

أثر القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي **(دراسة ميدانية للموظفين في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات -** **المركز الرئيس عدن)**

إعداد الباحثة
لبببة علي يحيى جابر

ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر القيادة التشاركية بأبعادها: تفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية، والمشاركة في اتخاذ القرارات) في الأداء الوظيفي في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - عدن، تكون مجتمع الدراسة من الموظفين جميعاً في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - عدن، والبالغ عددهم (121) موظفاً (91) منهم ذكور و(24) إناث، وذلك على وفق الإحصائيات الرسمية لإدارة الإحصاء التابعة لمكتب الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - المركز الرئيس عدن. واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وقد اختيرت عينة الدراسة عن طريق العينة القصدية؛ وقد اشتملت عينة الدراسة مجتمعاً كاملاً، استبعد (20) موظفاً وموظفة بوصفها عينة استطلاعية، استخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلوما وزعت على عينة الدراسة واستبعد (21) استبانة لم تستكمل استجاباتهم، والعدد المتبقي (80) موظفاً وموظفة، يمثلون عينة الدراسة، التي أجري عليها التحليل الإحصائي؛ إذ تمثل هذه العينة ما نسبته (66%) من مجتمع الدراسة، وبعد استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، توصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج، من أهمها:

1. أثبتت الدراسة وجود علاقة موجبة قوية بين القيادة التشاركية والأداء الوظيفي، مع بروز بعدي العلاقات الإنسانية وتفويض السلطة كأكثر الأبعاد تأثيراً.
2. خلصت الدراسة إلى أن تعزيز القيادة التشاركية يمكن أن يكون مدخلاً إستراتيجياً لرفع كفاءة الأداء في المؤسسات العامة، من تحسين التواصل الداخلي، وتقوية الانتماء المؤسسي، وزيادة الرضا الوظيفي.

مقدمة الدراسة:

تعود جذور مفهوم القيادة إلى بدايات الحضارة البشرية؛ إذ نشأت المجتمعات من التفاعلات الإنسانية التي تتطلب تنظيم العلاقات بين الأفراد في أي تجمع يتضمن شخصين فأكثر، من الضروري أن يكون هناك فرد يتولى دور القيادة، ويدير مجموعة الأفراد، وذلك يجعل الآخرين يستجيبون لتوجيهاته (طشطوش، 2019م).

القيادة ليست محصورة فقط في المجال السياسي أو إدارة الدول؛ بل تمتد إلى أنواع المنظمات جميعاً، بما في ذلك المنظمات الاقتصادية والتجارية، ومن المعتاد أن يمثل كل منظمة مجموعة من الأفراد من شرائح المجتمع المختلفة؛ إذ يتمتع كل فرد بخصائص ثقافية وتجريبية فريدة. في هذه السياقات، يتعين على كل مجموعة إدارة التنوع الموجود بينها من أدوات وعمليات إدارية منظمة تساهم في الوصول إلى الأهداف المحددة؛ لذا من الضروري وجود قائد يمتلك القدرة على توجيه الجهود الجماعية نحو تحقيق الرؤية والرسالة، التي تسعى المنظمة لتحقيقها (معمر، 2019م).

يتأثر الأفراد، سواء أكانوا في منظمات عامة أم خاصة، بنمط القيادة التي يمارسها قائدهم، ومن ثم إذا كان القائد يتبع أسلوباً معيناً في الأداء أو التعامل، فإنه ينبغي أن يكون من غير المنصف إلقاء اللوم كاملاً على الأداء الفردي للموظفين؛ إذ إن تصرفاتهم غالباً ما تعكس ما يرونه من قائدهم.

إن وجود الموارد التكنولوجية والتنظيمية الحديثة داخل المنظمات لا يعد العامل الأساس في تقدمها؛ إذ تعتمد تلك الفعالية على قدرة الأفراد على

تحمل المسؤوليات ومعالجة القضايا، التي قد تواجههم وأن قيادة الأفراد نحو أداء وظيفي متميز يعد من الوظائف الأساسية للقادة في سبيل نجاح المنظمة عموماً (أبو الجديان، 2020م).

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

تسجل القيادة عديداً من الأنماط، وتعد الوسيلة الأساسية للتواصل والتفاعل بين القادة وفرق العمل. فحينما ينجح القائد في توجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف، تظهر أهمية المهارات الإنسانية، التي يمتلكها القائد في إثارة دوافع للموظفين وتنظيم جهودهم (الخروصية، 2021م). ويعتمد نجاح القيادة الفعالة على قدرة القائد في تحفيز الإبداع والجوانب الابتكارية لدى الفريق. القادة الذين يخلقون بيئات عمل مشجعة على الإبداع والاحترام المتبادل ويسهمون كثيراً في تعزيز فاعلية فرقهم. هذا يسمح للقادة بتحديد الاتجاهات، التي ينبغي أن يتخذها الأفراد ضمن المنظمة لتحقيق الأهداف المرسومة (معمر، 2019م).

وبناء على ما سبق فالقيادة التشاركية من أبرز أنماط القيادة، التي اعتمدتها المؤسسات والمنظمات العالمية؛ لما لها من دور حيوي في التكيف مع البيئات المضطربة، بتحفيز الأفراد الموظفين وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرار، فتعزز القيادة التشاركية من تحسين جودة الأداء الوظيفي؛ إذ تؤدي دوراً رئيساً في هذا الإطار.

فهم مدى تأثير القيادة التشاركية في الأداء الوظيفي يعد مسعىً حيوياً، لا يساعد فقط على تحقيق التميز التنافسي؛ بل يعزز أيضاً من الاستقرار والنمو داخل المؤسسات.

منهجية الدراسة

أولاً، مشكلة الدراسة:

إن العنصر البشري من أهم العناصر، التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها وتحقيق أهدافها، فقد أصبحت المؤسسات تبحث كيف تجعل هذا العنصر الإنساني يقدم أفضل ما لديه ويسوق المؤسسة بصفة مستمرة نحو النمو والتطور من تحسين أداءه الوظيفي ولتحقيق هذا لا بد من وجود نمط قيادي موافق للعلاقة، التي تربط بين القائد وفرق العمل وتعد القيادة أحد الأساليب الحديثة، التي تستند إلى تعزيز مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار وتفعيل دورهم في بيئة العمل وينظر إلى هذا الأسلوب بوصفه مدخلاً تنظيمياً يساهم في تحسين فعالية إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات وفي المقابل يعد الأداء الوظيفي أحد المخرجات الأساسية، التي تعكس كفاءة الموظفين بما يتوافق مع أهداف المؤسسة

وعلى الرغم من أهمية القيادة التشاركية في دعم مناخ التنظيمي وتوجيه السلوك المهني للموظفين تشير بعض المؤشرات داخل الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات إلى وجود تحديات تتعلق بمحدودية مشاركة الموظفين في صنع القرار، وضعف قنوات التواصل التنظيمي، وهو الأمر الذي قد يؤثر بدرجات متفاوتة مع مستوى أدائهم الوظيفي ومع ذلك، لا تزال العلاقة بين هذين المتغيرين داخل الهيئة غير واضح بصورة علمية دقيقة.

وأظهرت المراجعات النظرية والدراسات السابقة نقصاً في البحوث الميدانية، التي تناولت أثر القيادة التشاركية في الأداء الوظيفي في السياق الحكومي المحلي، خصوصاً داخل الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات، وذلك يبرز وجود فجوة معرفية تستدعي الدراسة.

وبناء على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة على النحو الآتي:

ما أثر القيادة التشاركية بأبعادها: (تفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية، والمشاركة في اتخاذ القرارات) في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات -عدن؟ وتتفرع عنها التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مستوى توافر القيادة التشاركية بأبعادها: (تفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية، والمشاركة في اتخاذ القرارات) في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - عدن؟

2. ما مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - عدن؟

3. ما أثر القيادة التشاركية بأبعادها: (تفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية، والمشاركة في اتخاذ القرارات) في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - عدن؟

ثانياً: أهمية الدراسة:

تناقش هذه الدراسة تأثير القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات عدن، ويمكن توضيح أهميتها على مستويين:

(أ) الأهمية العلمية (النظري)

1. تناولت أحد المتطلبات الإدارية التي تشكل روح العمل الإداري وجوهره ألا وهو القيادة التشاركية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي؛ حيث تتناول الدراسة أحد أهم الموضوعات في علم الإدارة وهو أثر القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي.

2. أنها تعد من الدراسات القليلة، التي أجريت في الجمهورية اليمنية، التي تتمثل بهذا الموضوع.

3. ستكون الدراسة مرجعاً مهماً للباحثين والمهتمين في هذا المجال.

4. تهتم الباحثة بدرجة كبيرة لتطوير خبرتها المهنية والمعرفية في مجال القيادة التشاركية في المؤسسات والوصول من خلالها إلى الأداء المؤسسي المتميز.

(ب) الأهمية العملية:

1. تشكل الدراسة أهمية خاصة للبيئة المبحوثة؛ إذ يأمل أن تزود الإدارة بمعلومات عن الدور الذي تقوم به القيادة التشاركية، كما تعد الدراسة من الدراسات القليلة في البيئة اليمنية، ومن ثم تعد إضافة للمكتبة في هذا المجال.

2. تنعكس أهمية الدراسة في كونها ستقدم توصيات عن علاقة الإدارة بموظفيها وتعزيز انتمائهم وترسيخ هويتهم وهو ما يشجع على زيادة كفاءتهم.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى مستوى توافر القيادة التشاركية بأبعادها: (تفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية، والمشاركة في اتخاذ القرارات) في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - عدن.
2. التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - عدن.
3. قياس أثر القيادة التشاركية بأبعادها: (المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية، تفويض السلطة) في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - المركز الرئيس عدن.

رابعاً: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للقيادة التشاركية بأبعادها المتمثلة ب: (تفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية، والمشاركة في اتخاذ القرارات) في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - عدن". وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لتفويض السلطة في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - عدن.
2. الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للعلاقات الإنسانية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - عدن.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - عدن.

خامساً: حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة الحالية فيما يلي:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على الأبعاد الآتية: (تفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية، والمشاركة في اتخاذ القرارات)، التي تمثل أثر القيادة التشاركية في الأداء الوظيفي.
2. الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - عدن.
3. الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في العام الجامعي 2024-2025م.
4. الحدود البشرية: طبقت هذه الرسالة على الموظفين جميعاً العاملين في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - عدن.

