجع لطرح الآراء بحرية كاملة[1]

1ناصر داديعدون، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، ط1،دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 10.

المطلب الثاني: الأهمية والغاية للقيادة التشاركية

تعمل القيادة التشاركية على شحذ الهمم وتقوية الشعور بالمسؤولية لدى العاملين في الطبقات الدنيا من المنظمات ويجعلهم يقبلون على العمل بمسؤولية وروح إيجابية وفي النهاية تكون المسؤولية جماعية مما يقلل العبء على الإدارة العليا، كما أن اختلاف وجهات النظر والذي ينتج عن القيادة التشاركية يمكن أن يستغل لصالح العمل وتطويريه وتقدمه، وأن قدرة وفعالية صغار الموظفين والعمال لها قوة الدفع في القيادة التشاركية وعلى القياديين الأخذ بآراء الموظفين وخاصة الناجحة منها.

كما أن عمليات صنع القرار الجماعي لابد أن تكون مركزا لاهتمام القادة، كونها تعزز الفاعلية التنظيمية والتي تتطلب بالضرورة قيادة تشاركية، كما أن السلطة والتأثير في القيادة التشاركية مفتوحان لأي مستفيد من المنظمة استنادا إلى خبرته وحقه المشروع في الاختيار وإلى دوره المهم في تنفيذ القرارات، ويتوقف على القيادة التشاركية وقيادة الفريق منح مزيد من السلطات للهيئات المحلية، ومزيد من الممارسات الديمقراطية للعاملين، ومزيد من المساءلة للقادة المحليين من قبل الإدارة المركزية والمجتمع المحلى، كما أن مشاركة المرؤوسين تقلل من الصراعات داخل المنظمة، وتزيد روح المعنوية للعاملين وتقلل من حالات الغياب عن العمل، وأنها تقوم على فريق أو مجموعة أو مجتمع بدلا من الفرد، ولها دور في الاعتماد المتبادل والمترابط والتلاحم داخل المنظمة تهيئ القيادة التشاركية فرصة للتمكين بدلا من السيطرة وتملك القرار في المنظمة. [1]

1اريمان يونس ليوب وماجدة أحمد الصرايرة، مبادرات القيادة التربوية الحديثة، الطبعة الأولى،دار الخليج للنشر والتوزيع ، 2012ص 20.

المطلب الثالث: خصائص ومميزات القيادة التشاركية.

إن تباين الاتجاهات القيادية وتنوع أنماطها، أدى إلى أن يكون لكل منها خصائص تميزها، ومن أهم سماتالقيادة التشاركية: [1]

1- يهدف القائد التشاركي إلى الحصول على أفضل ما يمكن أن يقدمه المرؤوس من عمل، كما أنه يؤكد علىالذكاء والتحليل المنطقي في حل المشكلات.

2- يستفيد من كل الفرص المتاحة، ويطلب الكثير من المساعدة والآراء من مرؤوسيه لأداء العمل بشكلجيد، كما يقدم لهم الاستشارات والمعلومات، فهو يؤمن بالإدارة بالمشاركة؛

3- إن من أهم خصائص القائد التشاركي هو أنه يؤمن بأن الفرد له احترامه وكرامته وحريته، وله الحق فيالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملية، كما يحرص على عرض المشاكل على مرؤوسيه ثم اتخاذالقرارات المناسبة لحلها؛

4- يعتبر هذا القائد وسيطا رغم أنه صاحب القرار النهائي والمسؤول مسؤولية المباشرة عن النتائج؛

5- يسعى لتوسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرار مع تفويض بعض سلطته لمرؤوسيه، كما يستخدم قدرته علىالتصرف الذكي والتفكير العقلاني في تحليل المشكلات والمواقف التي يواجهها، والحصول على الحقائق والمعلومات المتعلقة بهذه المشكلات من مصادرها الأصلية؛

6- الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه، ومساعدتهم على تطوير مهاراتهم بأقصى ما يمكن؛

7- تشجيع المرؤوسين على العمل بروح الفريق وعلى المبادرة ودعم روح الإبداع والابتكار لديهم؛

1وسيلة واعر دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة جامعة محمد خيضر -بسكرة- ، 2015، ص.33

8- سهولة الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه، ووضوح الأهداف ومنهجية العمل وسياسة القائد

9- يثق القائد التشاركي في مرؤوسيه ويسعى للحصول على أفكارهم وآرائهم، حيث تسيير الاتصالالعمودية وأفقية وبالاتجاهات كافة، كما يقدم الحوافز الإيجابية خاصة المعنوية منها كدفاع نحو تحقيقالأهداف؛

10- أفضلية القيادة التشاركية على غيرها من الاتجاهات الحديثة في تخفيض حدة العداوة والصراع بين العاملين، وضمان تماسك الجماعي وولائها والتفافها حول قائدها؛

11- تخلق وتوفر المناخ النفسي والاجتماعي السليم داخل إطار العمل، بما يساعد على تنمية الإبداع والمبادرة، وإطلاق قدرات العاملين وطاقاتهم وزيادة تعاونهم من أجل تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة.

المبحث الثاني: تحسين أداء المورد البشري من خلال القيادة التشاركية.

يُعد المورد البشري الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة، حيث يساهم بشكل فعال في تحقيق أهدافها وتطلعاتها. ومن هذا المنطلق، تولي المنظمات الحديثة اهتمامًا متزايدًا بتحسين أداء العاملين لديها، وذلك من خلال تبني أساليب إدارية مبتكرة وفعالة. وتعتبر القيادة التشاركية أحد أبرز هذه الأساليب، حيث تقوم على إشراك العاملين في عملية صنع القرار، مما يعزز من روح الفريق والانتماء للمنظمة، ويساهم في تحسين الأداء بشكل عام.

المطلب الأول: أساليب وأدوات تحسين أداء العاملين.

تعتمد المؤسسة على جملة من الأساليب والإجراءات من اجل تحسين أداء العمال وتتمثل فيما يلي:

1- الحوافز:

سواء كنت مادية كالمكافآت المشاركة في الأرباح ربح الأجر بفعالية الأداء الوظيفي أو حوافز معنوية كالمشاركة في اتخاذ القرارات التقدم الوظيفي والاحترام والتقدير، حيث تلعب إدارة المنظمة دورا أساسيا في عملية التحفيز قصد دفعهم إلى زيادة الإنتاج كون أسلوب الإدارة في التعامل مع الأفراد وإشباع حاجاتهم وطموحاتهم وتحقيق رغباتهم تدفعهم لبذل المزيد من الجهد لزيادة الإنتاج وتحقيق أهدافالمنظمة.[1]

2- تحسين الوظيفة:

إن التغيير في مهام الوظيفة يخلق فرص كثيرة لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الموظف ونفوره منها، وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دافعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك

1روبرت باكل،تقييم الأداء، ترجمة موسى يونس، بيت الأفكار الدولية، بدون رقم طبعة، الرياض، 1999، ص 204

زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم إلى التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف.

3- التأهيل والتدريب:

لا يقتصر على تدريب العمال الجدد فقط وإنما أيضا يشمل الملاحظين وقادة العمال، حيث يتلقون برامج تدريبية معينة تأهلهم للوظائف القيادية التي سوف يشغلونها مستقبلا.

كذلك عندما تريد المنظمة زيادة كفاية الإنتاجية تعمل على تدريب العمال والمامهم بنوع جديد من الأجهزة، أو طريقة جديدة من طرق العمل، لذلك بعد التدريب من اهم الوسائل المناسبة لتحسين المهارات أو المعرفة أو تعديل السلوك[1]

4- الاتصالات المباشرة

إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوىالاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

5- تحسين الموظف

كون الموظف دائما بحاجة إلى تحسين الأداء عن طريق:

- التركيز على نواحي القوة: الاستفادة من المواهب المتوفرة لدى الموظف وتبنيها ومساعدته على التخلص من المشاكل التييعاني منها في الأداء.
- التركيز على ما هو مرغوب: توفير الانسجام بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز، من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها، هذا لا يعني ترك وإهمال الفرد لوظيفته مجرد انه لا يحبها وإنما توفير الانسجام بالقدر المستطاع.
- ربط الأهداف الشخصية: ربط جهود ومخرجات الأداء الأهداف الاهتمامات الشخصية للموظف، لأنها تزيد من واقعية مع ودافعية الموظف من اجل تحقيق التحسين المرغوب[2].

1شفيق رضوان،السلوكية الإدارة المؤسسات الجامعية للدراسات والتوزيع، بدون طبعة، لبنان، 1994، ص157.

المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء للعاملين.

هناك العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة للاستخدام، والمشكلة أنه لا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب والبحث مازال مستمر لإيجاد طريقة صادقة وعادلة للتقييم الأداء، حيث إن اختيار طريقة التقييم له تأثير فائق على فعالية التقييم، واختيار طريقة مناسبة للتقييم محكوم بالغاية من التقييم وبالوقت المتاح للتقييم وبنوعية المشرفين والعاملين وأسلوب الإدارةومن أهم طرق التقييم ما يلي:

أولاً: طرق المقارنة:

وتقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الفرد موضع التقييم بصورة أجمالية مع باقي الموظفين بعضهم البعض وترتيبهم تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة وتشمل ما يلي:

1-طريقة ترتيب الموظفين البسيط:

حيث يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل بناءً على أدائهم بشكل عام مقارنتاً بالذين يشغلون وظيفة مماثلة في المنظمة ويؤدون نفس المهام والواجبات، فيبدأ القائم بعملية التقييم (المشرف) بالموظف الأحسن أداءً فيضعه في رأس القائمة ومن ثم الأقل فالأقل إلى أن يصل إلى الأسوأ أداءً فيكون في ذيل القائمة فتكون القائمة مرتبة تنازلياً من الأفضل أداء إلى الأسوأ أداء[1].

وترتكز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين ومن السهل تمييز تلك الفروقات. وتستخدم عادة لأغراض تحديد أو زيادة الأجور والمكافآت أو الترقيات. وتمتاز هذه الطريقة بسهولتها ووضوحها، ولكن يعاب عليها عدم توفير التغذية العكسية للموظفين، واحتمال تأثرها بتحيز القائم بعملية التقييم، وضعف

2مايرونهاينز، إدارة الأداء، ترجمة محمود مرسي وزاهية الصباغ، معهد الإدارة العامة، بدون طبعة، الرياض، 1989، ص ص 279 275.

1ثابت زهْر، كيف تقّيم أداء العاملين والشركات"، دار قباء للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص 120-121

الموضوعية والدقة في التقييم كنتيجة لعدم وجود معايير موضوعية للمقارنة أو التقييم، وصعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الموظفين، وأيضاً لا تحدد هذه الطريقة مقدار الفروقات في الأداء بين الموظفين[1].

2-طريقة الترتيب التبادلي أو التناوبي:

ويتم هنا التمييز بين الأفضل أداء مقارنةً بالأسوأ أداء، حيث يتم أعداد قائمة بأسماء الموظفين في المنظمة والذين يراد تقييمهم ومن ثم يتم اختيار أفضل الموظفين أداءً ويوضع في المرتبة الأولى ومن ثم يتم اختيار أسوء الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ومن ثم يعيد الكره مرة أخرى باختيار أفضل الموظفين أداءً من قائمة الموظفين المتبقية ويوضع في المرتبة الثانية ويتم اختيار أسوء الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ما قبل الأخير وهكذا بالتناوب حتى تنتهي قائمة الموظفين، فيتم التقييم هنا بصورة تبادلية بين الأفضل أداءً والأسوأ أداءً إلى أن تنتهي القائمة.

ولا تختلف هذه الطريقة عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط[2] .

3-طريقة المقارنة الزوجية:

وهي أيضاً طريقة معدله لطريقة الترتيب البسيط وتسمى أحياناً طريقة المقارنة الثنائية أو المزاوجة، حيث يتم إجراء مقارنة لكل موظف مع الموظفين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة وعن طريق مقارنة أداء الموظف بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وبشكل ثنائيات فيعطى في كل مرة أحدهما أفضلية ومن ثم ينتقل القائمة بعملية التقييم (المشرف) إلى الموظف الثاني في المجموعة ويتم مقارنة أداءه مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وهكذا حتى تنتهي المجموعة ومن ثم يتم تحديد التقييم النهائي للموظف بناءً على عدد المرات التي حصل فيها على أفضلية داخل المجموعة .

1ثابت زهّر، مرجع سابق، ص122.

2محمد سعّد سلطان، "ادارة الموارد البشرّية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003ص 316.

ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. إلا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تتطلب إجراء مقارنات بأعداد كبيرة مما يستهلك وقت وجهد القائم بعملية التقييم.

4-طريقة التوزيع الإجباري:

حيث يتم توزيع الموظفين اعتماداً على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل والذي يتركز عادة عند الوسط بينما يكون عند الأطراف قليل ويقل أكثر كلما أبتعد عن الوسط، فالتوزيع عادة يكون 50% في الوسط وتمثل أداء جيد و 15% عند الطرفين (اليمين واليسار) تمثل أداء جيد جداً وأداء مرضي على التوالي وتمثل 10% عند أقصى الأطراف الأداء المرتفع والأداء منخفض للموظفين بشكل عام، فيضطر القائم بعملية التقييم (المشرف) إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحنى لتوائم نسب منحنى التوزيع الطبيعي.

ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. ألا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تفترض بأن لدى كل المجموعات توزيعاً طبيعياً من النسب وهذا يخالف الواقع أحياناً[1].

ثانياً: الطرق المطلقة:

والتي لا يتم فيها تقييم الموظفين على أساس نسبي بمقارنتهم ببعضهم البعض أو بالمعايير بل تقييمهم بصورة مطلقة ومنها ما يلي:

1محمد سعّد سلطان، مرجع سابق، ص317.

1-طريقة المقالة:

ويطلب في هذه الطريقة من القائم بعملية التقييم (المشرف) أن يصف أداء الموظف المراد تقييمه بكتابة مقالة أو تقرير توضح جوانب ونقاط القوة والضعف في أداء الموظف والمهارات التي يتمتع بها وبعض الاقتراحات لتحسين أداءه، وقد تكون أحيانا مقيده بعناصر أو حدود معينه منعاً للإسهاب والإطالة الزائدة[1].

وتمتاز هذه الطريقة بأنها لا تتطلب تدريب عالي للقائمين على عمليات التقييم وتقدم بعض الطرق لتطوير أداء الموظفين، ولكن يعاب عليها استهلاكها لوقت طويل من القائم بعملية التقييم في كتابة المقالات عن جميع الموظفين في إدارته، وأنها غير منظمة بشكل ثابت وتخضع للتغيير وأن المعلومات المتوفرة قد تكون كافية أو غير كافية (تزيد أو تنقص) تبعاً للمقالة والتي تعتمد اعتماداً كلياً على قدرات ومهارات القائم بعملية التقييم وأسلوبه في العرض، وقد يدخل التحيز وعدم الموضوعية من القائم في عملية التقييم عند كتابة المقالة.

ثالثاً: الطرق المبنية على المقاييس:

ويتم تقييم الأداء بالنسبة لعوامل وصفات معينة أو معايير ويتولى المقيم تحديد مدى أو درجة توفر هذه العوامل لدى الموظف باستخدام مقاييس متدرجة تعكس تباين الموظفين في كل عامل من عوامل التقييم وتشمل ما يلي:

1- طريقة التدرج البياني:

حيث يتم تحديد عدد من العناصر (الصفات والخصائص) التي تتعلق بالأداء والعمل وتشمل عادة نوعية الأداء وكمية الأداء والمعرفة بطبيعة العمل والمظهر والتعاون وتوضع جميعها في قائمة التقويم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج من (1-5) أو من منخفض إلى مرتفع ومن ثم يقوم القائم بعملية التقييم باختيار الدرجة التي تمثل أو تتفق مع

1حسن بلوط، إدارة الموارد البشرّية مدخل استراتيجي، دار النهضة للطباعة، ببيروت، لبنان، ص 387

أداء الموظف في كل عنصر ومن ثم يتم جمع الأوزان التي حصل عليها الموظف لتحديد تقييمه العام.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها الأكثر شيوعاً لسهولتها ولا يتطلب تطويرها تكاليف باهظة، ومن الممكن تطبيق القائمة بشكل واسع على عدد كبير من الموظفين أو الوظائف، ولا تحتاج إلى تدريب كبير للقائمين على التقييم. إلا أنه قد يعاب عليها احتمال وجود التحيز من القائم بعملية التقييم حيث تعتمد عملية التقييم بشكل كبير على وجهة نظر القائم بعملية التقييم، وظهور التشدد أو التساهل بعملية التقييم، وإغفالها لبعض العناصر المهمة لبعض الوظائف في حال تطبيقها بشكل واسع، ولا تقدم هذه الطريقة النواحي التطويرية للموظف[1] .

2- طريقة القوائم السلوكية:

حيث يتم تصميم قوائم تتضمن عبارات وجمل (أمثلة سلوكية) تصف سلوكيات معينة كأداة لتقييم الجوانب والخصائص السلوكية للأداء فكل مجموعة من الجمل والعبارات تستهدف قياس عنصر من عناصر الأداء مثل القدرة على التعلم والدقة في الأداء والعلاقات الشخصية وتحمل المسئولية.

وتتم عملية التقويم بإعداد قائمة تتضمن عدد من الأمثلة السلوكية التي تبين درجات متفاوتة من مستويات الأداء ويطلب من القائم على عملية التقويم اختيار الأمثلة السلوكية التي تنطبق على أداء الموظف وخصائصه.

ويتم تطوير وتصميم القوائم السلوكية من خلال سلسلة من اللقاءات بين الموظفين والمشرفين أو من خلال الملاحظة ومراقبة الأداء ليتم تحديد الجوانب المهمة والمتصلة بالعمل والأداء.

وقد ظهرت أشكال من طرق القوائم السلوكية، وتعتبر طرق معدلة مثل طريقة السلوك المتوقع والتي تهتم بتوضيح وتحديد الأداء ما إذا كان متميزاً أو وسطاً أو ضعيفاً، وطريقة

1توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، مصر، 2003- 2004، ص 17-18.

السلوك الملاحظ والتي يتم فيها تحديد تكرار السلوكيات التي يقوم بها الموظف ويتم ملاحظتها أثناء أداء العمل.

وتفيد القوائم السلوكية في وضع وتطوير خطط وأنظمة الإدارة بالأهداف، وتركز على سلوك الموظف في العمل وليس على صفاته، وتسهم في تحقيق العدالة في التقويم نظراً لمعرفة كل من الرئيس والمرؤوس بجوانب الأداء التي سيتم ملاحظتها وتقويمها، وتوفر هذه الطريقة تغذية عكسية جيدة للموظفين.

أما في جانب العيوب فهي تتطلب وقتاً وجهداً كبيراً لتطويرها وإدارتها بنجاح، وتتطلب الاستمرار والعمل الدائم على تطوير المقاييس فيها والتحقق من أن الأمثلة السلوكية التي تتضمنها أداة التقويم مازالت ذات صلة بالعمل[1].

3- طريقة الاختيار الإجباري:

حيث يتم تصميم قائمة تتضمن مجموعات من العبارات والجمل التي تصف مستوى أداء العمل، وتحتوي كل مجموعة على جملتين وصفيتين على شكل ثنائيات إيجابية وسلبية ويتم إجبار القائم على عملية التقييم (المشرف) على اختيار جملة واحدة من كل مجموعة تنطبق على أداء الموظف من وجهة نظرة ومن ثم يتم تحليل القائمة بإعطاء كل جملة وزن معين ومن ثم تحدد نتيجة تقويم الأداء للموظف على النتيجة النهائية للمجموع الكلي للأوزان.

وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة في التنفيذ، وتساعد على الحد من مقدار التحيز بافتراض أن القائم بعملية التقييم ليس لديه علم بمقدار الأوزان لكل جملة، وكذلك تساعد هذه الطريقة في التغلب على النزوع نحو التساهل أو التشدد في التقييم العام للموظفين.

1علي السلمي، تقييم الأداء في إطار نظام متكامل للمعلومات، مجلة الإدارة والتمويل، المجلد التاسع، العدد الأول، عمان، 1986، ص 41

ولكن يعاب على هذه الطريقة جهل القائم بعملية التقييم بالأوزان المعطاة للجمل، وتجاهل النواحي التطويرية للموظف، وأيضا تحتاج إلى جهد ووقت كبير في الأعداد وتصميم القوائم[1]

4- طريقة الوقائع الحرجة:

وهي تعتمد على ملاحظة سلوكيات الموظف أثناء الأداء والعمل الفعلي وتسجيل الملاحظات من قبل القائم بعملية التقييم (المشرف) في سجل خاص لكل موظف، وقد يتضمن السجل تقسيم معين كفئات معينة في السلوك مثل التعاون مع الزملاء والدقة في الأداء وأتباع التعليمات وتحمل المسئولية، وعند حلول فترة التقويم الدورية في المنظمة يقوم المشرف بمراجعة سجل الموظف السلوكي ومن ثم إصدار حكمة على أداء الموظف من خلال هذه السلوكيات التي تم ملاحظتها مسبقاً[2].

وتمتاز هذه الطريقة بتقديمها تغذية عكسية للموظف، وبالموضوعية نظراً لاعتمادها على سجل للوقائع الفعلية بدلاً من ذاكرة القائم بعملية التقويم.

ولكن يعاب على هذه الطريقة أنها تستهلك أو تتطلب الكثير من الوقت والجهد في تسجيل الوقائع والملاحظات لكل موظف، وتذمر واستياء الموظفين من هذه الطريقة لشعورهم بأنهم تحت المتابعة والرقابة المستمرة، وقد يعمل القائم بعملية التقييم على التركيز على تصيد الأخطاء وتسجيلها بدلاً من تسجيل الجوانب الإيجابية والسلبية على حداً سواء، وأيضاً نسيان أو إغفال تسجيل بعض السلوكيات والوقائع.

رابعاً: الطرق المبنية على نتائج الأعمال:

وترتكز على نتائج الأعمال كمعيار رئيسي للتقييم، حيث يتم تقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء مع الأهداف المحددة للأداء، ومنها ما يلي:

1عبد الباقي صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 402

2مرجع نفسه، ص 403.

1-طريقة الإدارة بالأهداف:

وتتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم (المشرف) والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها وإنجازها من الموظف خلال فترة زمنية معينة، وتكون عادةً الأهداف واضحة وواقعية وأحياناً يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي، وتحدد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف ومن ثم تقييمه بناءً على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف، ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياساً على الأهداف المرسومة للموظف.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها تشجع المدراء على بذل جهد فكري وتكسبه خبرة وتجارب جديدة، وتساعد على زيادة المناقشات في المنظمة وتشجيع الموظف في تحديد الأهداف يزيد من دافعيته نحو العمل وتحقيق أهدافه المتفق عليها، وتساعد في تحسين الاتصالات بين المشرفين والموظفين، وتتميز أيضاً بوضوح المطلوب من الموظف إنجازه وتحديد المعايير والمقاييس لقياس مستوى إنجاز الموظف، ومن مميزتها أنها تبدأ قبل الأداء الفعلي في حين أن الطرق الأخرى لا تبدأ إلا بعد الانتهاء من العمل[1].

إلا أنه قد يعاب عليها التركيز على الموظف والأداء الفردي بدلاً من تشجيع العمل الجماعي وفرق العمل والأداء الكلي للمنظمة، تحتاج من القائم بعملية التقييم تنسيق كبير في تجزئة أهداف المنظمة الكلية بشكل دقيق حتى تصل إلى تحديد أهداف كل موظف في المنظمة وهذا يتطلب إدراك شامل لأهداف المنظمة والقدرة على تجزئتها، وتحتاج إلى وقت وجهد كبير من القائم بعملية التقييم في عقد اللقاءات مع الموظفين والاتفاق على تحديد أهداف كل موظف على حدة، وتركيزها على تحقيق الهدف بغض النظر عن الطريقة والوسيلة المستخدمة في الإنجاز.

1انس عبد الباسط عباس، "ادارة الموارد البشرّية "، ط1، دار المسّيرة للنشر والتوزّيع، عمان، الأردن، 2010، ص-260. 259

خامسا: تقييم الأداء من زوايا مختلفة (طريقة تقييم الأداء 360 درجة)

وهي أن يُقيَم الموظف استناداً على تقييم من حوله، كأن يُقَيّم من مديره وممن يديرهم ومن الموظفين الذين في نفس مستواه الوظيفي، وربما من العملاء الذين يتعاملون معه وبعدها يتم احتساب المتوسط الحسابي لهذه التقييمات.

هذا النوع من التقييم سيحقق للموظف تقيماً صادقاً وعادلاً، وسيعرف الموظف كيف ينظر إليه الآخرون وبالتالي يسمح له بإعادة دراسة سلوكياته تجاههم.

وبالنهاية يمكن لمديره اكتشاف جوانب الخلل والقصور الحقيقية لديه ويحاول تلافيها، ويوجهه إلى التدريب المناسب.

والجانب الأكثر تحديا للتقييم 360 درجة هو السرية، عند تنفيذ هذا النوع من التقييم، فمن الأفضل إعطاء ضمانات للموظفين أن ما يُتقاسم به من معلومات ستظل سرية للغاية وذلك لتضمن الإدارة الدقة في النتائج.1

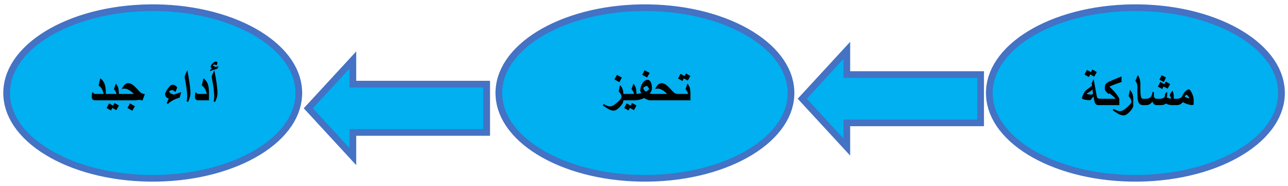
المطلب الثالث: دور وأهمية الأساليب التشاركية في تحسين أداء الموارد البشرية.

1- علىالمستوىالمهنيللعاملين:

إنالمشاركةهيغايةووسيلةفينفسالوقتغايةلأنهاتمثلإحدىاحتياجاتالأساسيةللإنسانوهيحرية الإنسانوحقهفيالمشاركةفيإدارةالمؤسسة التييعملبهاوأنيكونلهصوتفيالقراراتالتيتتخذبهالأنهاطريقةقدتترتبعليهاالكثيرمنالمزاياوالفوائدوأهمهارفعمستوىالإنتاجيةوذلكلأنالمشاركةتؤديإلى إيجاددافعيةأكبروبتاليرفعإنتاجيةالعاملينويمكنالتعبيرعنهذهالعلاقةبالشكلرقم (1-2)التالي:

1-محمدشفيق،القيادة (تطبيقاتالعلومالسلوكيةفيمجالالقيادة)،" ط2 ، شركةنهضةمصرللطباعةوالنشروالتوزيع، لقاهرة، 2007، ص9 .

الشكل رقم (1-2): مخطط مسار وظيفي بتطبيق النمط التشاركي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على دراسات سابقة

ولكنتحقيقهذ هالعلاقةمرهونبحسنتطبيقأسلوبالمشاركةبا لإدارةوذلكمنخلالالتأكيدعلى شروطفعاليةالمشاركةبإدارة، فلإدارةبالمشاركةتسا همفي:

- الاستفادةمنالرغبةلدىالعماللبذلقصارجهدهملتحقيقالأهدافالتييتمتحديدها.
- تحسينالوضعالمعيشيللعمالوزيادةالاهتمامبالمستوىالصحيوالثقافيوالوضعالاجتماعي لهممماينعكسإيجاباعلىالإنتاجية:
- تحسينالعلاقةبينالإدارةوالمرؤوسينوتساعدفيتحقيقالعدالةوالمساواة.
- تفهممشكلاتالقوىالعاملةوالعملعلىحلهاحلاًجماعيا
- تساعدفيعمليةالمنافسةبينالعاملينمنخلالالتنافسعلىمقدارالإنتاجيةفيمابينهم
- تساهمالمشاركةفيمساعدةالإدارةبالبياناتالدقيقةوالصحيحةالتيينتجعنهاقراراتإداريةصحيحة.

2- علىالحالةالنفسيةللعاملين:

إنللمشاركةتأثيرمباشروغيرمباشرعلىالحالةالنفسيةللعاملين، ففيحينانعدمالتعبيرعنالرأييولد ضغطاًنفسياًينعكسسلباًعلىعطاء الفردفإنالمشاركةوإبداء الرأييخلقفرصاًواسعةأمامالإبداع ومعاملةالعاملبكرامةوإنسانيةوخلقبيئة تنظيميةتتسمبالمرونة، وأياًكانتالمعاييرالتييقاسعلىأساسهاالإبداع، فإنالعامليعتبرالعنصرالأهمفي عمليةالإبداعذلكأنهناكبعضالعاملينوراءإبداعمؤسسةما، وجمودمؤسسة

أخربومنهفإنهذاالنمط "التشاركي" يؤثرفيزيادةفعاليةالمؤسسة منحيثقدرتهاالإنتاجيةسواءكماأوكيفاوذلكلما يتضمنهمنتحفيزلطاقاتالعاملين الفكريةوالفنيةفيمجالتطويرالعملوحلالمشكلاتالمتعلقةبهومنجانبأخريزيدفيالعاملينإحساسهمبالرضاال وظيفيوالانتماءللمؤسسةالتييعملون بهاالأمرالذييزيدمندافعتيهمنحوالعمل.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة وبناء نموذج الدراسة

المطلب الأول: الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة عبد العزيز براك محسن 2012 بعنوان أثر نمطي القيادةالتشاركية والتحويلية في تحسين الأداء الوظيفي "دراسة مقارنة في المستشفيات الأردنية" والتي أجريت في المستشفيات الأردنية ، حيث هدفت الدراسة الى تحديد دور نمطي القيادة التشاركية والتحويلية في تحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات العامة والخاصة ، يمثل نمطا القيادة التشاركية والتحويلية (كمتغيرات مستقلة) بأبعادها، نطاق القرار، ودرجة المشاركة، وهيكلة المهام، والهدف من المشاركة، والعقلانية، والتفويض للقيادة التشاركية والتأثير المثالي، والتحفيز الفكري، والدافع الالهامي، والاعتبار الفردي للقيادة التحويلية ويمثل الأداء الوظيفي (المتغير التابع) بأبعاده: الدقة في تنفيذ المهام ، والاجتهاد والمثابرة، والمبادرة والابداع والعلاقات مع الآخرين ، تكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارة العليا والوسطى والتشغيلية العاملة في المستشفيات الأردنية في القطاعين العام والخاص البالغعددها(92) مستشفى ، وقد تم اختيار(34) مستشفى كعينة طبقية عشوائية، أما أدوات وتقنيات البحث التي فرضها الميدان على الباحث هي الاستمارة كإمداد واسقاط للمنهج الكمي.

وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات منها:

- وجود أثر إيجابي لنمط القيادة التشاركية بأبعادها المختلفة في تحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات الأردنية.

- وجود أثر إيجابي لنمط القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في تحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات الأردنية.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة نمط القيادة التشاركية، السن، المؤهلالتعليمي لصالح حملة الشهادات العليا، والمستوى الوظيفي لصالح القيادات العليا، والخبرة لمن لديهم خبرة تتراوح بين (05-10سنوات)

الدراسة الثانية: دراسة بن تاسة ايمان، بيتور رباب، تحت عنوان، القيادة التشاركية ودورها في تحسين العاملیندراسة ميدانية بمؤسسة نفطال بولاية غرداية، مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة غرداية، السنة الجامعية 2022/2021.

حيث هدفت الدراسة إلى: معرفة مدى مساهمة القيادة التشاركية في تحسين الاداء بالإضافة لمعرفة القيادة التشاركية وشرح مفهومها ودراسة أهمية القيادة التشاركية، ودراسة واقع القيادة التشاركية بمؤسسة "نفطال" بولاية غرداية وأثرها على تحسين أداء العاملين

حيث تم اعتماد على المنهج الوصفي نظرا للائمته مع طبيعة الموضوع في الجانب النظري، كما تم اعتماد على لاستبيان كأداة لجمع البيانات في جانب الميداني واستخدام برنامج الحزم الإحصائي SPSSفي تحليل من خلال مجموعة من المؤشرات والاختبارات الإحصائية وتم الوصول إلى مجموعة من النتائج والاستنتاجات.

ومن نتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن تفويض السلطة يؤثر على تحسين أداء العاملين داخل مؤسسة وذلك من خلال التحليل الاحصائي لمتغيرات المحور الاول من الاستمارة و هدا ما يترجم أن المسؤول يمنح للعمال الحق في التصرف واتخاد القرارات اللازمة بالقدر اللازم في إنجاز مهامهم ، كما يمنح الحق في المشاركة في اتخاد القرارات و ايضا في حل المشكلات وهذا من شأنه يزيد من القدرات والمهارات وهده الحالة تجعل العاملين في حالة رضا عن عملهم و تفاني من أجل أداء جيد للعاملين. بالإضافة لتأثير العمل بروح الجماعة في تفعيل الاتصال الداخلي للمؤسسة أي العلاقات الانسانية السائدة داخل المؤسسة ، حيث

بينت النتائج أن هناك درجة ممارسة القادة للعلاقات الإنسانية وهذا ما يؤثر بشكل ايجابي على أداء العاملين.

الدراسة الثالثة: لـ محمد معمري، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين – دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر – بسكرة، السنة الجامعية 2019/2018.

تهدف الدراسة إلى معرفة دورالقيادة التشاركية في أبعادها (تفويض السلطة واتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية في تحسين أداء العاملين، بالإضافة لمساعدة القائمين على تسيير المؤسسة الصحية في معرفة دوافع العاملين ومواقفهم المستقبلية إزاء القيادة التشاركية.

حيث تم اعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري، كما تم اعتماد على على الاستبيان كأداة لجمع البيانات في جانب الميداني واستخدام برنامج الحزم الإحصائي SPSSفي تحليل واستخلاص النتائج.

وتوصلت الدراسة لبعض النتائج منها: ان البحث الميداني الذي أجرى على مستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبابولاية الجلفة يعبر عن محاولة للتعرف على الواقع الحقيقي للقيادة التشاركية من خلال أبعادها: تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، مساهمة العلاقات الإنسانية، وذلكاعتمادا على الحصر الشامل للمجتمع المتمثل في عمال مستشفى الصداقة.

بالإضافة إلى أن هناك علاقةإيجابية بين ممارسة قادة مستشفى الصداقة للقيادة التشاركية وممارسة تفويض السلطة، حيث يدرك القائد الذي يمارس القيادة التشاركية أهمية تفويض السلطة وضرورته للعملية الإدارية، كما أن ممارسة قادة المستشفى للقيادة التشاركية يؤثر إيجابيا في مناخ العام للمستشفى، فإيجاد الثقة بين القائد والعاملين من خلال التعامل الواضح والصريح، وتحديد المهام والصلاحيات بدقة، فينعكس هذا بدوره على تحسين أداءالعاملين.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه التشابه:

جميع الدراسات، بما فيها دراستنا، تناولت تأثير القيادة التشاركية على أداء الموارد البشرية أو العاملين، سواء في المؤسسات الصحية (مثل دراسة عبد العزيز براك 2012 ودراسة محمد معمري 2019) أو في مؤسسات أخرى (مثل دراسة بن تاسة ايمان 2022).

ركزت الدراسات على أبعاد القيادة التشاركية مثل تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار ، والعلاقات الإنسانية.

اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي ، وهو ما تتوافق معه دراستنا.

استخدمت الدراسات السابقة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، مع تحليلها إحصائياً عبر برنامج SPSS، وهو ما تطبقه دراستنا أيضاً.

تسعى الدراسات السابقة ودراستنا إلى: تحليل مفهوم القيادة التشاركية وأبعادها، وتقييم أداء العاملين وتأثير القيادة التشاركية عليه، وتحديد معوقات التطبيق واقتراح حلول.