سادساً: متغيرات الدراسة وأ نموذجها:

تتضمن هذه الدراسة متغيرين رئيسيين، صنفاً إلى متغير تابع، ومتغير مستقل، على النحو الآتي:

(أ) المتغير المستقل:

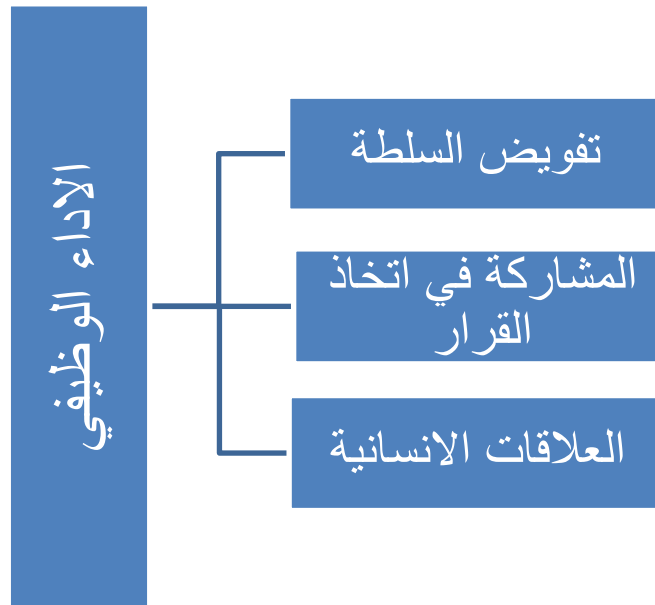
يتمثل في القيادة التشاركية، التي تتكون من الأبعاد الآتية:

1. تفويض السلطة.
2. العلاقات الإنسانية.
3. المشاركة في اتخاذ القرار.

(ب) المتغير التابع: يتمثل في الأداء الوظيفي.

توضح العلاقة بين هذين المتغيرين في أنموذج دراسي؛ إذ يلخص كيفية تأثير القيادة التشاركية في الأداء الوظيفي، هذا الأنموذج يسهم في فهم الروابط المتبادلة بين الأبعاد المختلفة وتأثيرها في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - المركز الرئيس عدن.

الشكل (1): أنموذج الدراسة



سابعاً: مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين جميعاً في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - عدن، والبالغ عددهم (121) موظفاً (91) منهم ذكور و(24) إناث، وذلك على وفق الإحصائيات الرسمية لإدارة الإحصاء التابعة لمكتب الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - المركز الرئيس عدن. وشملت عينة الدراسة مجتمعاً كاملاً، استبعد (20) موظفاً وموظفة بوصفها عينة استطلاعية، واستبعد (21) استبانة لم تستكمل استجاباتهم، والعدد المتبقي (80) موظفاً وموظفة، يمثلون عينة الدراسة، التي أجري عليها التحليل الإحصائي؛ إذ تمثل هذه العينة ما نسبته (66%) من مجتمع الدراسة، وفيما يلي وصف لعينة الدراسة على وفق أخصاها (النوع، والعمر، والخبرة).

جدول (1): عينة الدراسة وعملية توزيع الاستبانة

حجم العينة	الاستبانة الموزعة	الاستبانة المعادة	الاستبانة الغير صالحة لتحليل	الاستبانة الصالحة لتحليل
121	121	101	21	80

ثامناً: منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي؛ إذ اعتمدت على المنهج الوصفي في وصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها المتمثلة بالقيادة التشاركية والأداء الوظيفي في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - عدن، واعتمد على المنهج التحليلي في تحليل اختبارات تأثير القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي، واختبار وجود فروق معنوية تجاه متغيرات الدراسة في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - عدن.

تاسعاً: اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها:

بعد أن صممت استمارة الاستبانة المبدئية، وقبل توزيعها على المبحوثين لا بُدَّ من اختبار أداة الدراسة، بحيث تتوافر فيها دلالات صدق وثبات مقبولة؛ أي: التأكد من أنها ستقيس ما صُممت من أجله، وشمولها لجميع متغيرات الدراسة، التي يجب أن تخضع للتحليل، ووضوح فقراتها حتى تكون مفهومة لكل من يستعملها، وذلك باختبار صدق أداة الدراسة وثباتها، وتؤكد من صدق أداة الدراسة وثباتها باستعمال الآتي:

1. اختبار صدق أداة الدراسة.
2. اختبار ثبات أداة الدراسة.
3. اختبار كفاية حجم العينة.
4. الصدق البنائي التوكيدي لأداة الدراسة.
5. الصدق التمايزي لمقياس الدراسة.

وفيما يأتي توضيح لكل منها:

(1) اختبار صدق أداة الدراسة:

يقصد به التأكد من دقة فقرات القياس، وتناسقها، وتوافقها، وملاءمتها للبيئة البحثية، وقد رتتها على قياس المتغيرات المراد قياسها؛ لذلك أجرت الباحثة اختبار الصدق الظاهري؛ إذ تؤكد من الصدق الظاهري للاستبانة في صورتها المبدئية عرضت على عدد من المحكمين المتخصصين، والملحق (2) يوضح أسماء المحكمين، وقد طلبت الباحثة من المحكمين إبداء الرأي نحو مدى وضوح صياغة كل فقرة من فقرات أداة الدراسة، ومدى ملاءمة الفقرة لقياس ما وضعت لأجله، ومدى مناسبة الفقرة للمحور الذي تنتمي إليه، وطلبت الباحثة من المحكمين إبداء النصح بإدخال أية تعديلات على صياغة الفقرات لتزداد وضوحاً، أو إضافة أية فقرات جديدة لتزداد الاستبانة شمولاً، أو حذف أي عبارة مكررة وغير ضرورية، وأجريت التعديلات، التي اتفق عليها (80%) من المحكمين، وجاءت هذه التعديلات في صياغة بعض الفقرات لتزداد وضوحاً، حتى أصبحت استمارة الاستبانة بصورتها النهائية، كما هو موضح في الملحق (1).

(2) اختبار ثبات أداة الدراسة:

يُعد الثبات من المفاهيم الجوهرية، التي يجب توافرها في المقياس حتى يكون صالحاً للاستعمال، ويُقصد بثبات المقياس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه؛ أي: أنه يحصل على النتائج نفسها إذا استعمل المقياس لقياس متغير ما مرات عديدة متتالية، إلى جانب التأكد من موضوعية المقياس؛ أي: أنه يتم الحصول على النتائج نفسها في حالة طلب من شخص ما الإجابة عن فقراته على فترات متباعدة، وقد تحقق من ثبات أداة الدراسة باستعمال اختبار معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، ومعامل سبيرمان - براون (Spearman - Brown) للتجزئة النصفية كما يأتي:

أ) اختبار الثبات بمعامل كرونباخ ألفا: (Cronbach's Alpha)

اختبر الثبات باستعمال معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha، الذي يقيس نسبة تباين الإجابات، ومدى الثبات والترابط الداخلي لأسئلة الاستبانة، بحيث تكون مع بعضها البعض مجموعة واحدة، وذلك يُساعد على مقدرتها في إعطاء نتائج متوافقة لردود المستجيبين تجاه الاستبانة، وعادةً تتراوح قيمة معامل كرونباخ ألفا ما بين (صفر - 1)، وكلما اقتربت من الواحد عكس قوة التماسك الداخلي للمقياس، ودل ذلك على انسجام آراء العينة، وأن لهم رأياً شبه موحد فيما يتعلق بالمشكلة، التي تناقشها الاستبانة، وبذلك فإنه يعدُّ معياراً للتأكد من أن رأي العينة منسجم، ويمكن الاعتماد على النتائج المتحصلة منها في تعميمها على مجتمع الدراسة؛ لأن رأي العينة الثابت يعني أن رأي المجتمع سيكون أيضاً ثابتاً، حتى لو وُزَّع عدد أكبر من الاستبانات، وأوجد الثبات لأبعاد ومحاور الدراسة ولأداة ككل، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (2)؛

جدول (2): اختبار الثبات باستعمال كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)

الأبعاد والمحاور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha
تفويض السلطة	7	0.913
العلاقات الإنسانية	7	0.928
المشاركة في اتخاذ القرارات	7	0.915
محور القيادة التشاركية	21	0.965
محور الأداء الوظيفي	16	0.940
إجمالي الأداة	37	0.974

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية باستعمال برنامج SPSS 31 2025م.

يُلاحظ من الجدول (2) أن معاملات الثبات باستخدام كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha لأداة الدراسة كانت مرتفعة؛ إذ بلغت قيمته لأداة الدراسة كاملاً (0.974)، وهو معامل ثبات قوي جداً يجعل من الاستبانة أداة مناسبة للبيانات، التي جُمعت بها، في حين بلغت قيمته لمحور القيادة التشاركية (0.965) وهو معامل ثبات قوي جداً يجعل من الاستبانة أداة مناسبة للبيانات، التي جُمعت بها، وتراوحت قيمته لأبعاد هذا المحور بين (0.913) و(0.928)، وهي معاملات ثبات قوية جداً تجعل من الاستبانة أداة مناسبة للبيانات، التي جُمعت بها، وبلغت قيمته لمحور الأداء الوظيفي (0.940) وهو معامل ثبات قوي جداً يجعل من الاستبانة أداة مناسبة للبيانات، التي جُمعت بها، وهذا يعني أن العينة متجانسة في الاستجابة على الاستبانة ويمكن الاعتماد على نتائجها في تعميمها على مجتمع الدراسة.

ب) اختبار الثبات بدلالة التجزئة النصفية؛

لتقييم ثبات أداة الدراسة (الاتساق الداخلي)، استعملت طريقة التجزئة النصفية؛ وحساب معاملات الثبات باستخدام معامل سبيرمان-براون (Spearman-Brown) على مستوى الأبعاد والمحاور وكذلك للأداة في صورتها الكلية، وكانت أهم النتائج، التي توصل إليها موضحة في الجدول رقم (3)؛

جدول (3): اختبار الثبات باستخدام معامل سبيرمان - براون (Spearman -

Brown) للتجزئة النصفية

الأبعاد والمحاور	عدد الفقرات	معامل سبيرمان-براون للتجزئة النصفية (Spearman - Brown)
تفويض السلطة	7	0.864
العلاقات الإنسانية	7	0.899
المشاركة في اتخاذ القرارات	7	0.901
محور القيادة التشاركية	21	0.922
محور الأداء الوظيفي	16	0.948
إجمالي الأداة	37	0.910

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية باستعمال برنامج SPSS 31 2025 م.

يُلاحظ من الجدول (3) أن معاملات الثبات بطريقتي التجزئة النصفية لأداة الدراسة كانت مرتفعة؛ إذ بلغت قيمة معامل سبيرمان- براون (Spearman – Brown) لأداة الدراسة كاملاً (0.910)، وذلك يدل على موثوقية عالية، وتقارب النتائج إذا أعيد توزيع الاستبانة بعد فترة من الزمن؛ وبلغت قيمته لمحور القيادة التشاركية (0.922)، وتراوحت قيم الثبات لأبعاد هذا المحور بين (0.864) و(0.901)، وهي معاملات قوية تشير إلى اتساق عالٍ، في حين بلغت قيمته لمحور الأداء الوظيفي (0.948)، وهو معامل قوي يشير إلى اتساق عالٍ، وبذلك يتضح أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والموثوقية يجعلها مناسبة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، ويمكن الاعتماد على نتائجها في تحقيق أهداف الدراسة.

(3) اختبار كفاية حجم العينة:

قبل إجراء التحليل العاملي التوكيدي لقياس الصدق البنائي التوكيدي لأداة الدراسة، تم التحقق من ملائمة البيانات، وكفاية العينة باستخدام معيار كايزر-ماير-أولكين (Kaiser-Meyer – Olkin) (KMO)، الذي يقيس مدى كفاية العينة وقابلية البيانات للتحليل العاملي؛ إذ يجب أن تكون قيمته أكبر من (0.50)، من أجل أن تكون العينة كافية لإجراء التحليل العاملي، وكلما اقتربت من الواحد الصحيح دلّ ذلك على كفاية حجم العينة وموثوقية أعلى للتحليل، أما؛ إذ كانت قيمته أقل من (0.50)، فينبغي زيادة حجم العينة، بالإضافة إلى ذلك، أُجري اختبار بارتليت (Bartlett's) للتحقق من وجود ارتباطات معنوية بين متغيرات الدراسة تبرر إجراء التحليل العاملي؛ ويُشترط لقبول الاختبار أن تكون قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05)؛ أي: إن تكون قيمة دلالة كاي تربيع (Chi-square) لهذا الاختبار معنوية، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (4)؛

جدول (4): اختبار كفاية حجم العينة

مستوى المعنوية Sig	اختبار Bartlett بالاعتماد على قيمة Chi-square	اختبار KMO	عدد الفقرات	محاور الدراسة
0.000	1469.8	0.903	21	محور القيادة التشاركية
0.000	899.1	0.888	16	محور الأداء الوظيفي
0.000	2718.2	0.889	38	إجمالي الأداة

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية باستعمال برنامج SPSS 2025 م.

يتضح من الجدول (4) أن قيمة (KMO)، لمتغيرات الدراسة وإجمالي الأداة بلغت (0.903، 0.888، 0.889)، على التوالي، وجميعها أكبر من (0.50)، وعلى وفق معيار (KMO)، تعدّ قيمة عالية، وتشير إلى أن حجم العينة كافٍ لإجراء التحليلات الإحصائية والقيام بالاختبارات اللازمة؛ أي: إنها ملائمة لإجراء التحليل العاملي التوكيدي واستخلاص عوامل موثوقة، كما يتبين أن قيم (Bartlett's) بالاعتماد على قيم (Chi-square) بلغت (1469.8، 899.1، 2718.2) على التوالي، وبلغ مستوى المعنوية لها (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يؤكد أن حجم العينة كافٍ لإجراء التحليلات الإحصائية.

4) اختبار الصدق البنائي التوكيدي لأداة الدراسة:

يهدف اختبار التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) التأكيد من صدق البناءات النظرية لمتغيرات الدراسة ومدى دقتها ميدانياً، والذي يعدّ من تطبيقات معادلات النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling)، ويتم في هذا الاختبار تحديد الأنموذج المفترض والذي يتكون من المتغيرات الكامنة (Latent Variable) أو المتغيرات غير المقاسة، وهي تمثل الأبعاد المفترضة للمقياس، ومنها تخرج أسهماً متجهة إلى النوع الثاني من المتغيرات، التي تعرف بالمتغيرات المقاسة أو المتغيرات

التابعة أو المتغيرات الداخلية، التي تمثل الفقرات الخاصة بكل بُعد أو الأبعاد الخاصة بكل متغير، وهنا يفترض أن الفقرات مؤشرات للمتغيرات الكامنة، ويقاس مدى تشبع الفقرات بالإضافة إلى احتساب معامل التجانس للمتغير الكامن (Rho-A)، ومتوسط التباين المفسر (AVE)، كما يأتي:

أ) الصدق البنائي التوكيدي لمتغير القيادة التشاركية:

كانت نتائج اختبار الصدق البنائي التوكيدي لمتغير القيادة التشاركية والذي يتكون من ثلاثة أبعاد أساسية مؤلفة من (21) فقرة، كما هي موضحة في الجدول (5) والشكل (2)؛ إذ نلاحظ أن قيم التشبعات العالمية لجميع فقرات متغير القيادة التشاركية تراوحت بين (0.627 - 0.906) كما هو موضح من الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة في على الأسهم، التي تربط المتغيرات الكامنة (غير القابلة للقياس المباشر) بفقرات المقياس، التي تُعبر عن معاملات الصدق؛ إذ إن جميع القيم تجاوزت الحد الأدنى المقبول للتشبع العملي (0.30)، وذلك يُشير إلى صدق الفقرات واتساقها الداخلي، ومن ثم فهي مقبولة إحصائياً، كما أظهرت قيم الصدق البنائي المتمثلة في معامل التجانس للمتغير الكامن (Rho-A)، تراوحت بين (0.912 - 0.928) وهي أعلى من الحد الأدنى لتجانس المقياس والمحددة بـ (0.70)، وذلك يدل على ارتفاع مستوى الاتساق الداخلي بين الفقرات المكوّنة لكل بُعد، وكذلك تراوحت قيم متوسط التباين المفسر (AVE)، بين (0.600 - 0.649)، متجاوزة الحد الأدنى المقبول للصدق البنائي (0.50)، وهو ما يعكس صدقاً تقاربياً جيداً بين الفقرات، التي تقيس كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل، وبناء على ذلك يمكن القول إن فقرات متغير القيادة التشاركية تتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي والتجانس الداخلي، وتمثل الأبعاد، التي انتمت إليها بدقّة، وذلك يؤكد أن البيانات المستخلصة من عينة الدراسة منسجمة مع نموذج القياس المفترض، ويمكن الاعتماد عليه في قياس أبعاد متغير القيادة التشاركية بثقّة إحصائية عالية.

جدول رقم (5): تشبعات فقرات متغير القيادة التشاركية ومقاييس الصدق البنائي للأبعاد

الأبعاد	الفقرة	تشبعات فقرات البعد	مقياس Rho-A	مقياس AVE
تفويض السلطة	1	0.783	0.915	0.606
	2	0.778		
	3	0.803		
	4	0.750		
	5	0.758		
	6	0.791		
	7	0.787		
العلاقات الإنسانية	1	0.847	0.928	0.649
	2	0.858		
	3	0.832		
	4	0.729		
	5	0.766		
	6	0.679		
	7	0.906		
المشاركة في اتخاذ القرارات	1	0.847	0.912	0.600
	2	0.819		
	3	0.876		
	4	0.776		
	5	0.657		
	6	0.627		
	7	0.787		

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية باستعمال برنامج Amos 28.

(ب) الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الأداء الوظيفي:

كانت نتائج اختبار الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الأداء الوظيفي كما هي موضحة في الجدول (6) والشكل (3):
جدول (6): تشبعات فقرات متغير الأداء الوظيفي ومقاييس الصدق البنائي للأبعاد

المتغير	رقم الفقرة	تشبعات فقرات البُعد	مقياس Rho-A	مقياس AVE
الأداء الوظيفي	1	0.596	0.942	0.505
	2	0.651		
	3	0.675		
	4	0.685		
	5	0.704		
	6	0.651		
	7	0.774		
	8	0.797		
	9	0.857		
	10	0.649		
	11	0.688		
	12	0.791		
	13	0.637		
	14	0.768		
	15	0.687		
	16	0.708		

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية باستعمال برنامج
Amos 28

من الجدول (6)، والشكل (3) الذي يوضح التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الأداء الوظيفي، والذي يتكون من (16) فقرة، نلاحظ أن قيم التشبعات العاملية لجميع فقرات متغير الأداء الوظيفي تراوحت بين (0.596 - 0.857) كما هو موضح من الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة في الشكل (3) على الأسهم، التي تربط المتغيرات الكامنة (غير القابلة للقياس المباشر) بفقرات المقياس، التي تُعبّر عن معاملات الصدق؛ إذ إن جميع القيم تجاوزت الحد الأدنى المقبول للتشبع العاملي (0.30)، وذلك يُشير إلى صدق الفقرات واتساقها الداخلي، ومن ثم فهي مقبولة إحصائياً، كما أظهرت قيم الصدق البنائي المتمثلة في معامل التجانس للمتغير الكامن (Rho-A)، بلغت (0.942) وهي أعلى من الحد الأدنى لتجانس المقياس والمحددة بـ (0.70)، وذلك يدل على ارتفاع مستوى الاتساق الداخلي بين الفقرات المكوّنة لكل بُعد، وكذلك بلغت قيمة متوسط التباين المفسر (AVE)، (0.505)، متجاوزة الحد الأدنى المقبول للصدق البنائي (0.50)، وهو ما يعكس صدقاً تقاربياً جيداً بين الفقرات، التي تقيس المتغير، وبناءً على ذلك يمكن القول إن فقرات متغير الأداء الوظيفي تتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي والتجانس الداخلي، وتمثل المحور الذي انتمت إليه بدقة، وذلك يؤكد أن البيانات المستخلصة من عينة الدراسة منسجمة مع نموذج القياس المقترح، ويمكن الاعتماد عليه في قياس متغير الأداء الوظيفي بثقة إحصائية عالية.

وبناءً على اختبارات صدق أداة الدراسة وثباتها، يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بموثوقية وصلاحية عالية لقياس المتغيرات المحددة في الدراسة، وذلك يؤكد صلاحيتها وموثوقيتها في قياس متغيرات الدراسة بدقة، ومن ثم يجعلها أداة مناسبة لجمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة.