توصلت الدراسات السابقة إلى وجود أثر إيجابي للقيادة التشاركية على الأداء الوظيفي، وهو ما تسعى دراستنا إلى تأكيده أو تعميق فهمه في المؤسسة العمومية الاستشفائية بمقرة.

أوجه الاختلاف:

دراسة عبد العزيز براك (2012) أجريت في المستشفيات الأردنية، بينما دراستنا تركز على المؤسسات الصحية الجزائرية (مستشفى مقرة)، مما يعني اختلاف البيئة التنظيمية والثقافية.

دراسة بن تاسة ايمان (2022) تناولت مؤسسة نفطال (قطاع صناعي)، بينما دراستنا في القطاع الصحي، مما يفرض اختلافاً في طبيعة الأداء والتحديات.

بعض الدراسات مثل دراسة محمد معمري (2019) اعتمدت على الحصر الشامل لعمال مستشفى واحد، بينما دراستي قد تشمل عينة أوسع أو مختلفة التوزيع (مثلاً: جميع الأسلاك الإدارية والطبية).

دراسة عبد العزيز براك قارنت بين القيادة التشاركية والتحويلية، بينما دراستنا تركز فقط على القيادة التشاركية.

أضافت دراسة عبد العزيز براك أبعاداً مثل العقلانية والتفويض، بينما دراستنا قد تركز أكثر على المشاركة في صنع القرار وتأثيرها على الرضا الوظيفي كبعد جديد.

دراسة بن تاسة ايمان ربطت القيادة التشاركية بـ الاتصال الداخلي، بينما دراستنا قد تدرس تأثيرها على جودة الخدمات الصحية كمتغير إضافي.

بعض الدراسات مثل دراسة محمد معمري اعتمدت على أطروحة دكتوراه، مما يعني عمقاً أكبر في التحليل النظري، بينما دراستنا هي مذكرة لنيل شهادة الماستر، لذا قد تكون أكثر تركيزاً على الجانب التطبيقي.

المؤسسات الصحية الجزائرية (مستشفى مقرة) التي قد تختلف في هيكلها وتحدياتها عن المستشفيات الأردنية أو مؤسسات النفط.

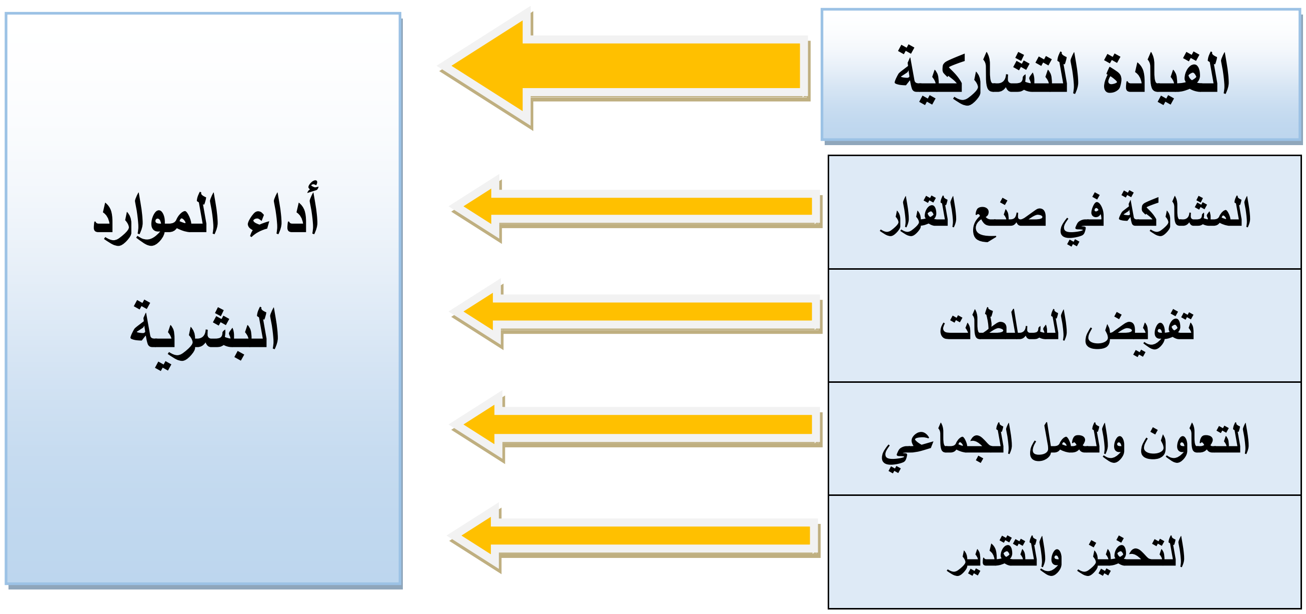
بعض الدراسات قديمة (مثل 2012)، بينما دراستنا تعكس الواقع الحالي(2024-2025).

المطلب الثاني: بناء نموذج الدراسة

المتغير المستقل: القيادة التشاركية.

المتغير التابع:أداء الموارد البشرية.

الشكل رقم (1-3): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثالث: استنتاج العلاقة القائمة بين المتغيرين

تعتبر القيادة التشاركية من الأنماط القيادية الحديثة التي تُعزز مشاركة الموظفين في عمليات صنع القرار وتفويض السلطات، مما ينعكس إيجابًا على أداء الموارد البشرية. في سياق الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية في مقرة، يمكن استنتاج العلاقة بين متغيري القيادة التشاركية وأداء الموارد البشرية من خلال الأبعاد التالية:

1- المشاركة في صنع القرار

عندما يُشرك القادة الموظفين في صنع القرار، يشعرون بقيمة مساهماتهم، مما يزيد من الالتزام الوظيفي ويحفز الإبداع. في المؤسسات الصحية مثل المستشفيات، يؤدي ذلك إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة، حيث يُشارك الأطباء والممرضون في القرارات المتعلقة بالرعاية الصحية، مما يعزز الكفاءة ويقلل من الأخطاء.

2-تفويض السلطات:

تفويض الصلاحيات للموظفين يُعزز شعورهم بالثقة والمسؤولية، مما يدفعهم لبذل جهد أكبر في أداء مهامهم، في البيئة الاستشفائية، يسهم تفويض السلطات في تسريع العمليات الإدارية والطبية، مثل منح صلاحيات أكبر لمدراء الأقسام، مما يُحسّن استجابة المؤسسة للطوارئ.

3-التعاون والعمل الجماعي

تشجيع العمل الجماعي داخل الفرق الطبية والإدارية يُقلل من التعارضات الوظيفية ويعزز التكامل بين الأقسام. على سبيل المثال، تعاون فريق الجراحة مع فريق التمريض يُحسّن تدفق المعلومات ويُقلل من زمن الانتظار، مما ينعكس على رضا المرضى وأداء الموظفين.

4-التحفيز والتقدير

عندما يُقدّر القادة جهود الموظفين من خلال الحوافز المادية أو المعنوية، يزداد الولاء التنظيمي والرغبة في التميز. في المستشفيات، تقدير الممرضين أو الفنيين لجهودهم في أوقات الضغط (مثل جائحة كوفيد-19) يُحفزهم على تقديم أداء استثنائي.

إذاً العلاقة بين القيادة التشاركية وأداء الموارد البشرية هي علاقة طردية إيجابية، حيث تسهم ممارسات القيادة التشاركية (المشاركة في القرار، التفويض، العمل الجماعي، التحفيز) في تحسين الكفاءة، الابتكار، والرضا الوظيفي، مما ينعكس على جودة الخدمات الصحية المقدمة.

خلاصة الفصل الأول:

تعد القيادة التشاركية من المداخل الحديثة الفعالة في تعزيز الموارد البشرية داخل المؤسسات ويظهر الإطار النظري وجود ترابط وثيق بين تبني هذا النمط القيادي وارتفاع مؤشرات الأداء الوظيفي من خلال تحفيز الموظفين وتقوية انتمائهم وزيادة مساهمتهم الفعلية في نجاح وتطوير المؤسسة.

الفصل الثاني:

الدراسة التطبيقية

تمهيد:

الإطار المنهجي من أهم الأسس التي تقوم عليه الدراسة فهو عبارة عن مؤشر للباحث يساعده للتعرف على المؤسسة. فمن خلال السعي إلى معرفة الحقائق العلمية المطبقة في الواقع المدروس من خلال الدراسة والمجال الزمني والمكاني والمنهج المستخدم وأدوات لجمع البيانات.

أما مرحلة عرض ومناقشة نتائج الدراسة أهم مرحلة في الجانب الميداني، حيث اعتمدنا على إجابات التي تم الحصول عليها وسنقوم بتفريغ البيانات ومناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة للتأكد من صحتها وكذلك محاولة الوصول إلى استنتاج عام لهذه الدراسة.

1- تقديم عام لمؤسسة
2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة
3- الطريقة وإجراءات الدراسة.
4- عرض وتحليل نتائج الدراسة.

- ✓ خلاصة.
- ✓ التوصيات.
- ✓ خاتمة.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

من خلال هذا المبحث سنحاول التعريف بالمؤسسات محل الدراسة مع التطرق لأهدافها والعينة والمجتمع.

المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة

1. التقديم بالمؤسسة محل الدراسة

المؤسسة العمومية الاستشفائية هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. وتوضع تحت وصاية الوالي، تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية

من هيكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلدياتتحدد المشتملات المادية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بقرار من الوزير المكلف بالصحة.

2.1.التنظيم الداخلي للمؤسسة:

أ. المديرية العامة:

يترأسها المدير العام وهو المسؤول عن كل شؤون المديرية، فهو مسؤول عن تسيير القطاع لأنه يملك سلطة الإدارة، وكذا اتخاذ القرارات، ومن أهم الوظائف التي يقوم بها نذكر:

- تعيين رؤساء المصالح والمكاتب أو عزلهم إذا اقتضى الأمر لذلك.
- تسطير الميزانية الداخلية الخاصة بالمستشفى.
- الأمر بالصرف فيماي تعلق بالمسائل المالية.

ويندرج تحت هذه الأخيرة "3" مكاتب هي:

ب. **الأمانة العامة:** هي جهاز الربط بين المدير العام للمؤسسة ومختلف المصالح الإدارية والتقنية القائمة بشؤون التسيير اليومي لمختلف النشاطات، وهي بهذا تقوم بدور التنسيق والمتابعة الدائمة للأعمال الإدارية من تلقي وإصدار لكافة العقود الإدارية بعد تسجيلها والمحافظة على أرشيفها كما تسهر أيضا على ضبط البرامج للمجلس الإداري وتقييم مداولاته في السجل الخاص بذلك.

ج. **مكتب التنظيم العام:** هذا المكتب يقوم بتحرير ومتابعة المراسلات التي يبعث بها شخص ما للمدير، كما يقوم بالتنسيق بين المدير والنواب.

د. **مكتب الاتصال:** وهو الناطق الرسمي للمدير الذي يزود الأشخاص بمعلومات تهمهم.

- **المديرية الفرعية للمالية والوسائل**

– **مكتب الميزانية والمحاسبة:** تقوم هذه المصلحة بالتسيير الإداري للعمليات الاقتصادية حيث تقوم بما يلي: التقديرات لكل العمليات العقود التجارية سجلات المحاسبة، سجلات الجرد، سجلات المستهلكات مصلحة المحاسبة.

– **مكتب الصفقات العمومية:** قبل كل شيء هناك تقديرات تبعث إلى الوزارة لتزويدها بالاعتمادات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة على أساس هذه بالاعتمادات حسب كل مادة تنفذ احتياجات المؤسسة فإن الصفقات عقود مكتوبة تبرم بين متعاملين اقتصاديين وفق الشروط المنصوص عليها في مجال الأشغال واللوازم والخدمات والدراسة.

- **المديرية الفرعية للمصالح الصحية**

تنقسم هذه المديرية إلى:

– **مكتب القبول:** وهو الذي يحدد تنظيم وسير مكتب الدخول ويضم ما يلي: مكتب الاستقبال والتوجيه والقبول: يتمثل هذا المكتب في توجيه المرضى ويكون مكانه في قاعة الاستعمالات، حيث يكون قريب من مختلف المصالح ومعرفة نوعية الخدمة التي يحتاجها

المريض من علاج أو أشعة أو تعابير، وهنالك عدة إجراءات يقوم بها هذا المكتب حسب كل حالة.

– **مكتب حركة المرضى والإحصائيات:** يتكفل هذا المكتب بمتابعة حركة سكان المرضى الاستشفائيين يوميا، ويتم معرفة إحصائيات المرضى اليومية، لإعداد الحصيلة الشهرية وحصيلة الوفيات الشهرية حسب الحاجة، وجدول التحويلات داخل وخارج المستشفى.

– **مكتب الفوترة:** تتجلى وظيفته في مسك فاتر الوصولات تسيير إرادات الخدمات الطبية داخل المؤسسة ثم دفع مبالغها المالية لأمين الخزينة العمومية.

– **الأرشيف:** يتولى مسك وأرشفة مختلف الملفات الإرادية، وتكون دائما الخاصة بمصالحالمؤسسة والملفات الطبية الخاصة بالمرضى.

– **مكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعتها:** يقوم هذا المكتب بإعداد التقارير ومختلف الإحصائيات الخاصة بنشاط كل مصلحة وحركة المرضى، ومعرفة وضعية وعدد المرضى والأسرة، والأسرة المتوفرة في كل مصلحة وذلك لتقديمها إلى مديرية الصحة، وكذلك الوزارة عن الحاجة إليها.

– **مكتب التعاقد وحساب التكاليف:** حساب التكاليف تقوم به المؤسسة لمعرفة المبلغ المالي الذي تنفقه المؤسسة على كل مصلحة وكل مريض من هذه المصلحة وكل مريض من هذه المصالح منذ دخوله إلى غاية خروجه ويتضمن الوجبات المبيت العتاد والأدوات الطبية...الخ.

- **المديرية الفرعية للموارد البشرية**

– تعد المديرية الفرعية للموارد البشرية إحدى المديريات التابعة للتنظيم الداخلي للمؤسسة ويشرف عليها مدير فرعي يعين بقرار وزاري من الوزير المكلف بالصحة.

وتتكفل هذه المديرية بتنظيم الموارد البشرية، وتسييرها على مستوى المؤسسة عن طريق وضع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، ويشرف عليها عملية التوظيف إعداد

محاضر التنصيب وإعداد جدول الترقية في الرتب والدرجة، إعداد القرارات النقل الترسيم، الترقية، التحويل

الانتداب الإحالة على الاستيعاب الخدمة الوطنية الإحالة على التقاعد، كما ينصب اللجان المتساوية الأعضاء ويعقد اجتماعهم ويضم أيضا:

- ✓ **مكتب حركة العمال:** تعتبر حركة العمال وصل بين المستخدمين والموظفين استلام تبريرات الغياب التأخيرات رخص الغياب العطل السنوية، كما يعد الاستفسارات الكتابية.
- ✓ **مكتب التكوين:** يكون الموظفين قصد تحسين مستواهم الوظيفي.
- ✓ **مكتب المنازعات:** يمثل المؤسسة أمام القضايا الخارجية.

- **المديرية الفرعية للتجهيزات الطبية والتجهيزات الملحقة**

تقوم هذه المديرية بمختلف النشاطات والتدخلات التي تسمح بالمحافظة على التجهيزات الطبية وصيانتها من أجل ضمان خدمات محددة حيث تهدف المديرية إلى تمديد من حياة العتاد الطبي التقليل قدر الإمكان من تكاليف التسيير الزيادة في نوعية الخدمات المقدمة للمستعمل التقليل من الأخطار وضمان الحماية الأمراض الاستثنائية الحوادث.

تقسم الصيانة التجهيزات الطبية إلى قسمين:

- ✓ **الصيانة الوقائية:** تعمل على الحرص في السير الحسن للعتاد الطبي من أجل تفادي الاعطاب.
- ✓ **الصيانة التصحيحية:** صيانة التجهيزات بعد عطبها أو خلل ما انتابها تعيق السير الحسن لها وهذا في أقرب الآجال بغية تفادي جمود العتاد.

حيث يقوم بضمان هذه المصلحة فريق تقني تابع للمديرية الفرعية للتجهيزات الطبية والتجهيزات الملحقة أو عن طريق الصيانة الخارجية، وهذا نظرا إلى عدم قدرة الفريق الداخلي

للمؤسسة لضمان هذه الأخيرة، وهذا سواء عن طريق اتفاقيات المبرمة أو عن طريق وصولات طلب استعجالي.

2. مجالات التربص

أ. **المجال المكاني:** تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية مقرة ببلدية مقرة حيث يحدها من:

- **الشمال:** ملكية خاصة.
- **الجنوب:** أرض شاغرة عموميا.
- **الشرق:** الطريق الولائي الرابط بين عين الخضراء ومقرة.
- **الغرب:** ارض شاغرة عموميا.
- **المساحة الإجمالية:** 50.077م^2.
- **مساحة الهيكل:** 9.726 م^2.
- **تاريخ التسجيل:** 03/ 06/ 2007.
- **تاريخ الافتتاح:** 2015/03/15.
- **تتوفر المؤسسة:** بئر ارتوازية

يتضمن هذا المستشفى العمومي المصالح والوحدات التالية:

(الوحدات العامة، 16 علم الأوبئة طب أمراض النساء والتوليد 16، الأشعة المركزية المخبر المركزي، الطب الداخلي 28، طب الأطفال 28، الصيدلة والاستعجالات الطبية 08).

ب. **المجال البشري:** من حيث الموارد البشرية، فالمؤسسة تتضمن:

في السلك الطبي طب الاختصاص 28، الطب العام 30، صيدلي 02 ونفساني عيادي 01. في السلك الشبه طبي ممرض للصحة العمومية 69، مساعد تمريض 54، مشغل أجهزة التصوير الطبي 19، مخبري 23 قابلات 12، رتب مختلفة أعوانالتخدير 09، مختص في

التغذية 01، مختص في علاج الطبيعي والفيزيائي 02، محضر صيدلة 02، مساعد طبي واجتماعي 11، عون رعاية مواليد 06.

ج. السلك الإداري: رتب مختلفة في المصالح الإدارية 37.

الأعوان المتعاقدون: 47.

المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة

تتمثل مهام المؤسسة العموميةالاستشفائية في التكفلبصفة متكاملة ومتسلسلةبالحاجات الصحية للسكان .وفي هذا الإطارتتولىعلى الخصوص المهام الآتية:

1. ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائيوالتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء.
2. تطبيق البرامج الوطنية للصحة.
3. ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضراروالآفات الاجتماعية.
4. ضمان تحسينمستوى مستخدمي مصالحالصحة وتجديد معارفهم.

يسير كل مؤسسة عمومية استشفائيةمجلس إدارةويديرها مدير .وتزودبهيئة استشارية تدعى "المجلسالطبي.

يعيّن مدير المؤسسة العموميةالاستشفائية بقرار من الوزير المكلف بالصحة .وتنهىمهامه حسب الأشكال نفسهاالمدير مسؤول عن حسن سير المؤسسةوبهذه الصفةيمثل المؤسسة أمام العدالة وفي جميع أعمالالحياة المدنيةهو الآمر بالصرف في المؤسسةيحضر مشاريع الميزانيات التقديرية ويعدحسابات المؤسسة

–يعد مشروع التنظيم الداخلي والنظام الداخليللمؤسسةينفذ مداولات مجلس الإدارة.

- يعد التقرير السنوي عن النشاط و يرسله إلىالسلطة الوصية بعد موافقة مجلس الإدارة عليهيبرم كل العقود والصفقات والاتفاقياتوالاتفاقات في إطار التنظيم المعمول به يمارس السلطة السلمية علىالمستخدمين الخاضعين لسلطته.

- يعين جميع مستخدمي المؤسسة باستثناءالمستخدمين الذين تقرر طريقة أخرى لتعيينهم.

-يعين أعضاء مجلس الإدارة لعهدةثلاث 3سنوات قابلة للتجديد بقرار من وفي حالة انقطاع عهدة أحد أعضاء مجلس الإدارةيعين عضو جديد حسب نفس الأشكال لخلافته إلى غايةانتهاء العهدوتنتهي عهدة الأعضاء الذين تعيينهم بحكموظائفهم بانتهاء هذه الوظائف.

يساعد المدير أربعة 4نواب مديرينيكلفون على التوالي بما يأتي:

-المالية والوسائل.

-الموارد البشرية.

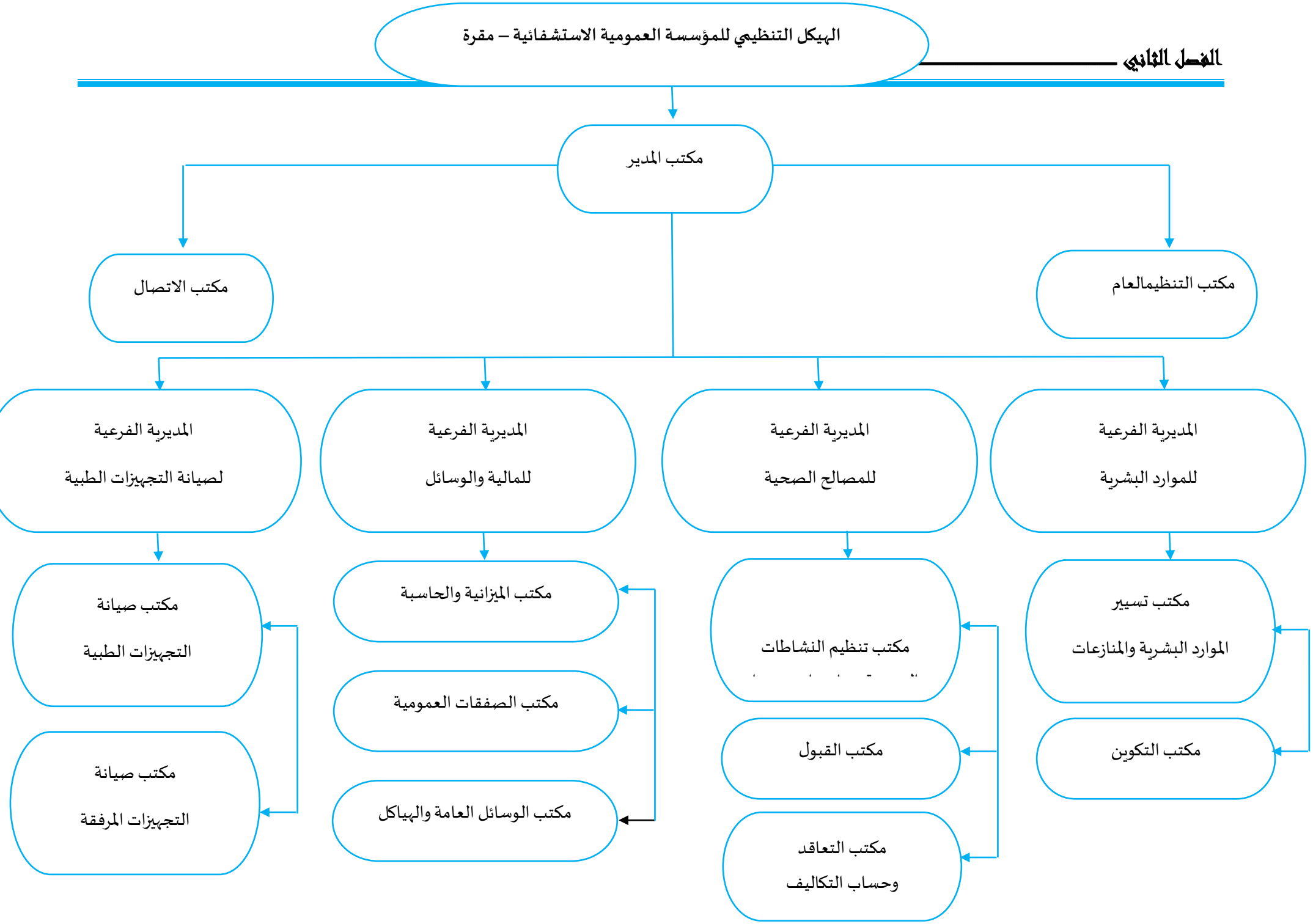
-المصالح الصحية.

-صيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة.

يعين نواب المدير بقرار من الوزير المكلفبالصحة

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم 2-1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية -مقرة-


الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية – مقرة
مكتب المدير
مكتب الاتصال
مكتب التنظيمالعام
المديرية الفرعية
لصيانة التجهيزات الطبية
المديرية الفرعية
للمالية والوسائل
المديرية الفرعية
للمصالح الصحية
المديرية الفرعية
للموارد البشرية
مكتب صيانة
التجهيزات الطبية
مكتب صيانة
التجهيزات المرفقة
مكتب الميزانية والحاسبة
مكتب الصفقات العمومية
مكتب الوسائل العامة والهياكل
مكتب تنظيم النشاطات
مكتب القبول
مكتب التعاقد
وحساب التكاليف
مكتب تسيير
الموارد البشرية والمنازعات
مكتب التكوين

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية ووصف عينة الدراسة

لكل دراسة ميدانية إجراءات تمهيدية قبل التطرق للنتائج الدراسة فالبحوث العلمية عموما تهدف إلى الكشف عن الحقائق، حيث تكمن قيمة هذه البحوث في التحكم في المنهجية المتبعة فيها، ومصطلح المنهجية يعني "مجموعة المناهج والطرق التي تواجه الباحث في بحثه، وبالتالي فإن الوظيفة المنهجية هي جمع المعلومات، ثم العمل على تصنيفها وترتيبها وقياسها وتحليلها من أجل استخلاص نتائجها والوقوف على ثوابت الظاهرة المراد دراستها ".[1]

المطلب الأول: منهج الدراسة وحدودها ومصادر جمع البيانات

الفرع الأول: منهج الدراسة

المنهج هو الطريق الذي يقود الباحث إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العلمية.

وعلى هذا الأساس فقد استخدمت المنهج الوصفي والذي يحاول وصف وتقييم "حول " **أثر القيادة التشاركية على أداء الموارد البشرية– دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية – مقرة**"موجه إلى الطاقم الطبي والشبه الطبي والطاقم الإداري في **المؤسسة العمومية الاستشفائية – مقرة**

ويحاول المنهج الوصفي أن يقارن ويفسر ويقيم أملا في التوصل إلى تعميمات ذات معني يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

الفرع الثاني: حدود الدراسة:

اشتمل بحثنا على الأبعاد أو الحدود التالية:

---

[1]معتوق فريديريك، معجم العلوم الاجتماعية، دار أكاديميا، بيروت، لبنان، 1998، ص231.

▪**الحدود البشرية:** شملت دراستنا عينة من الطاقم الطبي والشبه الطبي والطاقم الإداري في المؤسسة العمومية الاستشفائية – مقرة

▪**الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي ابتداء من 09فيفري 2025 إلى غاية 29 ماي 2025.

▪**الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية – مقرة/ المسيلة

الفرع الثالث: مصادر جمع البيانات:

تم جمع البيانات باعتماد على المصادر الثانوية والمصادر الأولية وهي:

1-المصادر الأولية:

تتمثل المصادر الأولية للدراسة في أداة الاستبيان وتم توزيعه يدوياً، بهدف تجميع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة ومعالجتها إحصائياً بالاستعانة ببرنامج spss

2-المصادر الثانوية:

تمثلت المصادر الثانوية للدراسة بصيغتها الورقية والالكترونية: في مجموعة من المقالات العلمية والبحوث الجامعية إضافة إلى الدراسات السابقة والتي تطرقت إلى موضوع بحثنا.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة وتصميم الاستبيان

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث وتشترك في صفة معينة أو أكثر المطلوب جمع البيانات[1].

الجدول رقم 1-02): مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المفقودة	عدد الاستمارات المسترجعة
200	50	03	47

المصدر: من إعدادالطالبين بالاعتماد على الاستبيان

3-أدوات الدراسة وإجراءات بناء ها:

بالاعتماد على نوع المعلومات والبيانات التي نحن بصدد جمعها ، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لإجراء هذه الدراسة هي الاستبيان حيث يعرفه (البلداوي)"الاستبيان عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمن عددا من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أي ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو فني أو اجتماعي أو ثقافي، ومن مجمل الإجابات عن الأسئلة نحصل على المعطيات الإحصائية التي نحن بصددجمعها" [2]، ولهذا قمنا بقراءة ومراجعة لمختلف الاستبيانات الواردة في الدراسات السابقة المتوفرة لدينا، وكذا اقتباس بعض العبارات

[1] بعارسية صباح، بن فرج سارة، دور رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة، دراسة حالة بجامعة المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2020/2019، ص46.

[2] عبد الحميد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي التخطيط البحث وجمع وتحليل البيانات يدوياً وباستخدام برنامج SPSS،دار الشروق، 2007، ص 22.

من الدراسات السابقة عن إدارة المعرفة وعن متطلباتها، وبتوجيه من المشرفة قمت بحصر الأسئلة وبإعادة صياغتها بشكل يخدم دراستنا.[1]

وقد تكون الاستبيان في النهاية من ثلاث أقسام:

- **القسم الأول:**

▪**المحور الأول: معلومات عامة: ويعبر عن بعض المعلومات الشخصية والوظيفية** التي تخص عينة البحث والتي اشتملت على

▪(05) عناصر تمثلت في المؤسسة العمومية الاستشفائية – مقرة:

الجنس– السن – المستوى التعليمي– الخبرة المهنية – المنصب الوظيفي

- **القسم الثاني:**

محور الثاني: القيادة التشاركية: ويتكون من (15) موزعة على أربع (04) أبعاد هي:

- – **البعد الأول: المشاركة في صنع القرار:** ويتكون من (04) عبارات
- – **البعد الثاني: تفويض السلطات:** ويتكون من (03) عبارات
- – **البعد الثالث: التعاون والعمل الجماعي:** ويتكون من (04) عبارات
- – **البعد الرابع: التحفيز والتقدير:** ويتكون من (04) عبارات

- **القسم الثالث**

محور الثالث: أداء الموارد البشرية: ويتكون من (13) عبارات

وفي الأخير حصلنا على الاستبيان في شكله الأخير:

الجدول رقم2-1): الشكل النهائي للاستبيان

أقسام الاستبيان	المحاور	الأبعاد	عدد العبارات
القسم الأول	الخصائص الشخصية لأفراد عينة البحث		/
القسم الثاني	المحور الثاني: القيادة التشاركية	**البعد الأول:** المشاركة في صنع القرار	15
		البعد الثاني: تفويض السلطات	
		البعد الثالث: التعاون والعمل الجماعي	
		البعد الرابع: التحفيز والتقدير	
القسم الثالث	المحور الثالث: أداء الموارد البشرية		13
مجموع عبارات الاستبيان			28

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان النهائي

حيث أن تقسيم الدرجات لكل عبارة من عبارات الاستبيان كانت كمايلي:

الجدول رقم (02-2): يوضح تقسيم الدرجات حسب سلم ليكرت الخماسي

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافقتماماً
1	2	3	4	5

- **المدى:** لتحديد طول الفئة = (أعلى درجة) (موافقتماما) (أدنىدرجة) (غير موافق تماما) / عدد الدرجات، وهذا لتحديد اتجاههم نحو كل عبارة أي بتعبير آخر هل هم موافقون بدرجة كبير، أو مرتفعة، موافق نوعاً ما، أو منخفضة، أو منخفضة جداً.

- **طول الفئة** = (5-1)/5= 0.8 وبالتالي نحصل على المجالات التالية:

وقد اعتمدت في إنجاز هذا الاستبيان على الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، أي على مقياس ليكرت الخماسي نسبة لعالم النفس "رينسيسليكرت"، وقد طلب من المبحوثين تحديد مدى الموافقة على هذه العبارات.

درجات الاستبيان: يشمل الاستبيان على 05 درجات:

الجدول رقم 02-3): درجات الاستبيان

مجال المتوسط الحسابي	مقياس لكرت	درجة الموافقة	مجال الوزن النسبي
من 1 إلى 1.80 درجة	**غير موافق تماماً**	درجة منخفضة جداً	أقل من 36%
من1.81 إلى 2.60 درجة	غير موافق	درجة منخفضة	من 36% إلى 52%
من 2.61 إلى 3.40 درجة	محايد	درجة متوسطة	من52.1% إلى 68%
من 3.41 إلى 4.20 درجة	موافق	درجة مرتفعة	من 68.1% إلى 84%
من 4.21 إلى 5 درجة	موافق تماماً	درجة مرتفعة جداً	من 84.1% إلى 100%

ملاحظة: ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين أو أكثر فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهم.

المطلب الثالث: كشف نوع التوزيع للبيانات واختيار أساليب معالجة الإحصائية للبيانات.

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل اختبار فرضيات الدراسة يجب على عينة الدراسة ان تكون تتبع توزيعاً طبيعياً لذلك تم التأكد من ذلك بواسطة معامل معامل Kolmogorov–Smirnov[a] ومعامل Shapiro–Wilk لإثبات التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم(02-4): معامل التوزيع الطبيعي

Tests of Normality						
Shapiro–Wilk			Kolmogorov–Smirnova			
Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic	
.930	47	.989	.200*	47	.065	المحور الثاني: القيادة التشاركية
.395	47	.975	.092	47	.119	المحور الثالث: أداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

بعد تطبيق المتغيرات على اختبار **Shapiro–Wilk** و **Kolmogorov–Smirnov[a]** ومن خلال الجدول أعلاه نجد أن مستوى المعنوية Sig أكبر من (0.05) لكل من متغيرات الدراسة، مما يدل على إتباع البيانات لإجابات أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي.

الفرعالثاني: أساليبالإحصائية لمعالجة بيانات المستجوبين

1- البرامج المستخدمة:

بغية تسهيل عملية التحليل، قمنا بتجميع البيانات المحصلة من الاستبيان وتفريغها في برنامج الحزمة الإحصائية spss v22.

2- الأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات:

فيما يخص جمع وتبويب المعلومات التي تخص الدراسة الميدانية، قمنا بإعداد مجموعة من الجداول تم استخلاصها من البرنامج الإحصائي v22 spss الذي أتاح لنا مجموعة من الطرق التي ساعدتنا على التحليل الجيد والموضوعي ومن بين هذه الأدوات مايلي:

- **التكرارات والنسب المئوية:** لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

- **المتوسط الحسابي:** وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك للتعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان ومقارنتها بالوسط الافتراضي المقدر ب (3) لأن التنقيط يتراوح من (1) إلى (5) مما يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط.

- **الانحراف المعياري:** وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته لصفر فهذا يعني تركز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وذات جودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها.

- **معامل بيرسون ومعامل ألفا كرونباخ:** وذلك من أجل معرفة مدى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان ومدى صدقها وتناسقها أي قياس الصدق والاتساق الداخلي والبنائي لأداة الدراسة.

- **اختبار التوزيع الطبيعي $Kolmogorov-Smirnov^a$/Shapiro-Wilk :** لمعرفة نوع توزيع البيانات للعينة محل الدراسة.

-**اختبار (one sampel T test) للعينة الواحدة:** ويستخدم هذا الاختبار بغرض التأكد من مدى وجود دلالة إحصائية في إجابات المستقصى منهم لاختبار فرضيات الدراسة، حيث يقارن الأوساط الحسابية لعينة الدراسة بقيمة الوسط الحسابي الفرضي وهو (3)، مع حساب قيمة (T) واستخراج مستوى دلالتها.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية، التحليل، مناقشتها

من خلال هذا المبحث سنتطرق في المطلب الأول إلى صدق وثبات الاستبيان أما في المطلب الثاني سنناقش التحليل الوصفي لبيانات المستجوبين

المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدي ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة[1]

التطرق إلى الصدق الظاهري: تحكيم الاستبيان

الفرع الأول: صدق الاتساق البنائي

يؤدي هذا الاختبار إلى الوصول إلى صدق التكوين الفرضي للاختبار والفحص المنطقي لمكوناته والدقة في قياس تلك الصفة، ومدى ارتباطها مع غيرها من العناصر، مما يساعد على الوصول إلى تنبؤات معينة في مجال الارتباط.

يتم هذا الأسلوب باستخدام معامل الارتباط بين العبارة ومجموع المحور والمجموع الكلي للاستبيان.[2]

---

[1] محمد الرقب: "متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر غزة (فلسطين)، 2011.ص108.