تاسعاً: أساليب التحليل الإحصائي؛

لغرض تحليل البيانات، التي جمعت ميدانياً استعانت الباحثة في تحليل بيانات دراستها بحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 31)

Statistical Package For Social Science للحصول على نتائج أكثر دقة، وبغرض إدخال البيانات إلى الحاسوب رُمزت على وفق مقياس (ليكرت الخماسي)؛ إذ أعطى الرقم (5) للإجابة (موافق بشدة)، وهي أعلى درجات المقياس، وأعطى الرقم (4) للإجابة (موافق)، وأعطى الرقم (3) للإجابة (محايد)، وأعطى الرقم (2) للإجابة (غير موافق)، والرقم (1) للإجابة (غير موافق بشدة)، وهي أدنى درجات المقياس، وقد استخدم الرقم (3) بوصفه متوسطاً فرضياً للدراسة ويحتسب من الصيغة:

$$M = [1+2+3+4+5]/5 = 15/5 = 3$$

كذلك أوجد المدى للمقياس، وهو الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في المقياس؛ أي: إن المدى (4 = 5-1)، كما أوجد طول الخلية، وهو عبارة عن قسمة المدى على عدد فقرات المقياس ويساوي (0.80)؛ أي أن طول الخلية يساوي (0.80=4/5)، ولمعرفة الحدود الحقيقية للمقياس تم إضافة طول الخلية إلى أدنى درجة في المقياس، فتحصل على الآتي:

- إذا وقع الوسط الحسابي المحتسب من البيانات في المدى (1 إلى أقل من 1.80)، فهذا يُشير إلى عدم توافر الفقرة تماماً (غير موافق بشدة).
- إذا وقع الوسط الحسابي المحتسب من البيانات في المدى (1.80 إلى أقل من 2.60)، فهذا يُشير إلى توافر ضعيف للفقرة (غير موافق).
- إذا وقع الوسط الحسابي المحتسب من البيانات في المدى (2.60 إلى أقل من 3.40)، فهذا يُشير إلى توافر متوسط للفقرة (محايد).
- إذا وقع الوسط الحسابي المحتسب من البيانات في المدى (3.40 إلى أقل من 4.20)، فهذا يُشير إلى توافر عال للفقرة (موافق).
- إذا وقع الوسط الحسابي المحتسب من البيانات في المدى (4.20 إلى 5.00)، فهذا يُشير إلى توافر عال جداً للفقرة (موافق بشدة).

كذلك أثبتت القاعدة الآتية في تحليل نتائج الانحراف المعياري:

- الانحراف المعياري أقل من (1)، يُشير إلى تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن المتوسط الحسابي، ويعني ذلك تقارب إجابات الأغلبية.

- الانحراف المعياري أكبر من أويساوي (1) يُشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركّزها مما يدلّ على تباين وتباعد إجابات الأغلبية.
- ولغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها استعملت مجموعة من الأساليب الإحصائية، أهمها:
- 1. معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، ومعامل سبيرمان - براون (Spearman - Brown) للجزئية النصفية لاختبار ثبات أداة الدراسة.
- 2. اختبار (KMO) (Kaiser-Meyer - Olkin)؛ لمعرفة مدى ملائمة البيانات للتحليل العاملي التوكيدي.
- 3. نمذجة المعادلات الهيكلية لقياس الصدق البنائي التوكيدي لأداة الدراسة.
- 4. مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures)؛ وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتماداً على النسب المئوية والتكرارات وكذلك الإجابة على أسئلة الدراسة بالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية.
- 5. اختبار (T) لعينة واحدة (One Simple T Test)؛ لاختبار اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة عن فقرات الدراسة (اختبار اتساق الإجابات بشأن الفقرة الواحدة)، وهو اختبار لمتوسط الإجابات عند الوسط الفرضي للدراسة ويساوي (3).
- 6. الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression analyses)؛ لاختبار أثر المتغيرات المستقلة كلّ على حدة في المتغير التابع.
- 7. الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression analyses)؛ لاختبار أثر المتغيرات المستقلة مجتمعة في المتغير التابع.
- 8. أسلوب تحليل المسار عن طريق برنامج AMOS 28؛ وذلك لمعرفة الأثر المباشر لأبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع.
- 9. اختبار (T) لعينتين مستقلتين (Independent Simple T Test)؛ لاختبار الفروق بين إجابات عينة الدراسة بحسب (النوع) بشأن محاور الدراسة.

10. تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار إحصائية الفروق في محاور الدراسة باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (العمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة).

11. اختبار (LSD) لتحديد مصدر الاختلاف في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة بحسب الخصائص الشخصية والوظيفية.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التشاركية:

1. دراسة (حنين، 2024م) بعنوان: "القيادة التشاركية وعلاقتها بدافعية المعلمين في المدارس الخاصة الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بدافعية المعلمين من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في العاصمة عمان، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وطورت استبانة لهذا الغرض بعد التأكد من صحتها صدقها وثباتها، وتضمنت (71) فقرة موزعة على (10) مجالات. تكون مجتمع الدراسة من (22462) معلماً ومعلمة وتكونت عينة الدراسة من (724) معلماً ومعلمة، اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة الممتسرة من مجتمع الدراسة، أظهرت الدراسة في أهم نتائجها: أن مستوى ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ودرجة الدافعية من وجهة نظر المعلمين قد جاء بدرجة (مرتفعة)، وتوصلت أيضاً إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) يبين متوسط مستوى ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومتوسط دافعية المعلمين في المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في عمان.

2. دراسة (الفهاد، والشمراني، 2022م) بعنوان: "القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية في مدارس التعليم العام في منطقة نجران":

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة التشاركية بأبعادها المتمثلة في (المشاركة في اتخاذ القرارات، والعلاقات الإنسانية، وتفويض السلطة) وبين الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية في مدارس التعليم العام في منطقة نجران، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي واستنباط النتائج، وجمعت البيانات من الاستبانة، وبلغ عدد المستجيبين من المعلمين (788) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين القيادة التشاركية بأبعادها والثقافة التنظيمية، وذلك دل على أهمية ممارسة القيادة التشاركية في ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس.

3. دراسة (Liu Huang, 2022) بعنوان: "هل تؤدي القيادة التشاركية إلى بناء فرق افتراضية بناء على نموذج محاكاة متعدد العوامل؟".

سعت الدراسة إلى الكشف عن تأثير القيادة التشاركية في بناء فرق افتراضية من بناء أنموذج محاكاة متعدد العوامل، بناء على محاكاة منصة Netlogo، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة منهج شبه تجريبي باستخدام أداة الاختبار، وهي المحاكاة، وبلغت العينة 20 موظفاً من فرق العمل الافتراضية. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التشاركية تمنح الفرق الافتراضية مساحة للتطور؛ إذ تعزز من الشعور بالمسؤولية لدى أعضاء الفريق الافتراضي ومنحهم فرصة للمشاركة في القرارات الإدارية.

ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الوظيفي:

1. دراسة (التوني، 2024م) بعنوان: "أثر تكنولوجيا المعلومات في التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين بجامعة بورسعيد".

هدفت إلى قياس أثر تكنولوجيا المعلومات في التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في جامعة بورسعيد ، وتكونت

العينة من (1235) عاملاً في جامعة بورسعيد منهم (625) من المستويات الإدارية العليا والوسطى، و(610) من المستويات التنفيذية، وزعت عليهم استبانة إلكترونية عبر موقع الجامعة، واستخدم المنهج الوصفي. وأظهرت الدراسة في أهم نتائجها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في قدرة الموارد البشرية على تقبل التحول الرقمي في الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة، وأوصت الباحثة بإنشاء نماذج أعمال جديدة لقطاعات العمل للجامعة مدعومة بتقنية التحول الرقمي.

2. دراسة (علي بن سالم، 2023م) بعنوان: "أثر الحوافز في الأداء الوظيفي بالمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عمان":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر الحوافز المادية والحوافز المعنوية بأبعاده: (الدافعية الذاتية، والدعم القيادي، والجودة الوظيفية، والمشاركة في اتخاذ القرارات) في الأداء الوظيفي بالمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عمان، اتبعت الدراسة المنهج الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفين المديرية الذي يبلغ عددهم (2366) موظفاً وموظفة، وجمعت البيانات عبر الاستبانة الإلكترونية باستخدام نماذج جوجل من (342) موظفاً وموظفة على وفق أسلوب العينة الميسرة. كما أجري تحليل البيانات باستخدام عديد من أساليب التحليل الوصفي والاستنتاجي عبر برنامج التحليل الإحصائي. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي في المديرية، في حين أشارت نتائج التحليل إلى أنه لا يوجد أثر للحوافز المادية في الأداء الوظيفي في المديرية. وأنه يوجد أثر للحوافز المعنوية في الأداء الوظيفي، وأن الدافعية الذاتية هي أكثر مكونات الحوافز المعنوية تأثيراً في الأداء الوظيفي.

1. دراسة (Jacom, et.al., 2017) بعنوان: "أثر التدوير الوظيفي والتدريب في أداء الموظفين في شركة بي تي بيغادايان (بيرسيرو) مانادو".

"The Effect of Job Rotation and Training on Employee Performance in PT. Pegadaian (Persero) Manado".

تسعى كل منظمة من أجل تحسين أداء موظفيها وجعلهم يعملون بأقصى قدراتهم، وقد كان الهدف من هذه الدراسة تحليل أثر التدوير الوظيفي والتدريب في أداء الموظفين، وقد أجري تحليل البيانات بشكل كمي من استخدام نموذج الانحدار المتعدد، وتعد هذه الدراسة من النوع السببي تم الحصول على البيانات الأولية من إجراء استبانة، وكان المجيبون على الاستبانة هم الموظفون الدائمون في شركة الائتمان الإندونيسية بي تي بيغا دايان بيرسيرو) مانادو وبلغ حجم عينة الدراسة 100 فرد، وقد أظهرت النتائج أنه لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي في أداء الموظفين، إلا أنه توصل إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتدريب في أداء الموظفين، لذلك ينبغي على شركة بي تي بيغا دايان (بيرسيرو) مانادو الاهتمام بإدارة برنامج التدوير الوظيفي لتفادي استياء الموظفين، وينبغي تعزيز برنامج التدريب من أجل الحفاظ على أداء الموظفين بأفضل مستوى.

ثالثاً: التعقب على الدراسات السابقة:

أشارت الدراسة الحالية إلى أهمية التعرف إلى أثر القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي، ومن خلال استعراض وتحليل الدراسات السابقة وجدت الباحثة تشابه واختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة من حيث:

1) الهدف من الدراسة:

هدفت معظم الدراسات السابقة إلى التعرف إلى مستوى ممارسة القيادة التشاركية لدى القادة أو المديرين، وبيان علاقتها بعدد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية مثل الدافعية (حنين، 2024م)، والثقافة التنظيمية (الفهاد، والشمراي، 2022م).

وبذلك يمكن القول إن دراستي تشابه مع الدراسة السابقة في الإطار العام لموضوع القيادة التشاركية وأثرها في الأداء، لكنها تتميز بتركيزها

على إدراك الموظفين أنفسهم لممارسات القيادة التشاركية في بيئة إدارية محددة، وباقتصارها على أبعاد رئيسية تعكس طبيعة العمل المؤسسي في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات، وذلك بمنحها خصوصية تطبيقية تميزها عن الدراسات السابقة.

وتشير الدراسات السابقة إلى اهتمام الباحثين بدراسة العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، سواء من التحول الرقمي، والقيادة، أو الحوافز. فقد ركزت بعض الدراسات، مثل: (التوني، 2024)، وقد تناولت بعض الدراسات تأثير الحوافز في الأداء الوظيفي كما في دراسة (علي بن سالم، 2023). وعموماً، استخدمت هذه الدراسات المنهج الوصفي التحليلي والاستبانات أداة رئيسية لجمع البيانات، وهو ما يتقاطع مع منهجية الدراسة الحالية.

(2) المنهج:

أظهرت الدراسات العربية والأجنبية السابقة بشأن القيادة التشاركية تنوعاً في المناهج والأساليب التحليلية المستخدمة؛ إذ استخدم معظم الباحثين المنهج الوصفي المسحي أو الارتباطي لملاءمته لطبيعة الموضوع، مثل دراسات: (حنين، 2024)، واستخدمت بعض الدراسات، مثل: (التوني، 2024)، والمنهج الوصفي التحليلي مع أدوات تحليل أكثر تقدماً كبرامج (SPSS) و (AMOS) لتحليل المسار والنمذجة البنائية.

(3) العينة:

بعض الدراسات السابقة اختلفت مع دراساتي في العينة؛ إذ استخدمت مجموعات مختلفة من المشاركين وركزت على فئات مثل طلاب المديرين أو الإداريين في مؤسسات. في حين اتفقت بعض الدراسات السابقة مع دراساتي من حيث استهداف الموظفين، لكنه يختلف في حجم العينة ونطاق القطاع.

(4) الأدوات:

أما أداة جمع البيانات، فالدراسات السابقة استخدمت الاستبانات والاستطلاعات، وبعضها استخدم المقابلات شبه المنظمة، في حين اتفقت

بعض الدراسات مع دراستي في استخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، ما جعل النتائج قابلة للمقارنة مع بعض جوانب دراستي.

واستفادت الباحثة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي القيادة التشاركية والأداء الوظيفي في وضع صورة واضحة لموضوع الدراسة، التي انعكس في أمر طرح المشكلة وأسئلة الدراسة وفرضياتها ومن حيث الأدب النظري والمنهجية وبناء أداة الدراسة.

وأهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: ركزت الدراسة الحالية على تأثير القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات- عدن، وهو قطاع إداري لم تحظ بدراسات كافية في هذا المجال مقارنة بالجامعات والمؤسسات التعليمية، التي ركزت عليها الدراسات السابقة. بالإضافة إلى ذلك، استخدمت الدراسة أدوات مناسبة لتحليل واقع القيادة التشاركية ومستوى الأداء الوظيفي في بيئة العمل الخاصة بالهيئة، وذلك يسهم في تقديم توصيات عملية لتحسين الإدارة ورفع كفاءة الأداء في مؤسسات القطاع العام.

الاطار النظري للبحث

المبحث الأول

القيادة التشاركية

مقدمة:

القيادة تشكل محوراً مهماً تركز عليه مختلف النشاطات في التنظيمات العامة والخاصة على حد سواء وإذا كان اتساع المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثيرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية أموراً تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير فإن هذه المهام لا تتحقق إلا في ظل قيادة فعالة وفي ظل المفهوم الحديث للقيادة أصبح القائد يعني

التأثير في الآخرين بشكل يجعلهم يسلكون سلوكًا يتفق مع تصورات الشخص المؤثر انطلاقًا من قناعتهم بأنه صاحب الرأي السديد والحجة الساطعة والنطق السليم وليس لأنه أعلى منهم رتبة أو أقوى مركزًا، وانطلاقًا من هذا المفهوم الحديث للقيادة تعددت نظريات القيادة لتفسير تأثير بعض الأشخاص على سلوك الآخرين. ومن ثم تحديد العوامل، التي تجعل من شخص ما قادرًا على الاضطلاع بمسئوليته والإقناع والتأثير، وتبحث أيضًا هذه النظريات فيما إذا كانت القيادة مهارة يمكن تعلمها أو أنها موهبة تولد مع الإنسان ويلزم تنميتها.

ولقد أصبح من الضروري الاهتمام بنموذج القيادة التشاركية فقد فرض نفسه على واقع المؤسسات والإدارات وذلك لكثرة أعباء العمل والمسؤوليات الملقة على عاتق المدير؛ إذ أنه ما كان قد كانت قدرات المدير فإنه لا يستطيع الإنجاز وتحقيق الأهداف دونما إشراك المرؤوسين في تنفيذ عديد من الأعمال وبعد الأسلوب التشاركي من أبرز عوامل نجاح القيادة، ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها (السواعير، 2022م)

مفهوم القيادة التشاركية

تعددت وجهات النظر بشأن مفهوم القيادة التشاركية والمعروفة أيضًا بالقيادة الديمقراطية، وذلك قد يرجع لاختلاف الفكر الإداري فمنهم من عرفها على أنها: القيادة، التي تسعى إلى أن يشارك القائد الموظفين في صنع القرارات الإدارية مشاركة فعلية وليست شكلية، كما يشاركونهم في حل المشكلات، التي تواجههم ويمنحهم المزيد من الصلاحيات، وتعزيز الثقة لديهم والذي يساهم في زيادة الإنتاجية لديهم والشعور بالانتماء، وذلك يؤدي إلى اكتشاف قيادات جديدة (عابي، 2020م: ص 9).

وعرف (برزوق، 2021م: 50) القيادة التشاركية بأنها: مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل؛ إذ يعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للموظفين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم مع تكريس اللامركزية في القيادة، وضمان توفر نظام فعال للاتصالات.

وعرفها (هاتف الفتلاوي، وآخرون، 2020م: 77) بأنها: عملية تأثير تفاعلية ديناميكية بين الأفراد في المجموعات، التي يكون الهدف منها قيادة بعضهم البعض لتحقيق الأهداف الجماعية أو التنظيمية أو كليهما معاً. في حين ركز (بو شارب، 2021م: 12) على المشاركة والعلاقات الإنسانية فعرفها كالآتي: بأنها تقوم على الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين، كما تقوم على مناقشة الاختبارات من بين البدائل على أساس الإقناع، في جو تسوده الطمأنينة والراحة النفسية ويكون القرار النهائي للأغلبية دون تحيز ودون تسلط أو خوف.

ويرى (Usadolo, 2020: 3) أن القائد التشاركي هو المدير أو المشرف الذي يمنح موظفيه فرصة المشاركة في صنع القرار بشأن عملهم ورفاهيتهم في المنظمة.

وعرفها أيضاً (Sinani، 2016،14) بأنها: سلوك القائد الذي يشجع موظفيه على التعاون في كل خطوة من خطوات تحديد الأهداف وتنفيذ المهام.

أهمية القيادة التشاركية:

تعد القيادة التشاركية ذات أهمية بالغة؛ إذ يظهر تأثيرها بوضوح في السلوك الإنساني عموماً، وفي السلوك الإداري خصوصاً. وتكمن هذه الأهمية فيما تخلقه من تفاعل وتعاون وتضام بين القادة والمرؤوسين، وذلك يسهم في بناء بيئة عمل أكثر فاعلية وتماسكاً. وتبرز أهمية القيادة التشاركية في عدة جوانب، من أبرزها: التأكيد على أهمية التحليل المنطقي في حل المشكلات، وتمكين الموظفين من المشاركة الفاعلة في إعداد الخطط الاستراتيجية والإسهام في اتخاذ القرارات المصيرية، إضافة إلى دورها في رفع كفاءة أداء الموظفين وتحقيق نتائج عالية الجودة في العمل. (الحري، 2008م: 17؛ والمخرج، 2018م: 68)

وتتمثل أهمية القيادة التشاركية في أنها تمنح المرؤوسين مساحة كبيرة من الحرية والمرونة في بيئة العمل، ومن خلال تفويض بعض المهام إليهم وأخذ آرائهم بالحسبان، وتنفيذها بالتعاون مع القائد، كما يتم تحقيق

الأهداف ضمن أجواء يسودها الاحترام المتبادل، كما تبرز أهمية القيادة التشاركية في كونها تعزز من العمل الجماعي؛ إذ تسهم في المشاركة في صنع القرار والتخطيط لتحقيق الأهداف المشتركة، وتقوي الروابط داخل المنظمة، هذا الأسلوب يفتح المجال للتمكين بدلاً من التسلط، ويعزز العلاقات الإنسانية بين الموظفين والقيادة، وذلك يسهم في تعزيز الانتماء إلى المنظمة ورفع الروح المعنوية للفريق (عسيري، وآخرون، 2024م؛ 202).

وترى الباحثة أن نمط المشاركة أو القيادة التشاركية تؤمن بالقيمة الإنسانية والعلمية والعملية، وتوليها درجة كبيرة من الاهتمام وتحرص كل الحرص على أخذ آرائهم ومقترحاتهم في العمل بعيداً عن التسلطية واعتماد مبدأ التهديد والوعيد، فهي قيادة مؤمنة بالحوار على أسس بناء أو هادفة والذي من شأنه أن يؤدي إلى تثبيت المؤسسة، وترخيص أركانها وتحقيق أهدافها.