[2] عبد الحميد البلداوي، "أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي التخطيط البحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج (spss)" دارالشروق، 2007م، ص135.

الجدول رقم 2-5): معامل الارتباط بيرسون لمحاور الاستبيان

Correlations		المحور الثاني: القيادة التشاركية	المحور الثالث: أداء الموارد البشرية
المحور الثاني: القيادة التشاركية	Pearson Correlation	1	.439**
	Sig. (2-tailed)		.002
	N	47	47
المحور الثالث: أداء الموارد البشرية	Pearson Correlation	.439**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	
	N	47	47

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل:

- معامل الارتباط (Pearson Correlation): 0.439
- مستوى الدلالة الإحصائية (Sig. 2-tailed): 0.002
- حجم العينة (N): 47
- يشير معامل الارتباط البالغ 0.439 إلى وجود ارتباط موجب متوسط القوة بين "المحور الثاني: القيادة التشاركية" و"المحور الثالث: أداء الموارد البشرية".
- كلما زادت القيادة التشاركية، يميل أداء الموارد البشرية إلى الزيادة أيضًا، والعكس صحيح.
- قيمة p (0.002) أقل من مستوى الدلالة الشائع 0.05، مما يعني أن الارتباط ذو دلالة إحصائية.

يوجد ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية وأداء الموارد البشرية في هذه العينة. هذا يشير إلى أن الممارسات القيادية التشاركية قد ترتبط بتحسين أداء الموارد البشرية في المنظمة.

الجداول التالية توضح الاتساق الداخلي لجميع عبارات الاستبيان:

1. الاتساق الداخلي بين عبارات المحورالثاني: القيادة التشاركية والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور

الجدول رقم (2–6): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثانيللقيادة التشاركية

القيمة		يوجد ارتباط معنوي (دال)
معامل الارتباط	1	المحور الثاني: القيادة التشاركية
حجم العينة	47	
معامل الارتباط	.491**	1) تُشرك الإدارة العاملين في صنع القرارات المتعلقة بعملهم.
مستوى المعنوية sig	.000	
حجم العينة	47	
معامل الارتباط	.486**	2) تُؤخذ اقتراحات الموظفين بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية
مستوى المعنوية sig	.001	
حجم العينة	47	
معامل الارتباط	.475**	3) يوجد حوار بين الإدارة والموظفين لتبادل الأفكار.
مستوى المعنوية sig	.001	
حجم العينة	47	
معامل الارتباط	.534*	4) توفير التغذية الراجعة من الإدارة للموظفين

	*	
مستوى المعنوية sig	.000	
حجم العينة	47	
معامل الارتباط	.467**	5) يتم منح الصلاحيات الكافية لصنع قرارات متعلقة بمهام الموظفين.
مستوى المعنوية sig	.001	
حجم العينة	47	
معامل الارتباط	.586**	6) الشعور بالثقة في قدرات الموظفين على حل المشكلات دون الرجوع الدائم للإدارة.
مستوى المعنوية sig	.000	
حجم العينة	47	
معامل الارتباط	.537**	7) تشجع الإدارة على المبادرة وتحمل المسؤولية.
مستوى المعنوية sig	.000	
حجم العينة	47	
معامل الارتباط	.555**	8) تروج الإدارة لثقافة العمل الجماعي بين الأقسام.
مستوى المعنوية sig	.000	
حجم العينة	47	
معامل الارتباط	.506**	9) تسود الثقة والدعم المتبادل بين الإدارة والموظفين لتحقيق الأهداف
مستوى المعنوية sig	.000	
حجم العينة	47	
معامل الارتباط	.659**	10) تنظيم اجتماعات دورية لمناقشة التحديات واقتراح الحلول.

مستوى المعنوية sig	.000	
حجم العينة	47	
معامل الارتباط	.486**	11) يوجدتواصلفعالبينالإدارةوالموظفين
مستوى المعنوية sig	.001	
حجم العينة	47	
معامل الارتباط	.604**	12) تقدر الإدارة جهود الموظفين علناً.
مستوى المعنوية sig	.000	
حجم العينة	47	
معامل الارتباط	.572**	13) توجد حوافز مادية للأداء المتميز.
مستوى المعنوية sig	.000	
حجم العينة	47	
معامل الارتباط	.614**	14) توجد حوافز معنوية للأداء المتميز.
مستوى المعنوية sig	.000	
حجم العينة	47	
معامل الارتباط	.550**	15) شعور الموظفين بأن جهودهم تُقيم بشكل عادل.
مستوى المعنوية sig	.000	
حجم العينة	47	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

– من خلال الجدول رقم (2-7) لذي يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات **المحورالثاني: القيادة التشاركية**والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين

(0.467- 659.0)حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

2- الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثالث: أداء الموارد البشرية والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور

الجدول رقم 02-7): معاملات الارتباط بين كل فقراتالمحورالثالث: أداءالمواردالبشريةوالدرجةالكلية

القيمة		يوجد ارتباط معنوي (دال)
معامل الارتباط	1	المحور الثالث: أداء الموارد البشرية
حجم العينة	47	
معامل الارتباط	.546**	16) القيادة التشاركية ساهمت في تقليل التوتر الوظيفي
مستوى المعنوية sig	.000	
حجم العينة	47	
معامل الارتباط	.583**	17) الشعور بالانتماء إلى المؤسسة وتحمس الموظفين للإنجاز.
مستوى المعنوية sig	.000	
حجم العينة	47	
معامل الارتباط	.616**	18) فهم أهداف المؤسسة والعمل على تحقيقها من طرف الموظفين.
مستوى المعنوية sig	.000	
حجم العينة	47	
معامل الارتباط	.666**	19) الرغبة في البقاء في هذه المؤسسة لفترة طويلة.
مستوى المعنوية sig	.000	

حجم العينة	47	
معامل الارتباط	.658**	20) الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية في العمل لدى الموظفين.
مستوى المعنوية sig	.000	
حجم العينة	47	
معامل الارتباط	.639**	21) هنالك تحسن في جودة الخدمات المقدمة بسبب المشاركة في صنع القرارات.
مستوى المعنوية sig	.000	
حجم العينة	47	
معامل الارتباط	.712**	22) تقدم المؤسسة تدريبات لتحسين مهارات الموظفين.
مستوى المعنوية sig	.000	
حجم العينة	47	
معامل الارتباط	.706**	23) إنجاز المهام بكفاءة عالية بسبب الدعم الإداري.
مستوى المعنوية sig	.000	
حجم العينة	47	
معامل الارتباط	.638**	24) الشعور بالرضا عن بيئة العمل في المؤسسة.
مستوى المعنوية sig	.000	
حجم العينة	47	
معامل الارتباط	.615**	25) الحصول على فرص للتطوير المهني في المؤسسة
مستوى المعنوية sig	.000	
حجم العينة	47	

26) تشعر أن بيئة العمل تدعم إنتاجيتك وكفاءتك	.638**	معامل الارتباط
	.000	مستوى المعنوية sig
	47	حجم العينة
27) تشعر أن لديك فرصة للابتكار والإبداع في عملك	.561**	معامل الارتباط
	.000	مستوى المعنوية sig
	47	حجم العينة
28) تؤثر القيادة التشاركية على تقليل الغياب والتأخر	.470**	معامل الارتباط
	.001	مستوى المعنوية sig
	47	حجم العينة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

- من خلال الجدول رقم (2-8) الذي يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات **المحور الثالث: أداء الموارد البشرية**والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.470- 0.712)حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرعالثاني: حسابثبات الاستبيان:

بعد عرض الاستبيان على الأساتذة المحكمين وتعديله، قامت الباحث بقياس ثباته باستعمال ومعامل كرونباخ

معامل الثبات كرونباخ: الجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها لمحاور الاستبيان باستعمال معامل الثبات كرونباخ

من أجل اختبار مصداقية وثبات الاستبيان، فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتحقيق الغرض المطلوب، حيث تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ، تتراوح قيمته بين (0-1)وكلما اقترب من الواحد دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر دل على عدم وجود ثبات وان الحد الأدنى المتفق عليه لمعامل ألفا كرونباخ هو0.6، وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي

الجدول رقم (02-8): معامل الثبات كرونباخa لجميع محاور الاستبيان

الإحصائيات		المحور الثاني: القيادة التشاركية
Cronbach's معاملAlpha	**عدد الأسئلة**	**يوجد ارتباط معنوي (دال)**
0.828	**15**	
الإحصائيات		**المحور الثالث: أداء الموارد البشرية**
Cronbach's معاملAlpha	**عدد الأسئلة**	**يوجد ارتباط معنوي (دال)**
0.866	**13**	
الإحصائيات		**جميع عبارات الاستبيان**
Cronbach's معاملAlpha	**عدد الأسئلة**	**يوجد ارتباط معنوي (دال)**
0.883	**28**	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

وبعد اختبار معامل الفا كرونباخ للثبات وهو ما يوضحه الجدول السابق حيث نرى أن جميع معاملات الثبات عالية ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، وأن قيمة هذه المعاملات اختلفت من محور لأخر، حيث بلغ حدها الأعلى في **المحور الثالث: أداء**

الموارد البشريةبـــ 0.866 وحدها الأدنى في **المحورالثاني: القيادة التشاركية** بـــ0.828"
كما أن معامل الثبات الكلي لاستبيان الدراسة بلغ0.883، وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) مما يدل على إمكانية ثبات النتائج التي سيتم التحصل عليها باستخدام الاستبيان.

-نظرا للنتائج المتحصل عليها باستعمال معامل الثبات كرونباخa وبالرجوع إلى الجداول السابقة رقم 09 يمكن اعتبار الاستبيان بأنه يتميز بثبات عالي جداً وبالتالي يمكن استعماله في دراستنا .

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لبيانات المستجوبين

الفرع الأول: عرض وتحليل الوصفي لبيانات الشخصية لأفراد العينة

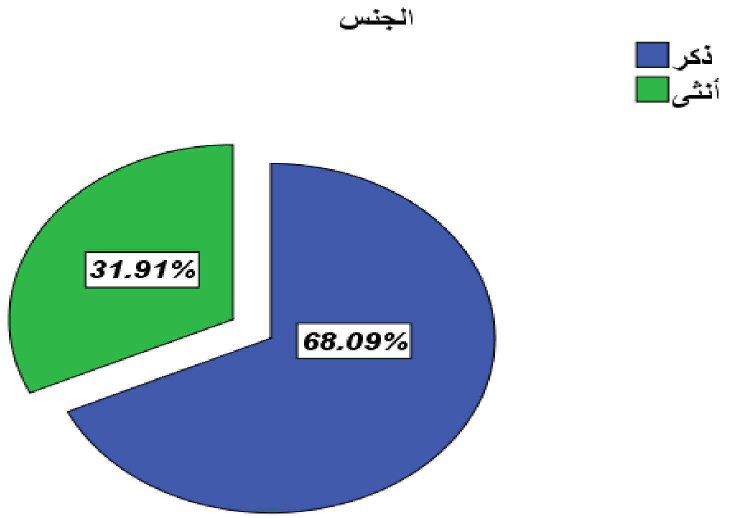
01- بالنسبة لمتغير الجنس

الجدول رقم 02-9): إحصائيات أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	32	68.1	68.1	68.1
	أنثى	15	31.9	31.9	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v22

الشكل رقم (02-2): دائرة نسبية توضح إحصائيات أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على جدول احصائيات الأفراد

من خلال الجدول رقم(2-10)والشكل المصاحب أن عينة الدراسة في توزعت بشكل غير متوازن بين الجنسين، حيث شكل الذكور النسبة الأكبر بنحو 68.1% (32 فردًا)، بينما مثلت الإناث 31.9% فقط (15 فردًا). يُظهر هذا التفاوت غلبة العنصر الذكوري في العينة، مما قد يعكس التركيبة الديموغرافية السائدة في المؤسسة محل الدراسة.

02- بالنسبة لمتغير السن:

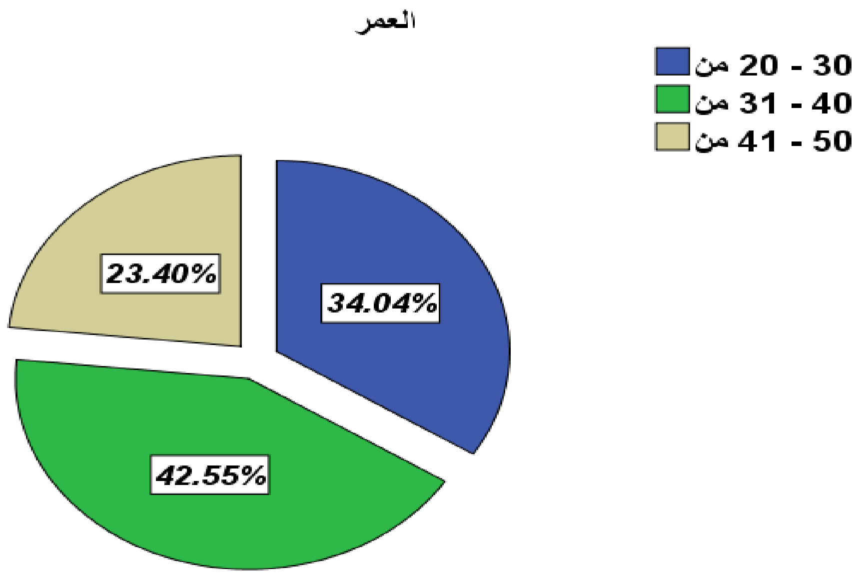
الجدول رقم 02-10): إحصائيات أفراد العينة حسب متغير السن

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 20 - 30	16	34.0	34.0	34.0
	من 31 - 40	20	42.6	42.6	76.6

	من 41 - 50	11	23.4	23.4	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v22

الشكل رقم (02-3): دائرة نسبية توضح إحصائيات أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على جدول إحصائيات أفراد العينة حسب متغير السن

من خلال الجدول رقم(2-11) والشكل رقم(2-3): تشير توزيع أفراد العينة حيث تتراوح أعمار المشاركين بين ثلاث فئات رئيسية: (20-30 سنة)، (31-40 سنة)، و(41-50 سنة). وقد لوحظ أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي فئة (31-40 سنة) بنسبة (42.6%)، تليها فئة (20-30 سنة) بنسبة (34%)، ثم فئة (41-50 سنة) بنسبة (%.23.4)

يشير هذا التوزيع إلى أن غالبية العينة تنتمي إلى فئة متوسطي العمر (31-40 سنة)، مما قد يعكس وجود خبرة مهنية معتدلة بين المشاركين، وهو عامل يمكن أن يؤثر على إدراكهم لأثر القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي. كما أن انخفاض نسبة

الأفراد فوق 40 سنة قد يعكس طبيعة القوى العاملة في القطاع الصحي، التي تميل إلى توظيف موظفين أصغر سنًا أو وجود سياسة تقاعد مبكر.

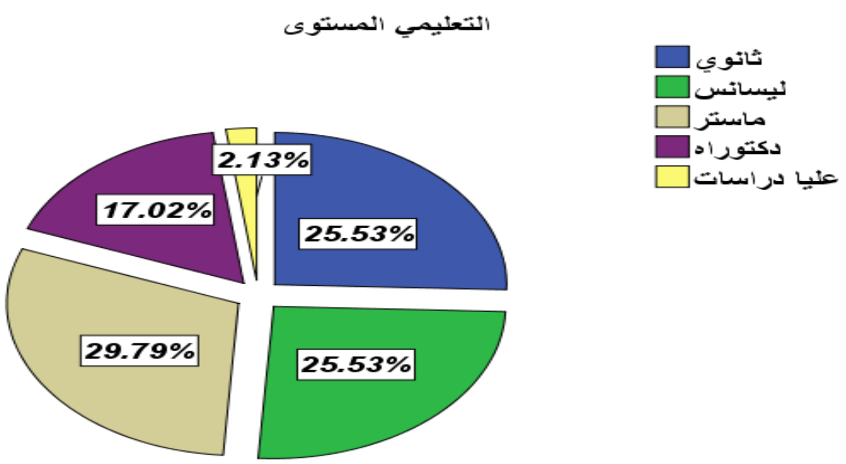
03- بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم 2-11): إحصائيات أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي

المستوى التعليمي					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
25.5	25.5	25.5	12	ثانوي	Valid
51.1	25.5	25.5	12	ليسانس	
80.9	29.8	29.8	14	ماستر	
97.9	17.0	17.0	8	دكتوراه	
100.0	2.1	2.1	1	د. عليا	
	100.0	100.0	47	Total	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss v22

الشكل رقم 02-4): دائرة نسبية توضح إحصائيات أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على جدول إحصائيات أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي

يبيّن الجدول رقم (2-12) والشكل المصاحب توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي. حيث تُظهر النتائج أن أعلى نسبة تمثيل كانت لحاملي شهادة **الماستر** بنسبة (29.8%)، يليها حاملو شهادة **الليسانس** و**الثانوي** بنسب متساوية (25.5% لكل منهما)، ثم **الدكتوراه** بنسبة (17%)، وأخيرًا **دراسات عليا** بنسبة ضئيلة (2.1%).

هذا التوزيع يعكس تنوعًا في الخلفيات الأكاديمية لأفراد العينة، مع غلبة التأهيل العالي (ماستر + دكتوراه + دراسات عليا) الذي يشكّل نحو (48.9%)، مما قد يُعزز مصداقية النتائج المتعلقة بإدراك أثر القيادة التشاركية، نظرًا لارتباط المستوى التعليمي عادةً بالقدرة على التحليل والتقييم. ومع ذلك.