أهداف القيادة التشاركية:

هناك أهداف عديدة للقيادة التشاركية وفي مستويات متعددة، ومن أبرز هذه الأهداف أهمها تقديم الحوافز الإيجابية والسلبية للموظفين، وتمكين الاتصال الثنائي فيما بين القائد والموظفين أنفسهم، وإشراكهم بإعداد الخطط الاستراتيجية التنظيمية، ومن ثم فإن ذلك يضمن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، ويمكن الموظفين من التعامل مع المتغيرات المستقبلية (قص العود، 2022م؛ ص355)

وتهدف القيادة التشاركية إلى ما يلي: (مسلم عبد الله، 2021م؛ ص486 - 487)

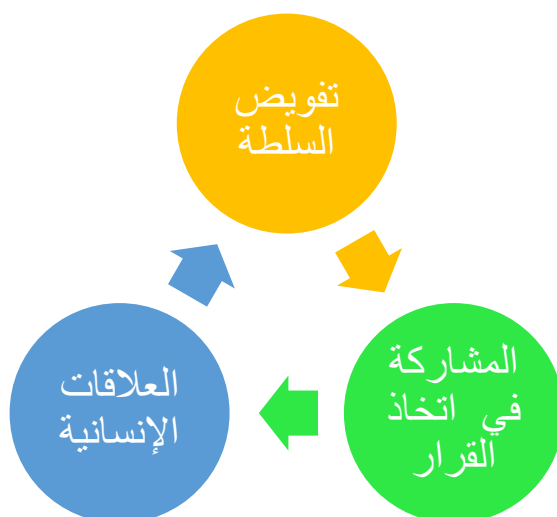
1. تهدف إلى الحصول على كفاءة إنتاجية عالية من جميع المرؤوسين.
2. تؤكد على الذكاء واللجوء إلى التحليل المنطقي في حل المشكلات.
3. تراعي السيطرة الذاتية من فهم الآخرين للأهداف.
4. تعود المرؤوسين نحو الاستفادة من كل مجهوداتهم وطاقاتهم.
5. تهدف إلى إشراك المرؤوسين في الخطط الاستراتيجية>

6. تعمل على تنمية القيادات الإدارية وإشعارها بأهميتها وبفعاليتها في التنظيم.
 7. تمكين المرؤوسين من التعبير والمشاركة يعزز العلاقة مع الإدارة ويرفع معنوياتهم.
 8. المشاركة في اتخاذ القرار تحسّن من نوعيته، وتسهم في اختيار البدائل الأنسب، وتخفف من العواقب المحتملة.
- نستنتج مما سبق أن القيادة التشاركية تهدف إلى تحقيق التفاعل والتعاون بين القادة والمرؤوسين لتحقيق النجاح والتميز في العمل، كما تسهم في تحسين جودة القرارات من إشراك مختلف وجهات النظر. إضافة إلى ذلك، تعزز بيئة العمل التعاونية، وذلك يرفع من الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي.
- أسس القيادة التشاركية:**
- تقوم القيادة التشاركية في مجموعة من الأسس التي تمكن القيادة من النهوض بمستوى الشركة أو المؤسسة ونموها، ومن هذه الأسس ما يلي:
- (المخرج، 2017م:9)
1. الإقرار بالفروق الفردية لدى الموظفين العاملين، والمحافظة عليها وتشجيعها.
 2. التحديد الواضح والكامل لوظيفة كل عضو في الشركة ومهامه وصلاحياته.
 3. تنسيق جهود الموظفين العاملين في الشركة، وتشجيع التعاون بينهم بما يسهم في تحقيق الأهداف بطريقة متناسقة ومتكاملة بعيدا عن الأنانية والذاتية.
 4. إشراك الموظفين في إدارة الشركة بالمشاركة في تحديد السياسات والبرامج واتخاذ القرارات وتقويم النتائج إضافة إلى مشاركتهم في التنفيذ.

5. تكافؤ السلطة مع المسؤولية؛ إذ يفوض القائد التشاركي بعض الواجبات والمهام الموظفين بما يتفق مع استعداداتهم وقدراتهم وخبراتهم.

أبعاد القيادة التشاركية:

تعدُّ القيادة التشاركية عملية تشاركية تعاونية لصناعة قرارات لا مركزية؛ إذ لا ينفرد القائد يصنع القرار أو اتخاذه؛ بل يشارك في ذلك غيره ممن يعملون معه، وهناك عدد من الأبعاد توضح الكيفية، التي سيؤدي بها القائد مجموعة من أدواره القيادية في ظل القيادة التشاركية، التي أشار إليها الباحثون وهي: (تفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية، والمشاركة في اتخاذ القرار).



1. تفويض السلطة: يعني إسناد السلطة أو المسؤولية إلى شخص آخر، وهو أمر ضروري في المنظمات، خصوصاً عندما يكون هناك عديد من المهام الملقاة على عاتق شخص واحد، وتسهم تفويض جزء من هذه الصلاحيات إلى أفراد آخرين في تخفيف العبء عن هذا الشخص، وذلك يتيح له التركيز على المهام الأكثر أهمية من ناحية أخرى، يعزز التفويض حس المسؤولية لدى الأفراد الممنوحين الصلاحيات مما يسهم في

تطويرهم ويرهم ويزيد من التزامهم تجاه المنظمة، وبعد تفويض السلطة من الأساس ات، التي تفرضها عملية تنظيم المؤسسة؛ إذ لا يستطيع شخص واحد تنفيذ جميع المهام الضرورية لإدارة المنظمة، حتى وإن كان يتمتع بمستوى عال من الخبرة والكفاءة (الحجيج، 2019م: 16)؛ إذ إن تفويض السلطة يتيح للقادة فرصة التركيز على المهام الأكثر أهمية، بما في ذلك اتخاذ القرارات الإدارية، التي تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة (الحسناوي، 2022م: 41).

2. العلاقات الإنسانية: تتعلق العلاقات الإنسانية بالتفاعلات بين الموظفين، سواء أكانت رسمية أم غير رسمية، وتؤثر في حياتهم العملية والشخصية ومهارات التواصل لديهم، وهذه العلاقات تمثل الطريقة، التي يتفاعل بها الموظفون مع بعضهم البعض وكيف يعملون سويًا في مجموعات التلبية الاحتياجات الفردية وتحقيق أهداف المجموعة، كما تعكس العلاقات الإنسانية الجانب الإنساني والمعنوي للأفراد، ويعتبر اهتمام القائد التشاركي بهذه العلاقات من الركائز الأساسية لقيادة تشاركية ناجحة، فالقائد الذي يعتني بخلق بيئة عمل ملائمة لاحتياجات واهتمامات موظفيه يسهم في تحفيزهم لبذل المزيد من الجهد مما يخلق جواً تعاونياً ذا تحفيز للطرفين ويؤثر إيجابياً في مستوى أداء الأفراد والمؤسسة عموماً (مويسى، وآخرون، 2024م: 13).

3. المشاركة في اتخاذ القرار: تتجلى أهمية اتخاذ القرارات في إطار العملية الإدارية في كونها أهم الحالات وأصعبها، التي تواجه الأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء، ولذا فقد عدت عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية. وتعد مشاركة الموظف في عملية اتخاذ القرار عنصراً أساساً في تنفيذ إستراتيجيات الأعمال بنجاح، وقد أصبحت موضوعاً مهماً في إدارة الموارد البشرية، فهي تعد أحد المكونات الرئيسة لصوت الموظف وتسهم في تعزيز الحافز والاستقرار الوظيفي والنمو التنظيمي السماح للموظفين بالمشاركة في صنع القرار يعد من الأساليب الفعالة

لتحسين أدائهم؛ إذ يقوم القادة بتشجيعهم والجلوس معهم للاستماع إلى آرائهم وأفكارهم ومناقشتها للوصول إلى أفضل القرارات، وهذه المشاركة تسهم كثيراً في زيادة مستوى التزام الموظفين في العمل (الحسناوي، 2022م: 43)

تستنتج الباحثة أن القيادة التشاركية، من تفويض السلطة وتعزيز العلاقات الإنسانية والمشاركة في اتخاذ القرار، تسهم في خلق بيئة عمل إيجابية تدعم الثقة، المسؤولية، والتفاعل البناء بين القائد وأفراد الفريق.

خصائص القيادة التشاركية:

للقيادة التشاركية خصائص عديدة، منها: (الجهمي، والصنات، 2020م: 245)

1. تفويض السلطة في اتخاذ القرارات. وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
2. الإيمان الشديد بمبدأ العلاقات الإنسانية وإشراك المرؤوسين في تحديد السياسات والبرامج وتنفيذها.
3. الثقة المتبادلة بين القائد والأعضاء. ورفع الروح المعنوية للمرؤوسين، ومساعدة الموظفين في تطوير مهاراتهم بأقصى ما يمكن.
4. تحفيز الموظفين على العمل بروح الفريق. وتشجيع الموظفين على المبادرة ودعم روح الإبداع لديهم وسهولة ووضوح الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه ووضوح منهجية العمل وسياسة القائد.
5. وضوح الأهداف.
6. احترام وأدراك الفروق الفردية بين الموظفين وبناء علاقة طيبة ووظيفية مع المجتمع المحلي.
7. واحترام الوقت وحسن إدارته، وتشجيع البحث والتجريب.

وترى الباحثة أن القيادة التشاركية تُركّز أساساً على تعزيز العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل؛ لما لذلك من أثر في رفع الروح المعنوية، وتنمية شعور الأفراد بالرضا والانتماء، وترسيخ الإيمان بأهمية الفرد وقيّمته في تحقيق أهداف الجماعة.

مزايا القيادة التشاركية:

هناك مجموعة من المزايا للقيادة التشاركية تتمثل في الآتي: (العمرى، 2019م: 427)

1. من أهم مميزات القيادة التشاركية هي تواجد درجة عالية من الاتصالات بجميع أنواعها.
 2. يشعرون أعضاء المنظمة بالمسؤولية والمشاركة الفعلية عندما يحصلون على فرصة الإسهام والمشاركة في صنع قرار رفيع المستوى.
 3. القيادة التشاركية تواجه المشكلات بشجاعة؛ لأن التفكير الجماعي ينتج عنه طرائق لحل المشكلات لم تتوقعها.
 4. القيادة مطلقاً مع مداخلات من جميع مستويات المنظمة.
 5. القيادة التشاركية تنشأ روح الثقة والتعاون وال صداقة بين المجموعة.
 6. القيمة المعنوية: أي سيشعر أعضاء المجموعة بالتقدير عندما يستمع القادة إلى أفكارهم، الشعور بالتقدير يؤدي إلى إنتاجية أعلى.
 7. الوحدة تولد المنظمات الوحدة بين أعضائها فالجميع يعمل نحو هدف مشترك.
 8. ينمي القائد بعض الاستقلالية لدى الاتباع فهو يشاركهم في العمل، وذلك يجعل النشاط يتركز في الكل لا الجزء.
- ومما سبق ترى الباحثة أن من أهم هذه المميزات أنها تشعر الموظفين بقيمتهم وتزيد من انتمائهم للعمل ولجماعة العمل وترفع إنتاجيتهم وروحهم المعنوية، وتزيد من رضا الموظفين، ولذلك يستمر العمل في نفس مستواه ومعدله في حالة غياب القائد لبعض الوقت عن المؤسسة.

صفات القائد التشاركي:

يطلق على المدير الذي يطبق نمط القيادة التشاركية بالقائد التشاركي، ويرى (أبو مسامح، 2015م: 37) أن للقائد التشاركي مواصفات يجب أن يتميز بها عن غيره، ومن هذه المواصفات ما يلي:

1. يؤمن بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتنفيذها.
2. يوضح التعليمات للمرؤوسين بما لا يدع مجالاً للالتباس.
3. يتحمل المسؤولية مع المرؤوسين.
4. يسمح بحرية الرأي والمشاركة من دون التعصب برأيه.
5. يحرص على أن يسود جو من المحبة بين أفراد المنظمة.
6. الاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين.

تستنتج الباحثة أن صفات القائد التشاركي تسهم في تفعيل روح الفريق، وتشجع على الحوار والمشاركة، وذلك يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفاعلية في بيئة العمل، ويتضح أنه من أهم صفات القائد التشاركي تكوين العلاقات الاجتماعية الطيبة بينه وبين المرؤوسين والمجتمع المحلي، والسماح للمرؤوسين بالمشاركة، وإفساح المجال لهم للتعبير عن آرائهم.

العوامل المؤثرة في أنماط القيادة التشاركية:

تتأثر القيادة التشاركية بعوامل عديدة تؤدي دوراً في تحديد نمط القيادة، الذي يتبعه القائد وموظفوه، على وفق ما ذكرته (الحريري، 2008م)، ويمكن تلخيص هذه العوامل كالآتي:

1. شخصية القائد: تؤثر شخصية القائد كثيراً في نمط القيادة الذي يتبعه؛ فالقائد الذي يركز على بناء علاقات إنسانية قد يتبنى أسلوباً مختلفاً عن القائد الذي يتمتع بطابع أكثر حذراً وانعزالياً. وتختلف الأنماط القيادية استناداً إلى قدرات كل فرد وميوله ومهاراته.

2. الفروق الفردية للمرؤوسين: تتنوع ميول وقدرات المرؤوسين وأفكارهم وثقافتهم، وذلك يشكل عاملاً رئيساً في اختيار النمط القيادي المناسب، ومن المهم أن يتماشى النمط القيادي مع هذه الفروق لتلبية احتياجات الأفراد بطريقة أفضل.
 3. حجم التنظيم: يسهم حجم المؤسسة في تحديد نمط القيادة. في العموم، يكون التعامل مع المنظمات الصغيرة أقل تعقيداً مقارنةً بالمنظمات الكبيرة، التي قد تتطلب أنماط قيادة مختلفة نظراً للتنوع الكبير في الوحدات والأفراد.
 4. سياسة الدولة: تؤدي سياسة الدولة دوراً ملحوظاً في تشكيل نمط القيادة. تأثير الرقابة من السلطات العليا، بالإضافة إلى وجود نظم مركزية أو لامركزية، وكذلك طرائق تفويض السلطة، كلها عوامل تؤثر في كيفية اختيار القادة لنمط قيادتهم.
 5. المجتمع الخارجي: تؤثر العادات والتقاليد وثقافة المجتمع المحلي ومستوى معيشتهم في اختيار النمط القيادي المناسب. قد يفرض المجتمع عادات معينة على القائد تسهم في تشكيل توجهاته القيادية.
 6. طبيعة العمل: تختلف طبيعة العمل في الإدارات المختلفة، فبعضها يتسم بالديناميكية والابتكار في حين يركز آخرون على الروتين والتسلط. يتوجب على القيادة اختيار النمط الملائم على وفق طبيعة العمل والمطلوبات.
- من هنا، يتضح أن فعالية القيادة التشاركية تتوقف على تفاعل عوامل عديدة تشمل شخصية القائد، فوارق الأفراد، حجم التنظيم، سياقات الدولة والمجتمع، وطبيعة العمل ذاته.

المتطلبات الأساسية لنجاح القيادة التشاركية:

وحسب (Allison, et.al., 2014: 34) فإن أهم هذه المتطلبات هي:

1. الرغبة والالتزام في التغيير: اتباع القيادة التشاركية في المنظمة يشجع العاملين على اعتماد التغيير وإيجاد حلول للمشاكلات، التي تعترض عملهم ووضع رؤية واتفاقيات مشتركة والعمل على حل الخلافات بين القيادة والموظفين.
2. الاستثمار الأمامي للوقت: يستغرق تطوير القيادة التشاركية وقتاً كبيراً وذلك تغير وتيرة ومدة الاتصال بين الموظفين وتحويل طبيعة ونوعية التفاعلات بين العاملين والإدارة وتطوير النظم والهيكل، التي من شأنها الحفاظ على هذه التغيرات فإن الوقت الذي يقضيه مقدماً يساعد المنظمات على الاستجابة بشكل أكثر فعالية وكفاءة.
3. الممارسات الإدارية الأساسية: بدون أساسيات الإدارة التنظيمية فإن تجربة المناهج البديلة للقيادة تنطوي على مخاطر وتشمل الأساسات الإشراف المناسب والتواصل الفعال واتخاذ القرارات ووضع إستراتيجية واضحة ونظم الإدارة المالية السليمة والليات المستمرة للتخطيط وتخصيص العمل.
4. المشاركة والانغماس: القادة في المنظمة لا يمكن أن يكونوا بمفردهم في العمل وإنما هنالك موظفون ومديرون في الأقسام المختلفة في المنظمة ولا بد من اجتماع القادة مع الموظفين ضمن فريق الإدارة بانتظام لمناقشة كيفية إشراكهم في القيادة، وقد أصبحت مسؤوليات القيادة جزءاً من توصيف الوظائف، التي نوقشت في الاجتماعات الدورية لتقييم الأداء وأصبحت جزءاً أساساً من تدريبات الموظفين الجدد.

معوقات القيادة التشاركية:

على الرغم من أن القيادة التشاركية تميزت بصفات تجعل القادة يقبلون على تطبيقها في مؤسساتهم إلا أنه قد تواجه معوقات تحول دون تطبيقها في المؤسسات التربوية تختلف حدود المشاركة من مؤسسة إلى أخرى، كما أن

فعالية المشاركة تختلف بحسب حجم المعوقات، التي تواجه حركة العاملين بموجب النمط التشاركي ومن هذه المعوقات كما أشار لها (داوني، 2020م):

1. صعوبات مؤسسية: هي معوقات تعود إلى المبادئ، التي تسير عليها المؤسسة، مثل منظومة القيم والأعراف، التي تسود المؤسسة، وهذه القيم ستجعل العاملين مجرد مأمورين، وذلك يؤدي إلى إحباط النمط التشاركي، وبناء عليه لا بد من العمل على تفكيك هذه الثقافات السائدة، واستبدالها بثقافات أكثر إيجابية تدعم القيادة التشاركية.

2. صعوبات نابغة من القادة أنفسهم: سبب هذه المعوقات حرص القادة على السلطة، واعتقادهم أن تفويض السلطة سيؤدي إلى فقدانهم مناصبهم. وهناك معوقات نابغة من الموظفين: يعود ذلك إلى قلة وجود كفاءات عالية بين الموظفين مع ضعف وسائل الرقابة.

3. صعوبات نابغة من الموظفين: ترجع هذه الصعوبات إلى قلة وجود كفاءات عالية بين الموظفين، مع ضعف وسائل الرقابة بين الموظفين الذين لا يريدون تحمل المسؤولية الناتجة من تفويض السلطة وما يترتب على ذلك من أعباء.

تري الباحثة أن القيادة التشاركية لها تأثير إيجابي في الأفراد وذلك بمشاركتهم لها في جميع خطوات العمل بدءاً من وضع القرارات وانتهاءً بالتقويم؛ إذ عملت القيادة على هدم المركزية المطلقة وتدريب العاملين على اتخاذ القرارات وتنفيذها لذلك يجب العمل على إزالة المعوقات، التي تحول بين الإدارة وتطبيق القيادة التشاركية.

المبحث الأول

الأداء الوظيفي

مقدمة:

يعدُّ الأداء من أهم الأنشطة، التي تعكس الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويعبر الأداء عن مدى كفاءة العامل أو بلوغ مستوى الإنجاز المرغوب في العمل ويرتبط بالمخرجات، التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ولأهمية الأداء شهدت حقبة الثمانينيات بحوثًا متصلة بشأن حلول المشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي والأساليب، التي تركز على تحسين الأداء وتختلف طبيعتها الأداء في المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة، وذلك لاختلاف نشاط كل وحدة بالمنظمة (السنيدي، 2021م). ويُعدُّ الأداء الوظيفي من أبرز الموضوعات التي نالت اهتمامًا واسعًا من الباحثين؛ إذ أجريت عديد من الدراسات لاستكشاف الحلول للمشكلات المرتبطة بالأداء الوظيفي. وقد توصل عديد من الباحثين إلى أن العنصر البشري هو العامل الأكثر تأثيراً في أداء المنظمات؛ إذ إن كفاءة الأفراد الموظفين تعدُّ من العناصر الأساسية، التي تؤثر في فعالية المنظمة، وذلك يعني أن الموظف الملتزم الذي يستفيد جيداً من الموارد المتاحة يمكن أن يُعزز من فرص المنظمة في تحقيق أهدافها وزيادة النتائج الإيجابية ولذلك تولي الإدارات المختلفة في المنظمات اهتماماً كبيراً بتطوير مهارات موظفيها وتحسين أدائهم، وينعكس إيجاباً على الأداء العام للمنظمة (الأغا، 2018م: 36).

مفهوم الأداء:

التعريف اللغوي للأداء: بحسب (وهيبة، 2019م: 28) يتضح من المعاجم أن الأداء مصدر الفعل أدى. وأدى الشيء أي قام به، وهو ترجمة للمصطلح الإنجليزي (performance) والمشتق من الفعل (to perfume) الذي يعني تأديته عمل معين.