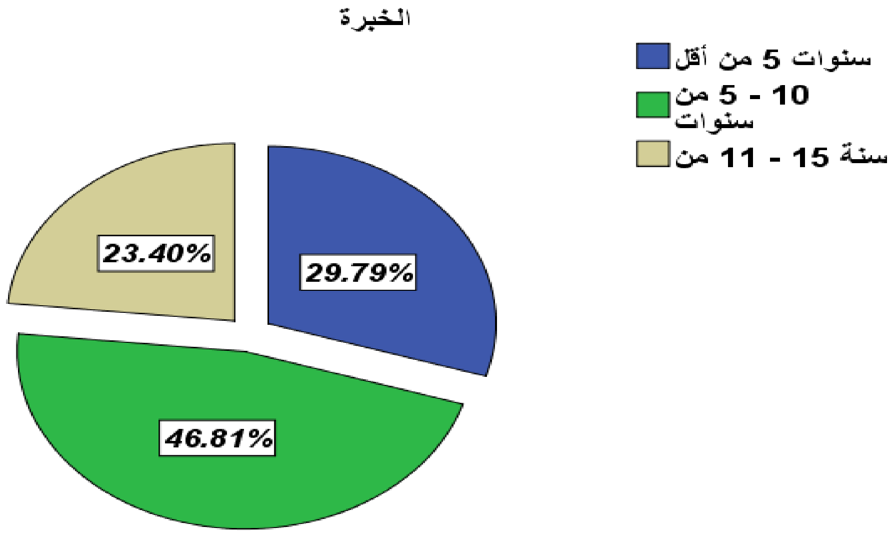
04-بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية:

الجدول رقم 02-12): إحصائيات أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	14	29.8	29.8	29.8
	من 5 - 10 سنوات	22	46.8	46.8	76.6
	من 11 - 15 سنة	11	23.4	23.4	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (02-5): دائرة نسبية تمثل إحصائيات أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على جدول إحصائيات أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

من خلال الجدول رقم (2-13) والشكل المصاحب حيث تُشير النتائج إلى أن الغالبية العظمى من العينة تمتلك خبرة تتراوح بين **5 إلى 10 سنوات**، بنسبة **46.8%** (22 فردًا)، تليها فئة الأفراد ذوي الخبرة **الأقل من 5سنوات** بنسبة **29.8%** (14فردًا)، بينما جاءت فئة **11 إلى 15 سنة** في المرتبة الثالثة بنسبة **23.4%** (11فردًا)

هذا التوزيع يُبرز أن العينة تعكس تنوعًا في الخبرات المهنية، مع تركيز واضح على الفئة المتوسطة (5–10 سنوات)، مما قد يُعطي مصداقية أكبر للدراسة نظرًا لامتلاك هذه الفئة خبرة كافية في بيئة العمل لتقييم أثر القيادة التشاركية. كما أن وجود نسبة لا بأس بها من ذوي الخبرة القليلة (أقل من 5 سنوات) قد يُسهم في فهم تأثير القيادة على الموظفين الجدد أو قليدي الخبرة. يُلاحَظ أيضًا أن العينة لا تضم أفرادًا ذوي خبرة عالية جدًا (أكثر من 15 سنة)، وهو ما قد يُحد من تعميم النتائج على هذه الفئة.

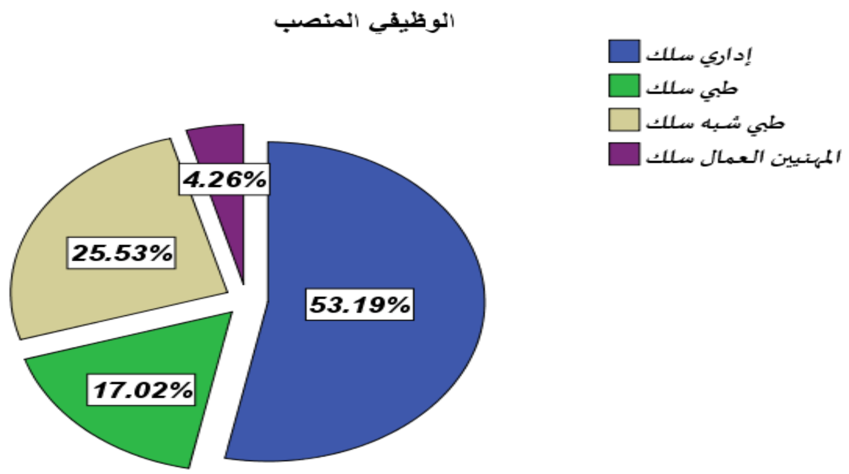
04- بالنسبة لمتغير المنصب الوظيفي:

الجدول رقم 02-13: إحصائيات أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سلك إداري	25	53.2	53.2	53.2
	سلك طبي	8	17.0	17.0	70.2
	سلك شبه طبي	12	25.5	25.5	95.7
	سلكالعمال المهنيين	2	4.3	4.3	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم 02-6: دائرة نسبية توضح إحصائيات أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على جدول إحصائيات أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

من خلال الجدول رقم(2- 14)والشكل المصاحبيتضح أن توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي يتميز بتنوع المكونات الوظيفية، حيث يشكل السلك الإداري النسبة الأكبر بنحو 53.2% (25 فرداً)، مما يعكس هيمنة هذا المكون في العينة المدروسة. يليه السلك

شبه الطبي بنسبة 25.5% (12 فرداً)، ثم السلك الطبي بنسبة 17% (8 أفراد)، بينما يمثل العمال المهنيون أقل نسبة (4.3%، فردان فقط).

يشير هذا التوزيع إلى أن العينة تعكس – إلى حد ما – التراتبية الوظيفية السائدة في المؤسسات الصحية، مع تركيز ملحوظ على العنصر الإداري الذي يُفترض أن يكون الأكثر تفاعلاً مع أنماط القيادة التشاركية. كما قد يُعزى ضعف تمثيل العمال المهنيين إلى محدودية دورهم في عمليات صنع القرار مقارنة بغيرهم من الفئات.

الفرع الثاني: التحليل الوصفي للبيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة

ويتناول هذا الفرع تحليل النتائج المتعلقة بالتساؤلات الفرعية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الدراسة، ومعالجتها إحصائيا باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية

1- تحليل فقرات المحورالثاني: القيادة التشاركية

تم حساب المتوسطات الحسابية وقيمة انحراف المعياري لجميع عبارات المحورالثاني: القيادة التشاركيةقصد معرفة مدى موافقة أفراد العينة على هذا المحور، فكانت النتائج في الجدول التالي:

1-1- البعد الأول: المشاركة

الجدول رقم (02-14): المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول البعد الأول: المشاركةفيصنعالقرار

البعد الأول: المشاركة	انحراف معياري	المتوسط	N عدد استمارات	الرتبة
1. تُشرك الإدارة العاملين في صنع القرارات المتعلقة بعملهم.	1.298	2.43	47	3

2. تُؤخذ اقتراحات الموظفين بعين الاعتبار عند وضع الخطط الإستراتيجية	1.052	2.26	47	4
3. يوجد حوار بين الإدارة والموظفين لتبادل الأفكار.	1.204	2.83	47	1
4. توفير التغذية الراجعة من الإدارة للموظفين	1.202	2.77	47	2

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل:

من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارة. تتراوح القيم بين **2.26** و**2.83**، مما يشير إلى أن اتجاهات المستجوبين تختلف باختلاف العبارات، مع غلبة الاتجاه نحو **موافقة متوسطة** أو **ضعيفة** في بعض الجوانب.

العبارة 3 (الرتبة 1): أعلى متوسط (2.83)، مما قد يُفهم أن هناك محاولات من الإدارة لفتح قنوات اتصال، لكن المتوسط لا يزال منخفضاً نسبياً، مما يشير إلى أن هذا الحوار غير كافٍ أو غير فعال. أما الانحراف المعياري المرتفع **(1.204)** يعكس اختلافاً في التجارب (بعض الموظفين يرون حواراً فعالاً بينما آخرون لا)

العبارة 4 (الرتبة 2): المتوسط **(2.77)** قريب من العبارة السابقة، لكنه يؤشر إلى ضعف في متابعة الإدارة لآراء الموظفين بعد الحوار.

العبارة 1 (الرتبة 3) متوسط منخفض **(2.43)** وانحراف معياري مرتفع**(1.298)** ، مما يدل على: غياب سياسة واضحة لإشراك الموظفين، فقد تكون بعض الإدارات تشرك موظفيها بينما أخرى لا.

العبارة 2 (الرتبة 4 – الأدنى): أدنى متوسط (2.26)، مما يؤكد أن المشاركة في القرارات الإستراتيجية شبه معدومة أو شكلية الانحراف المعياري الأقل **(1.052)** يشير إلى إجماع نسبي على ضعف هذه النقطة.

1-2- البعد الثاني: تفويض السلطات

الجدول رقم (02-15): المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول البعد الثاني: تفويض السلطات

البعد الثاني: تفويض السلطات:	انحراف معياري	المتوسط	N عدد استمارات	الرتبة
5. يتم منح الصلاحيات الكافية لصنع قرارات متعلقة بمهام الموظفين.	1.250	2.79	47	2
6. الشعور بالثقة في قدرات الموظفين على حل المشكلات دون الرجوع الدائم للإدارة.	1.351	3.04	47	1
7. تشجع الإدارة على المبادرة وتحمل المسؤولية.	1.318	2.79	47	3

التحليل:

- **الثقة في قدرات الموظفين (العبارة 6):** حصلت هذه العبارة على أعلى متوسط حسابي (3.04)، مما يشير إلى أن الموظفين يشعرون بدرجة معقولة من الثقة من قبل الإدارة في قدرتهم على حل المشكلات دون الرجوع الدائم إليها. ومع ذلك، فإن الانحراف المعياري المرتفع (1.351) يعكس تباينًا في الآراء، حيث قد يواجه بعض الموظفين نقصًا في هذه الثقة أو يفتقرون إلى الاستقلالية الكافية.

- **منح الصلاحيات الكافية (العبارة 5) وتشجيع المبادرة (العبارة 7):** سجلت كلتا العبارتين نفس المتوسط الحسابي (2.79)، مما يدل على أن منح الصلاحيات وتشجيع المبادرة متقاربان في مستوى تطبيقهما. أما الانحراف المعياري للعبارتين مرتفع نسبيًا (1.250 و1.318 على التوالي)، مما يشير إلى وجود تفاوت في تجارب الموظفين. فقد يشعر بعضهم بتمكين جيد، بينما قد يرى آخرون أن الصلاحيات الممنوحة غير كافية أو أن البيئة لا تحفز على تحمل المسؤولية.

1-3-البعد الثالث: التعاون والعمل الجماعي

الجدول رقم (02-16): المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة البعدالثالث: التعاونوالعملالجماعي

البعد الثالث: التعاون والعمل الجماعي	انحراف معياري	المتوسط	عدد استمارات N	الرتبة
8. تروج الإدارة لثقافة العمل الجماعي بين الأقسام.	1.262	2.87	47	2
9. تسود الثقة والدعم المتبادل بين الإدارة والموظفين لتحقيق الأهداف	1.294	2.98	47	1
10. تنظيم اجتماعات دورية لمناقشة التحديات واقتراح الحلول.	1.318	2.85	47	4
11. يوجدتواصلفعالبينالإدارةوالموظفين	1.285	2.85	47	3

التحليل:

بناءً على البيانات المقدمة في الجدول، يمكن استخلاص النتائج التالية حول واقع التعاون والعمل الجماعي في المؤسسة محل الدراسة:

- **الثقة والدعم المتبادل (العبارة 9):** حصلت على أعلى متوسط حسابي (2.98)، مما يشير إلى أن أفراد العينة يرون أن هناك مستوى جيدًا من الثقة والتعاون بين الإدارة والموظفين لتحقيق الأهداف. ومع ذلك، يشير الانحراف المعياري المرتفع (1.294) إلى وجود تباين في آراء المستجوبين، فقد يكون بعضهم غير مقتنع بهذا الجانب.
- **ترويج ثقافة العمل الجماعي (العبارة 8):** جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط (2.87)، مما يعكس أن الإدارة تبذل جهودًا لتعزيز العمل الجماعي بين الأقسام، لكن التباين

في الآراء (انحراف معياري 1.262) قد يعكس تفاوتًا في تطبيق هذه الثقافة أو تقييمها بين الموظفين.

- **التواصل الفعال (العبارة 11)والاجتماعات الدورية (العبارة 10):** تساوت العبارتان في المتوسط (2.85)، مما يشير إلى وجود مستوى مقبول من التواصل وتبادل الأفكار، لكنه ليس مثاليًا. الانحراف المعياري المرتفع (1.285 و1.318 على التوالي) يُظهر عدم تجانس في تجارب الموظفين، فقد يعاني بعضهم من ضعف في التواصل أو عدم فعالية الاجتماعات.

1-4-البعدالرابع: التحفيز والتقدير

الجدول رقم (02-17): المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول البعدالرابع: التحفيز والتقدير

البعد الرابع: التحفيز والتقدير	انحراف معياري	المتوسط	N عدد استمارات	الرتبة
تقدر الإدارة جهود الموظفين علناً.	1.314	2.72	47	1
توجد حوافز مادية للأداء المتميز.	1.344	2.38	47	3
توجد حوافز معنوية للأداء المتميز.	1.237	2.23	47	4
شعور الموظفين بأن جهودهم تُقيم بشكل عادل.	1.363	2.57	47	2

التحليل:

- **متوسط البعد الكلي:** يظهر أن متوسط استجابات الأفراد كان) 2.47 على مقياس افتراضي من 1 إلى 5)، مما يشير إلى أن مستوى التحفيز والتقدير في المنظمة منخفض إلى متوسط، حيث أن القيمة أقرب إلى الحد الأدنى للمقياس.

- **الانحراف المعياري المرتفع** (يتراوح بين 1.237 و1.363) يعكس تباينًا كبيرًا في آراء المستجوبين، مما قد يدل على عدم عدالة أو وضوح سياسات التحفيز بين الموظفين أو الإدارات.

- **أعلى متوسط:** جاءت الفقرة 12 ("تقدر الإدارة جهود الموظفين علناً") في المرتبة الأولى بمتوسط2.72 ، مما يشير إلى أن التقدير العلني موجود نسبيًا مقارنة بباقي العناصر، لكنه لا يزال دون المستوى المطلوب.

- **أدنى متوسط:** الفقرة 14 ("توجد حوافز معنوية للأداء المتميز") حصلت على أدنى متوسط(2.23) ، مما يؤكد ضعف الاهتمام بالحوافز غير المادية (مثل الشهادات، التكريم الرمزي)

- **العدالة في التقييم** (الفقرة 15): بمتوسط2.57 ، يُلاحظ أن الموظفين يشعرون بدرجة متوسطة بعدالة التقييم، لكن الانحراف المعياري المرتفع (1.363) قد يعكس وجود شكاوى أو تباين في الخبرات بين الأفراد.

3-تحليل فقرات المحور الثالث: أداء الموارد البشرية

تم حساب المتوسطات الحسابية وقيمة انحراف المعياري لجميع عبارات لجميع عبارات **المحور الثالث: أداء الموارد البشرية** قصد معرفة مدى موافقة أفراد العينة على هذا المحور فكانت النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-18):

المتوسطاتالحسابيةوقيمةالانحرافالمعياريلاستجاباتأفرادالعينةحولالمحور الثالث: أداءالمواردالبشرية

المحور الثالث: أداء الموارد البشرية	انحراف معياري	المتوسط	عدد استمارات N	الرتبة
16. القيادة التشاركية ساهمت في تقليل التوتر الوظيفي	1.272	2.77	47	10
17. الشعور بالانتماء إلى المؤسسة وتحمس الموظفين للإنجاز.	1.309	2.94	47	3
18. فهم أهداف المؤسسة والعمل على تحقيقها من طرف الموظفين.	1.262	2.87	47	7
19. الرغبة في البقاء في هذه المؤسسة لفترة طويلة.	1.421	2.74	47	11
20. الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية في العمل لدى الموظفين.	1.358	2.94	47	4
21. هنالك تحسن في جودة الخدمات المقدمة بسبب المشاركة في صنع القرارات.	1.358	2.94	47	5
22. تقدم المؤسسة تدريبات لتحسين مهارات الموظفين.	1.292	3.06	47	1
23. إنجاز المهام بكفاءة عالية بسبب الدعم الإداري.	1.296	2.87	47	6
24. الشعور بالرضا عن بيئة العمل في المؤسسة.	1.192	2.72	47	12
25. الحصول على فرص للتطوير	1.241	2.83	47	9

المهني في المؤسسة				
26. تشعر أن بيئة العمل تدعم إنتاجيتك وكفاءتك	1.179	2.85	47	8
27. تشعر أن لديك فرصة للابتكار والإبداع في عملك	1.301	2.70	47	13
28. تؤثر القيادة التشاركية على تقليل الغياب والتأخر	1.241	2.94	47	2

التحليل:

- **التدريب وتطوير المهارات:** حصلت الفقرة (22) "تقدم المؤسسة تدريبات لتحسين مهارات الموظفين" على أعلى متوسط(**3.06**) ، مما يشير إلى أن الموظفين يُقدرون جهود المؤسسة في تطوير كفاءاتهم.
- **الالتزام الأخلاقي والمهني:** سجلت الفقرتان (20) و(21) متوسطًا مرتفعًا(**2.94**) ، مما يعكس التزام الموظفين بالمعايير الأخلاقية وتحسن جودة الخدمات نتيجة المشاركة في صنع القرار.
- **الانتماء والدافعية:** أظهرت الفقرة (17) "الشعور بالانتماء للمؤسسة وتحفز الموظفين للإنجاز" متوسطًا جيدًا(**2.94**) ، مما يدل على وجود بيئة عمل محفزة.
- **الرضا الوظيفي والاستقرار:** سجلت الفقرة (19) "الرغبة في البقاء في المؤسسة لفترة طويلة" أدنى متوسط(**2.74**) ، وهو مؤشر على ضعف الولاء الوظيفي أو وجود عوامل أخرى تؤثر على الاستقرار.
- **البيئة الداعمة للإبداع:** جاءت الفقرة (27) "فرصة الابتكار والإبداع" بمتوسط منخفض(**2.70**) ، مما قد يشير إلى محدودية تشجيع الإبداع في بيئة العمل.
- **التوتر الوظيفي:** على الرغم من أن الفقرة (16) "القيادة التشاركية تقلل التوتر" حصلت على متوسط مقبول(**2.77**) ، إلا أن الانحراف المعياري المرتفع (**1.272**) يعكس تباينًا في آراء الموظفين حول هذا الجانب.

تأثير القيادة التشاركية: أظهرت الفقرتان (16) و(28) أن المشاركة في القرارات قد تساهم في تقليل التوتر والغياب، لكن بتأثير متفاوت (انحراف معياري مرتفع).

جودة الخدمات: ارتبط تحسن الخدمات (الفقرة 21) بمشاركة الموظفين في القرارات، مما يؤكد أهمية تمكينهم.

بيئة العمل: هناك تناقض بين الشعور بالدعم الإداري (الفقرة 26، متوسط) (**2.85** وضعف فرص التطوير المهني (الفقرة 25، متوسط(**2.83** ، ما يستدعي تعزيز سياسات الترقية والتكوين.

المطلب الثالث: اختبارفرضيات الدراسة

الفرع الأول: فرضية الأولىلا يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعد المشاركة في صنع القرار في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية – مقرة؟

سيتم تحليل نتائج اختبار الفرضيات من خلال تطبيق اختبار one sampel T test للعينة الواحدة

- الإجابة على التساؤل الأول:

- H1 يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعد المشاركة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية – مقرة
- H0 لا يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعد المشاركة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية – مقرة

الجدول رقم (02-19): اختبارt-testللفرضيةالأولى

البعد الأول: المشاركة في صنع القرار				
	حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	خطأ انحراف معياري
القيمة	47	3.40	0.873	0.129
	قيمة المتوسط الفرضي3 =			

	t	درجة الحرية	مستوى المعنوية sig	فرق المتوسط	95%درجة الثقة	
					مستوى انخفاض	مستوى ارتفاع
القيمة	3.097	46	0.003	0.399	0.14	0.66

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss v22

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا:

- قيمة t المحسوبة: 3.097
- درجات الحرية (df): 46 حيث($df = n - 1$)
- مستوى الدلالة0.003 :(Sig. - p-value)
- فارق المتوسط (Mean Difference): 0.399 الفرق بين متوسط العينة والمتوسط الفرضي (3)
- فترة الثقة %: [0.1495، 0.66]
- قيمة p-value (0.003) أقل من0.05 ، مما يدل على وجود دلالة إحصائية.

ومنه رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة.(H_1)

أي أن هناك أدلة كافية لاستنتاج أن المشاركة في صنع القرار لها أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية في القيادة التشاركية بالمؤسسة الاستشفائية

الفرع الثاني: الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعدتفويض السلطات في تحسين اداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية – مقرة

➢ **الإجابة على التساؤل الثاني:**

➢ **H1**يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعد تفويض السلطات في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية – مقرة

➢ **H0**لا يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعد تفويض السلطات في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية – مقرة

الجدولرقم(20-02): اختبارt-testللفرضيةالثانية

البعد الثاني: تفويض السلطات:						
خطأ انحراف معياري		**الانحراف المعياري**		**المتوسط**	**حجم العينة**	
0.126		**0.856**		**3.42**	**47**	القيمة
قيمة المتوسط الفرضي=3						
95%درجة الثقة		**فرق المتوسط**	**مستوى المعنوية sig**	**درجة الحرية**	**t**	
مستوى ارتفاع	**مستوى انخفاض**					
0.68	**0.17**	**0.428**	**0.001**	**45**	**3.393**	القيمة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss v22

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا:

- حجم العينة(N): 47
- المتوسط الحسابي(Mean): 3.09
- الانحراف المعياري(SD): 0.856
- خطأ الانحراف المعياري(SE): 0.126
- قيمةt: 3.393
- درجات الحرية(df): 46
- مستوى الدلالة(Sig. 2-tailed): 0.001
- فرق المتوسط(Mean Difference): 0.428
- فترة الثقة 95%:

- ✓ الحد الأدنى: 0.17
- ✓ الحد الأعلى: 0.68

قيمة p–value (Sig.) تساوي 0.001 ، وهي أقل من مستوى الدلالة الشائع (α = 0.05).هذا يدل على أن الفرق بين المتوسط الحسابي للعينة (3.09) والمتوسط الفرضي (3) ذو دلالة إحصائية.

إذاً نرفض الفرضية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية البديلة(H1) ، أي أن هناك أدلة كافية لتأكيد وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطات في القيادة التشاركية.

المتوسط الحسابي (3.09) أعلى من القيمة المحايدة (3)، مما يشير إلى اتجاه إيجابي لتفويض السلطات.

الفرق بين المتوسطين (0.428) يقع ضمن فترة ثقة موجبة (0.17 إلى 0.68)، مما يعزز مصداقية النتيجة.

الفرع الثالث: الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعدالتعاون والعمل الجماعي في تحسين اداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية – مقرة

➢ **الإجابة على التساؤل الثالث:**

- **H1**يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لوجود التعاون والعمل الجماعي في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية – مقرة
- **H0**لا يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لوجود التعاون والعمل الجماعي في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية – مقرة

الجدولرقم(21-02): اختبارt-testللفرضيةالثالثة

البعد الثالث: التعاون والعمل الجماعي					
خطأ انحراف معياري		الانحراف المعياري	المتوسط	حجم العينة	
0.143		0.973	3.22	47	القيمة
قيمة المتوسط الفرضي3 =					
95%درجة الثقة		فرق المتوسط	مستوى المعنوية sig	درجة الحرية	t
مستوى ارتفاع	مستوى انخفاض				
0.90	0.32	0.616	0.000	46	4.300	القيمة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss v22

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا:

- حجم العينة (N): 47 موظفًا.
- المتوسط الحسابي (Mean): 3.22 أعلى من القيمة الفرضية البالغة 3)
- الانحراف المعياري.(SD): 0.973
- خطأ الانحراف المعياري.(SE): 0.143
- قيمة t المحسوبة: .4.300
- درجات الحرية.(df): 46
- مستوى الدلالة (Sig.): 0.000 أقل من 0.05، مما يدل على دلالة إحصائية)
- فارق المتوسط (Mean Difference): 0.616 بين المتوسط الحقيقي والقيمة الفرضية)
- فترة الثقة 95%: تتراوح بين 0.32 و 0.90)لا تشمل الصفر، مما يؤكد الدلالة الإحصائية)

- إذاً رفض الفرضية الصفرية(H_0) :
- بما أن) Sig. = 0.000 أصغر من 0.05)، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة.
- وبالتالي يوجد دليل إحصائي كافٍ لقول إن التعاون والعمل الجماعي لهما أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية في القيادة التشاركية بالمؤسسة.
- قيمة المتوسط (3.22) تشير إلى أن اتجاه آراء العينة إيجابي (حيث أن القيمة 3 <، وهو المتوسط الفرضي المحايد. والفرق بين المتوسط الحقيقي والفرضي (0.616) ذو دلالة إحصائية، كما يؤكده اختبار t.
- بناءً على التحليل، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يعني أن التعاون والعمل الجماعي يسهمان بشكل إيجابي وملموس في تعزيز القيادة التشاركية بالمؤسسة الاستشفائية. يُوصى بتعزيز هذه الممارسات لتحسين الأداء التنظيمي

الفرع الرابع: الفرضية الرابعة: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعد التحفيز والتقدير في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية – مقرة.

➢ **الإجابة على التساؤل الرابع:**

- H_1يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعد التحفيز والتقدير في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية – مقرة
- H_0 لا يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعد التحفيز والتقدير في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية – مقرة

الجدولرقم(2-22): اختبارt-testللفرضيةالرابعة

البعد الرابع: التحفيز والتقدير				
	حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	خطأ انحراف معياري
القيمة	47	3.78	0.864	0.127
	قيمة المتوسط الفرضي=3			

	t	درجة الحرية	مستوى المعنوية sig	فرق المتوسط	95%درجة الثقة	
					مستوى انخفاض	مستوى ارتفاع
القيمة	6.196	46	0.000	0.789	0.53	1.04

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss v22

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا:

- حجم العينة47 :(N)
- المتوسط الحسابي3.16 :(Mean)
- الانحراف المعياري0.864 :(SD)
- خطأ الانحراف المعياري0.127 :(SE)
- قيمة المتوسط الفرضي3 :(Test Value)
- قيمة t المحسوبة: 6.196
- درجات الحرية46 :(df)
- مستوى الدلالة0.000 :(Sig. 2-tailed)
- فرق المتوسط0.789 :(Mean Difference)
- فترة الثقة 95(0.53 - 1.04) :%

قيمة Sig. (0.000) أقل من مستوى الدلالة الشائع($\alpha = 0.05$) ، مما يدل على وجود دلالة إحصائية.

رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة(H_1) ، أي أن التحفيز والتقدير له أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة المذكورة.

المتوسط الحسابي (3.16) أعلى من المتوسط الفرضي (3)، مما يؤكد وجود اتجاه إيجابي.

فرق المتوسط (0.789) وفترة الثقة (0.53 إلى 1.04) لا تشمل الصفر، مما يعزز قوة النتيجة.

بناءً على نتائج اختبار t-test ، يمكن الاستنتاج أن التحفيز والتقدير يُسهمان بشكل إيجابي وملموس في تعزيز القيادة التشاركية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية في مقرة، مع دلالة إحصائية قوية.($p < 0.05$)

المطلب الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج اختبار فرضية الرئيسية:

لاختبار الفرضيات اعتمدنا على معامل الانحدار البسيط عن طريق برنامج spss حيث سنستخدم معامل الانحدار البسيط في إثبات أو نفي الفرضيات.

الفرضية الرئيسية

- H_1يوجد تأثيرللقيادة التشاركية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بمقرة بشكل كبير وفعال
- H_0لايوجد تأثيرللقيادة التشاركية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بمقرة بشكل كبير وفعال؟"

الجدول رقم (02-23): اختبار معاملالانحدار البسيطللفرضيةالرئيسية

المتغيرات	B	T test		Beta	F test		معامل ارتباط	معامل التحديد
		t	sig		f	sig		
الثابت	1.510	3.555	0.001	0.439	10.741	0.002	0.439	0.193
القيادة التشاركية	0.501	3.277	0.002					

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss v22

النتائج الإحصائية للفرضية الرئيسية:

- **معامل الانحدار: (B)**بلغت قيمته0.501 ، مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة التشاركية على أداء الموارد البشرية. بمعنى أن زيادة درجة القيادة التشاركية بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى تحسن في أداء الموارد البشرية بمقدار 0.501 وحدة.

- **اختبار(T-test) T :**

✓ القيمة المحسوبة: 3.277

✓ مستوى الدلالة (Sig): 0.002 أقل من 0.05)، مما يعني أن العلاقة ذات دلالة إحصائية.

✓ الاستنتاج: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة(H_1) ، أي أن هناك تأثيرًا ذا دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على أداء الموارد البشرية.

- **معامل التحديد(R^2)** : بلغ0.193 ، مما يعني أن 19.3% من التباين في أداء الموارد البشرية يُفسر من خلال القيادة التشاركية، بينما 80.7% تعزى لعوامل أخرى لم تُدرج في النموذج.

- **اختبار(F-test) F :**

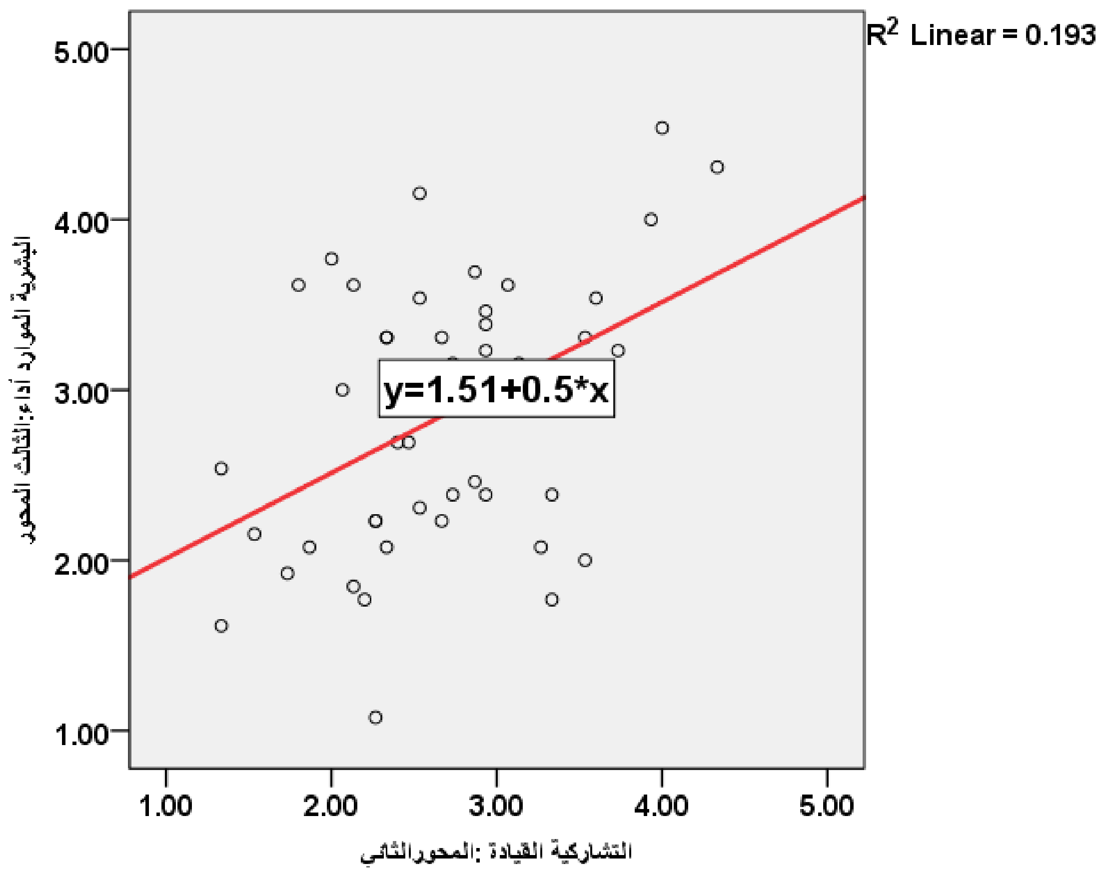
✓القيمة المحسوبة: 10.741

✓مستوى الدلالة:) 0.002أقل من 0.05)، مما يؤكد أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية.

- **معامل الارتباط(Pearson)** : بلغ0.439 ، مما يشير إلى وجود علاقة متوسطة القوة بين المتغيرين.

- تؤكد النتائج صحة الفرضية الرئيسية(H_1) ، حيث تبيّن أن القيادة التشاركية تؤثر بشكل إيجابي ودال إحصائيًا على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية. بمقرة
- ومع ذلك، فإن معامل التحديد (R^2) المنخفض نسبيًا (19.3%) يشير إلى وجود عوامل أخرى غير مشمولة في الدراسة قد تؤثر في أداء الموارد البشرية، مثل البيئة التنظيمية، والحوافز، والتدريب.
- قيمة معامل الارتباط (0.439) تعكس أن العلاقة ليست قوية جدًا،

الشكلرقم2-7): تمثيل بياني للاختبار معامل الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على جدول اختبار معامل الانحدار البسيط للفرضيةالرئيسية

معادلة الانحدار: المعادلة الظاهرة في الرسم هي: $y=1.51+0.5*x$

حيث:

- y : يمثل أداء الموارد البشرية.

- x : يمثل القيادة التشاركية.
- 1.51: هو ثابت الانحدار ، والذي يمثل القيمة المتوقعة لأداء الموارد البشرية عندما تكون القيادة التشاركية صفر.
- 0.5: هو معامل الانحدار (ميل الخط)، والذي يمثل مقدار التغير في أداء الموارد البشرية لكل وحدة زيادة في القيادة التشاركية.

تفسير المعادلة في سياق المؤسسة العمومية الاستشفائية بمقرة:

1. **العلاقة الإيجابية:** يشير معامل الانحدار الموجب (0.5) إلى وجود علاقة طردية وإيجابية بين القيادة التشاركية وأداء الموارد البشرية. هذا يعني أنه كلما زادت مستويات القيادة التشاركية في المؤسسة، من المتوقع أن يزداد أداء الموارد البشرية.
2. **قوة التأثير:** قيمة المعامل 0.5تعني أنه لكل زيادة وحدة واحدة في مستوى القيادة التشاركية، يزداد أداء الموارد البشرية بمقدار 0.5وحدة. هذا يشير إلى أن القيادة التشاركية لها تأثير إيجابي وملحوظ على أداء الموارد البشرية، وإن لم يكن تأثيرًا قويًا جدًا (إذا كان المعامل أكبر بكثير من 1، لكان التأثير أقوى).
3. **الثابت (القيمة الأولية لأداء الموارد البشرية):** تشير القيمة 1.51إلى أن أداء الموارد البشرية يبلغ 1.51حتى في غياب أي قيادة تشاركية (نظريًا عندما تكون القيادة التشاركية صفر). يمكن تفسير ذلك على أنه مستوى أساسي من الأداء موجود بغض النظر عن هذا النوع من القيادة، أو أنه يعكس تأثير عوامل أخرى غير مشمولة في النموذج.

قيمة R2: قيمة (R2المعامل التحديد هي: R2 Linear = 0.193

- **تفسير R2:** تعني هذه القيمة أن 19.3من التباين في أداء الموارد البشرية يمكن تفسيره من خلال التباين في القيادة التشاركية. بعبارة أخرى، نموذج الانحدار هذا (الذي يستخدم القيادة التشاركية كمتغير مستقل) يفسر حوالي 19.3من الاختلافات الملاحظة في أداء الموارد البشرية.

- **مدى قوة التفسير:** قيمةR^2التي تبلغ 0.193تعتبر متوسطة إلى منخفضة. هذا يشير إلى أن القيادة التشاركية هي عامل مؤثر، ولكنها ليست العامل الوحيد أو الأكثر أهمية الذي يفسر أداء الموارد البشرية.

الاستنتاجات

تؤكد النتائج الأولية على وجود علاقة إيجابية بين القيادة التشاركية وأداء الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية بمقرة، مما يدعم أهمية هذا النمط القيادي.