أما المفهوم الاصطلاحي للأداء (زكريا، 2019م: 13)؛ هو الإنجاز الفعلي للقدرات الكامنة لدى الفرد.

وعرف (الغريايوي، 2020م: 205) الأداء بأنه إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية؛ إذ تعني الكفاءة تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد، أما الفعالية فتتعلق بإنجاز الأهداف المرغوبة. وجاء في مفهوم آخر (يعقوب، 2019م: 9) على أنه: "مجموعة السلوكيات والتصرفات، التي يظهر بها العمال أثناء تأدية أعمالهم، التي تظهر بدورها مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم في أداء ذلك العمل".

أما (البلوي، 2018م: 74- 75) فيعرف الأداء بأنه مستوى قيام الفرد بالعمل، فبناءً على هذا المستوى يتحدد أداء الفرد إذا كان جيداً أو متوسطاً أو متدنياً، وهذا يربط بعوامل خارجية تتضمن مناخ العمل والعلاقة بالزمان والرؤساء والتجهيزات المكتبية، ومدى ملائمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل وعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداداته واتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي.

وترى الباحثة أن الأداء هو الشيء الذي يمكن أن يحققه الفرد أو مجموعة من الأفراد في منظمة على وفق سلطة الشخص ومسؤوليته لتحقيق أهداف المنظمة بطريقة مشروعة من دون انتهاك أي قواعد والالتزام بالأداب والأخلاق.

مفهوم الأداء الوظيفي:

عرف (Omar et al) الأداء الوظيفي بأنه: حصيلة الجهد المبذول من الأفراد، وهو ناتج عن تفاعل ثلاث عوامل، هي: دافعية الفرد، وقدرته، ومستوى إدراكه (رميته، 2021م: 19).

وعرف (صلاح الدين، 2021م: 56) الأداء الوظيفي بأنه: "الأثر الصافي لجهود الفرد، التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، التي تشير إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد وإتمامها

ويعرف (جهد، 2022م: 8) الأداء الوظيفي بأنه: الأثر الصافي لجهود الفرد، التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، الذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الوظيفية الفرد.

وعرف (الدمراش، 2018م: 33) الأداء الوظيفي بأنه: محصلة أداء جمع فرق العمل في المهام والوظائف المختلفة في المنظمة لذلك فإن نجاح المنظمة بصفة عامة يتأثر كثيراً بما يبذله هؤلاء الأفراد من جهد داخل العمل. وعرف (m.sait. 2017: 776) الأداء الوظيفي بأنه: نتيجة مرتبطة بالعمل تشير إلى الهدف المتمثل في تحقيق الأهداف التنظيمية المقاسة من تقييم الأداء في المهام المتعلقة بالوظيفة.

وترى الباحثة أن الأداء الوظيفي هو درجة كفاءة الفرد في إنجاز المهام والمسؤوليات المرتبطة بالوظيفة التي يشغلها، بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة، يسعى تحسين الأداء للوصول إلى نتائج ذات جودة ونوعية عالية، وهو ما يمكن تحقيقه من التدريب المستمر للموظفين.

أهمية الأداء الوظيفي:

يعد الأداء الوظيفي عنصراً مهماً في أي عملية تنظيمية؛ إذ يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعامل البشري، الذي يدير العمليات ويحول المواد الخام إلى منتجات ذات قيمة مضافة، ومن ثم يمكن القول أن الأداء الوظيفي يشكل عماد المؤسسات التي تسعى لتحقيق النجاح والتقدم؛ نظراً لأن الأداء المرتفع يعد مؤشراً واضحاً على نجاح المنظمة في الانتقال من مرحلة إلى أخرى خلال مراحل نموها (عبد الرؤوف، 2001م: 96).

وتحظى أهمية الأداء الوظيفي بمكانة بارزة في نجاح المؤسسات، وتظهر أهميتها بأنها أحد الأبعاد الرئيسة للمنظمة، التي تعود بالفائدة العظيمة عليها؛ إذ تكمن فيما يلي: (الشميلي، 2017م: 11)

1. دعم أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه.
2. يساعد على الترجمة العملية لكل القرارات، التي تتخذ على المستويات جميعاً في المؤسسة، وحتى يتحقق الأداء الفعال ينبغي أن يتصف الأداء بالجدية والنزاهة عند اتخاذ القرارات والإبتعاد عن القرارات المزاجية.

3. الإسهام في القدرة الدائمة على تقديم نتائج إيجابية ومرضيت على فترات.

4. يدعم الأداء قائمة المهام الرئيسة الموكلة للإدارة بل يأتي في مقدمتها وأولها الاهتمام والعناية لتحقيق أهدافها.

5. استثمار القدرة لدى الفرد على العمل، التي تتولد من التدريب واكتساب المهارة اللازمة لأداء عمله.

6. تسهم عملية تحسين الأداء الوظيفي في تعزيز وزيادة قيمة المخرجات مقارنة بكلفة المدخلات المستخدمة.

7. مواجهة التحديات، التي تقابلها المنظمة والمتمثلة في الصراع من أجل البقاء من زيادة قدرتها التنافسية مع المنظمات الأخرى.

شروط الأداء الوظيفي:

لضمان جودة الأداء الوظيفي وفعاليتها، يجب توفر مجموعة من الشروط الأساسية، وهي كالآتي: (الدحلى، 2001م: 108)

1. الوضوح والشفافية: يجب أن يكون العمال على وعي كامل بمسؤولياتهم تجاه عملهم، وذلك يسهل أداء المهام بدقة.

2. الأهلية والكفاءة: يجب أن يمتلك العامل المهارات المطلوبة والمعرفة اللازمة بأداء وظيفته، وذلك يساعده في ترتيب مهاراته وتكييفها مع متطلبات العمل.

3. حصيلة الأداء: يتعين على العامل أن يعرف النتائج المحتملة لأداء مهمته، التي قد تكون طبيعية أو مخطط لها، ونتائج قد تكون إيجابية أو سلبية.

4. المنافسة: يجب أن يؤخذ في الحسبان سرعة إنجاز المهام وكيفية القيام بها مقارنة بالزملاء أو المهام الأخرى، وذلك يعزز من الأداء الكلي.

5. التعاون: يتطلب الأداء الفعال تكاملاً بين العمال، وذلك يستدعي الاعتماد على بعضهم البعض لإنجاز المهام الموكلة بها.

6. ضبط الأداء: يجب أن تكون هناك عملية محددة للبداية والنهاية تتضمن متابعة الأداء للتأكد من صحة التنفيذ وفعاليته.
7. الالتزام بالمهام: الالتزام بجودة الأداء وأداء المهام على أكمل وجه يعكس مدى احترافية العامل.
8. مميزات وظروف المهام: يجب مراعاة الخصائص والظروف البيئية المناسبة لكل وظيفة؛ إذ تؤثر هذه الظروف إيجاباً أو سلباً في الأداء. وترى الباحثة أن للأداء الجيد شروطاً عديدة يجب توفرها لضمان سير أداء جيد داخل المؤسسة، التي يعمل بها العامل وتكون المهمة واضحة وشفافة لتسهيل عملية العمل، وأن يكون له أهلية وهي من الشروط البديهية لضمان أداء مهمة، إضافة إلى أن الأداء يتضمن شروط أخرى وهو حصيلة المعرفة تكون غير مخطط لها، وهي قد تكون نتائج متحصل عليها بشكل مباشر أو غير مباشر، وكذلك أن يكون هناك تعاون في إنجاز المهام المطلوب ليكون هناك أداء جيد للمؤسسة، وكذلك لا بد من متابعة وضبط المهمة من صحة التنفيذ، ومن الشروط كذلك التزام العامل بالمهمة المطلوبة لينتج عنه أداء جيد وبالصورة المطلوبة منه، وعلى هذا يتضح بأن أداء العامل في المؤسسة له شروط لا بد من التنفيذ بها في المؤسسة.

عناصر الأداء الوظيفي:

- يتكون الأداء الوظيفي من أربعة عناصر رئيسية، وهي على النحو الآتي: (دخوش، 2021م)
1. المعرفة بمتطلبات العمل: يشمل هذه العنصر الخلفية العامة عن الوظيفة، والمعرفة الفنية، والمهارات المهنية اللازمة لأداء المهام المطلوبة.
 2. نوعية العمل: يعكس هذا العنصر قدرة الفرد على فهم طبيعة عمله وتنفيذه بانتظام، وذلك يساهم في تقليل الأخطاء وتعزيز كفاءة العمل.

3. كمية العمل المنجز: يتعلق هذا العنصر بسرعة الإنجاز وحجم العمل المنفذ تحت الظروف العادية، وذلك يشير إلى قدرة الفرد على التعامل مع حجم العمل المطلوب.

4. المثابرة والثوق: يتضمن هذه العنصر التزام الفرد بالعمل والجدية في أدائه، بالإضافة إلى قدرته على الالتزام بالمواعيد النهائية وتحمل المسؤولية كاملاً من دون الحاجة إلى إشراف مستمر من الإدارة.

مكونات الأداء الوظيفي:

أن أهم مكونات الأداء الوظيفي تتمثل فيما يلي: (بن عودة، 2017م: 361)

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وهي معارف عامة ومهارات كذلك خبرات يفترض توفرها.

2. نوعية العمل: بتحديد ماهية وصفته سواء أكان مكتبي أو فني.

3. كمية العمل: أي كمية العمل المراج إنجازها في الظروف المادية.

4. المثابرة: وتتحقق من الدافع للعمل ودرجاته، الذي هو نتيجة تفاعل ثلاثة عوامل هي: الظروف الجسمانية والصحية والمحيطية.

محددات الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من ثلاثة محددات رئيسية تعمل معاً لتحديد فعالية الفرد في عمله، والمهارات، التي يتمتع بها الفرد، ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي يعمل بها (بريك، 2020م: 29).

1. الجهد المبذول: يعكس هذا المحدد مدى التزام الفرد ودافعيته لأداء مهامه؛ فكلما زاد الجهد الذي يبذله الفرد، زادت فرص تحقيق نتائج إيجابية في الأداء.

2. المهارات والقدرات الفردية: تشمل هذه المحددات المهارات الموجودة لدى الفرد وخبراته السابقة، التي تسهم في تحديد كيفية استخدام الجهد الذي يبذله. الأفراد