على الرغم من التأثير الإيجابي، فإن القيادة التشاركية لا تفسر سوى جزء صغير نسبيًا من التباين في أداء الموارد البشرية. هذا يعني أنه يجب النظر في عوامل أخرى متعددة تؤثر أيضًا على أداء الموارد البشرية (مثل التدريب، الحوافز، بيئة العمل، الهيكل التنظيمي، إلخ)

خلاصة الفصل الثاني

تمالتناولفيهذاالفصلالتعريفبالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمقرةوهيكلهاالتنظيميوتمعرضوتحليلومناقشةنتائجالدراسةبعدتطبيقالاستبيانوالمقابلةفهيتهدفأساساإلبإبراز أثرالقيادةالتشاركيةعلى أداء الموارد البشرية حيث أكدت الدراسة الميدانية وجود أثر ايجابي واضح للقيادة التشاركية على أداء الموارد البشرية وعليه نوصي المؤسسات بتبني هذا النمط القيادي لتطوير كفاءة الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة

.

الخاتمة

خاتمة

في ضوء ما تم تناوله يتضح أن للقيادة التشاركية تمثل أحد ابرز الأساليب القيادية الفعالة في بيئة العمل المعاصرة لما تحمله من إمكانيات كبيرة في تعزيز أداء الموارد البشرية، فمن خلال إشراك العاملين في وضع القرار وتقدير أرائهم وتوفير مناخ تنظيمي يقوم على الثقة والتعاون حيث تسهم القيادة التشاركية مستويات الرضى الوظيفي وتعزيز الدافعية وتنمية الإبداع والابتكار مما ينعكس بشكل مباشر على تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة.

وقد أظهرت العديد من الدراسات أن هذا النمط القيادي لا يكتفيفقط بتحقيق نتائج آنية بل يرسخ ثقافة مؤسسية قائمة على التمكين والمسؤولية المشتركة مما يساهم في بناء رأس مال بشري مستدام وعليه فان تبني أسلوب القيادة التشاركية لم يعد خيار بل هو ضرورة استراتيجية لمواجهة التحديات المتزايدة في بيئة العمل الحديثة وتحقيق التميز المؤسسي من خلال تنمية الأداء البشري.

وفي ختام هذه الدراسة المتعلقة بأثر القيادة التشاركية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية –مقرة –، يمكن القول إن النتائج التي تم التوصل إليها تؤكد وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ القيادة التشاركية وتحسين أداء العاملين. حيث تساهم هذه القيادة في تعزيز الانتماء الوظيفي، وزيادة الرضا الوظيفي، وتحفيز الإبداع والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، مما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات المقدمة في المؤسسة الصحية.

ومع ذلك، تواجه المؤسسة بعض التحديات التي تحد من فعالية القيادة التشاركية، مثل المركزية الإدارية، وضعف ثقافة المشاركة لدى بعض القيادات، وعدم وضوح آليات تفعيل المشاركة. مما يتطلب تبني استراتيجيات أكثر فعالية لتعزيز هذا النمط القيادي.

1-اختبار نتائج الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

من خلال اختبارنا للفرضية الرئيسية والتي مفادها : " يوجدتأثير للقيادة التشاركية بأبعادها على أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بمقرة بشكل كبير وفعال" إذ تبين لنا أنها صحيحة وذلك لأن القيادة التشاركية ساهمت في تعزيز الأداء من خلال تقليل التوتر الوظيفي ، وزيادة الانتماء والتحفيز ، وتحقيق فهم أفضل لأهداف المؤسسة ، بالإضافة لتحسين الاستقرار الوظيفي ، ورفع الالتزام الأخلاقي والمهني، كما أدت إلى تحسين جودة الخدمات عبر مشاركة الموظفين في صنع القرار، مع تعزيز التدريب والدعم الإداري ، مما انعكس على الكفاءة والإنتاجية والرضا الوظيفي ، فضلًا عن توفير فرص التطوير وتحفيز الابتكار ، بالإضافة إلى تقليل الغياب والتأخر ، مما يؤكد أن أبعاد القيادة التشاركية تلعب دورًا محوريًا في تعزيز أداء الموارد البشرية بشكل فعال.

الفرضيات الفرعية:

من خلال اختبارنا للفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعد المشاركة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية – مقرة." ، إذ تبين لنا بأنها صحيحة حيث أكدت النتائج أن إشراك الإدارة للعاملين في القرارات المتعلقة بعملهم ، وأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار عند التخطيط الاستراتيجي ، وتعزيز الحوار بين الإدارة والموظفين ، وتوفير التغذية الراجعة ، ساهم بشكل معنوي في تحسين أداء الموارد البشرية. هذا يدعم فرضية الدراسة، ويُبرز أهمية تبني منهجية تشاركية لتحسين الأداء التنظيمي ورفع الروح المعنوية للعاملين في القطاع الصحي.

من خلال اختبارنا للفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعد تفويض السلطات في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية – مقرة. إذ تبين لنا بأنها صحيحة ومحققة حيث يؤدي منح الصلاحيات

الكافية لصنع القرارات المتعلقة بمهام الموظفين إلى تعزيز الشعور بالثقة في قدراتهم على حل المشكلات دون الرجوع الدائم للإدارة، كما تشجع هذه الممارسة على المبادرة وتحمل المسؤولية، مما يعكس تحسنًا في الكفاءة التنظيمية والرضا الوظيفي، مما يدعم فرضية أن تفويض السلطات يُعدّ عاملاً حاسمًا في نجاح القيادة التشاركية في هذا السياق.

من خلال اختبارنا للفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعد التعاون والعمل الجماعي في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية – مقرة. إذ أظهرت نتائج أنتعزيزالعملالجماعي (مثلالترويجلثقافة التعاون بين الأقسام، وبناء الثقة، وتنظيم الاجتماعات الدورية، وتحسين التواصل) يساهم بشكل فعّال في تحسين أداء الموارد البشرية، كمايُظهر أن هذه الممارسات تعزز التكامل الوظيفي وتمكين الموظفين، مما ينعكس إيجابًا على تحقيق الأهداف المؤسسية.

من خلال اختبارنا للفرضية الفرعية الرابعة والتي مفادها: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعد التحفيز والتقدير في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية – مقرة. إذ تبين لنا أنها محققة وصحيحة وذلك من خلال النتائج التي تؤكدأن التحفيز والتقدير في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية له أثر ايجابي من خلال تقدير جهود الموظفين من طرف الإدارة علناً، وتوفر حوافز مادية ومعنوية للأداء المتميز، مما يعزز شعور الموظفين بتقييم جهودهم بشكل عادل، وهذا بدوره يعكس وجود بيئة تحفيزية إيجابية تدعم المشاركة الفعالة وتحسن الأداء المؤسسي.

2-نتائج الدراسة:

- أكدت النتائج على أن الإدارة تعزز المشاركة من خلال إشراك الموظفين في القرارات، وتأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار، مما يعزز الشفافية والثقة. بالإضافة إلى تحسين جودة القرارات وزيادة التزام الموظفين بأهداف المؤسسة.
- أكدت النتائج المتوصل اليها أن تفويض السلطات وتمكين الموظفين يمنح الصلاحيات ويعزز تحقيق الثقة في حل المشكلات كما يشجع على المبادرة والمشاركة، مما يحقق ارتفاع الكفاءة في إنجاز المهام وتقليل الاعتماد على الإدارة في التفاصيل اليومية.
- تعزيز العمل الجماعي والتواصل وانتشار ثقافة التعاون يدعم التكامل بين الأقسام ويقلل الصراعات ويحسن جودة الخدمات بسبب تبادل الخبرات والحلول المشتركة.
- التحفيز والتقدير (المادي والمعنوي) من خلال تقدير الجهود وتوفير حوافز يزيد الرضا الوظيفي، كما يؤدي إلى تقليل الغياب وزيادة الانتماء.
- القيادة التشاركية ساهمت فيتقليل التوتر الوظيفي وسد الفجوة بين الموارد البشرية والقائد بسبب الشعور بالإنصاف، تعزيزالابتكار عبر تفعيل أفكار الموظفين،بالإضافة إلى رفع الإنتاجية عبر الدعم الإداري والتدريب.

3-التوصيات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- تعزيز ثقافة المشاركة من خلال تنظيم ورشات تدريبية للقيادات والعاملين حول أهمية القيادة التشاركية وآليات تطبيقها في المؤسسة العمومية الاستشفائية مقرة.
- تفويض الصلاحيات للعاملين في المستويات الإدارية المختلفة لتعزيز روح المبادرة وتحمل المسؤولية.
- تطوير نظام حوافز يعزز المشاركة الفعالة، مثل مكافأة الأفكار الإبداعية والمبادرات التي تسهم في تحسين الأداء.

- إجراء دراسات دورية لقياس أثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية وتحديد معوقات التطبيق.

4-الآفاق:

يمكن للباحثين المستقبليين التوسع في هذا الموضوع من خلال:

- دراسة أثر القيادة التشاركية في قطاعات أخرى غير الصحية، مثل التعليم أو الإدارة المحلية.
- بحث تأثير العوامل التنظيمية والثقافية على نجاح تطبيق القيادة التشاركية.
- تحليل دور التكنولوجيا الحديثة (مثل منصات العمل التعاوني) في تعزيز المشاركة داخل المؤسسات.
- إجراء مقارنات بين المؤسسات العمومية والخاصة في تبني نمط القيادة التشاركية وأثره على الأداء.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

❖ كتب

1. ناصر داديعدون، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، دار المحمدية العامة، الجزائر.
2. اريمان يونس ليوب، ماجدة أحمد الصرايرة، مبادرات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج للنشر، 2012.
3. روبرت باكل، تقييم الأداء، ترجمة موسى يونس، بيت الأفكار الدولية، 1999.
4. شفيق رضوان، السلوكية الإدارية، المؤسسة الجامعية للدراسات والتوزيع، لبنان، 1994.
5. مايرون هاينز، إدارة الأداء، ترجمة محمود مرسي وزاهية الصباغ، معهد الإدارة العامة، 1989.
6. محمدشفيق " القيادة (تطبيقاتالعلومالسلوكيةفيمجالالقيادة »)،شركةنهضةمصرللطباعةوالنشروالتوزيع،ط2،لقاهرة.2007
7. ثابت زهر، كيف تقيّم أداء العاملين والشركات، دار قباء للنشر، 2001.
8. محمد سعد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، 2003.
9. حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي، دار النهضة، بيروت.
10. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، 2003–2004.
11. عبد الباقي صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية – مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، 2005.
12. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2010.
13. عبد الحميد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، دار الشروق، 2007.
14. معتوق فريديريك، معجم العلوم الاجتماعية، دار أكاديميا، بيروت، 1998.

❖ رسائل جامعية (ماجستير أو دكتوراه)

1. أحمد بن سعيد بن محمد الفرعي، أثر القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي...، رسالة ماجستير، جامعة الشرقية، 2022.
2. وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري...، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر –بسكرة، 2015.
3. محمد الرقب، متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر –غزة، 2011.
4. بعارسية صباح، بن فرج سارة، دور رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، 2020/2019.

❖ مقالات علمية منشورة في مجلات محكمة

5. ريهام بنت خالد بقشان، أثر القيادة التشاركية على أداء فرق العمل الافتراضية، المجلة العربية للنشر العلمي، 2023.
6. معمري محمد، نبيل حليلو، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين...، مجلة دراسات وأبحاث، 2018.
7. حمدي جمعة عبد العزيز، دور القيادة التشاركية في تحسين الأداء السياقي...، مجلة البحوث التجارية، جامعة حلوان، 2024.
8. حبي سعيدة، القيادة التشاركية في ظل مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة المعيار، 2021.
9. علي السلمي، تقييم الأداء في إطار نظام متكامل للمعلومات، مجلة الإدارة والتمويل، 1986.

الملاحق

الملحق1

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم :علوم التسيير

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

رقم: 2025/.../...

ولاية المسيلة
المؤسسة العمومية الاستشفائية مقرة
البريد الوارد
التاريخ: 11 فيفري 2025
رقم التسجيل: 329

المسيلة في 10/02/2025

إلى السيد مدير / رئيس:المؤسسة العمومية
الاستشفائية مقرة

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التربص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار انفتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل **شهادة الماستر** في **شعبة:** علوم التسيير **تخصص :** تسيير الموارد البشرية

فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تربصهم الميداني بمؤسستكم.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقمب.ت.و/ ر .س	الإمضاء
01	عامر بوعقلين		101197522	
02	سمان فارس		202971311	

عنوان المذكرة:أثر القيادة التشاركية على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مقرة

المشرف(الاسم و اللقب و الإمضاء)	هيئة التربص (الإمضاء و الختم)	رئيس القسم/مسؤول شعبة التكوين (الإمضاء والختم)
مرزوق فاتح	مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية مقرة بكري نور الدين	جامعة محمد بوضياف المسيلة ★ قسم علوم التسيير مسؤول فريق شعبة التكوين لقسم علوم التسيير ★ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ★ د. أحمد بن السيلة

2024-2025

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

الطالب(ة): عامر بوعقلين المولود بتاريخ: 1992/11/09 بـ: برهوم

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (رس) رقم: 107197592

الصادرة بتاريخ 2016/10/07 عن ملحية برهوم

المسجل (ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية

خلال السنة الجامعية: 2025/2024

والمعد(ة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: أثر القيادة التشاركية على أداء الموارد البشرية

أصرح بشرفي أني التزمت معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في انجاز مذكرة الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ: 12 جوان 2025

التوقيع والبصمة

المصادقة

12 جوان 2025

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

الطالب(ة): سعاد فارس المولود بتاريخ: 1988/05/07 بـ المسيلة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (رقم) رقم: 202971311

الصادرة بتاريخ 2018/05/06 عن ولاية المسيلة

المسجل (ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: تسيير موارد بشرية

خلال السنة الجامعية: 2025/2024

والمعد(ة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: أثر القيادة المشاركية على أداء الموارد البشرية

أصرح بشرفي أني التزمت معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في انجاز مذكرة الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ: 12 جوان 2025

التوقيع والبصمة

المصادقة
12 جوان 2025
عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
وبتفويض منه العون المفوض
بوصلاح خالد

الملحق 02.

استبيان حول "أثر القيادة التشاركية على أداء الموارد البشرية– دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية مقرة"

الأخ الكريم / الأخت الكريمة – العامل بالمؤسسة الاستشفائية بمقرة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أما بعد:

الموضوع: تعبئة استبيان لإنجاز مذكرة ماستر

فيإطار إنجازنالمذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية تحت عنوان: " **أثر القيادة التشاركية على أداء الموارد البشرية– دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية – مقرة** "، نحن بصدد تطبيق استمارة استبيان للحصول على المعلومات اللازمة لانجاز البحث، لذا يرجى من سيادتكم المحترمة التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان آملين منكم توخي الدقة والموضوعية والشفافية لما له من أثر ايجابي في إنجاح هذا البحث، وذلك بوضع علامة(**X**) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم نحو كل عبارة من العبارات الواردة في الاستبيان علما بأن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق الاحترام...

إعداد الطلبة: **إشراف:**

- عامر بوعقلين
- سمان فارس

أ.د: مزوق فاتح

السنة الجامعية: 2025/2024

المحور الأول: معلومات عامة

الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

العمر:

من 20-30 ☐ من31-40 ☐ من41-50 ☐ من 50 فما فوق ☐

الخبرة:

أقل من 05سنوات ☐ من 05-10سنوات ☐ من11-15سنوات ☐ أكثر من 15 ☐

المستوى التعليمي:

ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتوراه ☐ دراسات عليا ☐

المنصب الوظيفي:

سلك إداري ☐ سلك طبي ☐ سلك شبه طبي ☐ سلك العمال المهنيين ☐

	التقييم				
	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المحورالثاني: القيادة التشاركية					
البعد الأول: المشاركة في صنع القرار					
01 تُشرك الإدارة العاملين في صنع القرارات المتعلقة بعملهم.					
02 تُؤخذ اقتراحات الموظفين بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية					
03 يوجد حوار بين الإدارة والموظفين لتبادل الأفكار.					
04 توفير التغذية الراجعة من الإدارة للموظفين					
البعد الثاني: تفويض السلطات:					
05 يتم منح الصلاحيات الكافية لصنع قرارات متعلقة بمهام الموظفين.					
06 الشعور بالثقة في قدرات الموظفين على حل المشكلات دون الرجوع الدائم للإدارة.					

07	تشجع الإدارة على المبادرة وتحمل المسؤولية.					
البعد الثالث: التعاون والعمل الجماعي						
08	تروج الإدارة لثقافة العمل الجماعي بين الأقسام.					
09	تسود الثقة والدعم المتبادل بين الإدارة والموظفين لتحقيق الأهداف					
10	تنظيم اجتماعات دورية لمناقشة التحديات واقتراح الحلول.					
11	يوجدتواصلفعالبينالإدارةوالموظفين					
البعد الرابع: التحفيز والتقدير						
12	تقدر الإدارة جهود الموظفين علناً.					
13	توجد حوافز مادية للأداء المتميز.					
14	توجدحوافزمعنوية للأداءالمتميز.					
15	شعور الموظفين بأن جهودهم تُقيم بشكل عادل.					
المحور الثالث: أداء الموارد البشرية						
16	القيادة التشاركية ساهمت في تقليل التوتر الوظيفي					
17	الشعور بالانتماء إلى المؤسسة وتحمس الموظفين للإنجاز.					
18	فهم أهداف المؤسسة والعمل على تحقيقها من طرف الموظفين.					
19	الرغبة في البقاء في هذه المؤسسة لفترة طويلة.					
20	الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية في العمل لدى الموظفين.					
21	هنالك تحسن في جودة الخدمات المقدمة بسبب المشاركة في صنع القرارات.					
22	تقدم المؤسسة تدريبات لتحسين مهارات الموظفين.					
23	إنجاز المهام بكفاءة عالية بسبب الدعم الإداري.					
24	الشعور بالرضا عن بيئة العمل في المؤسسة.					
25	الحصول على فرص للتطوير المهني في المؤسسة					
26	تشعر أن بيئة العمل تدعم إنتاجيتك وكفاءتك					
27	تشعر أن لديك فرصة للابتكار والإبداع في عملك					
28	تؤثر القيادة التشاركية على تقليل الغياب والتأخر					

الملحقرقم03: قائمةالأساتذةالمحكمين

اسم الأستاذ	الجامعة
– د.سعودي بلقاسم	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
– د. غلاب فاتح	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة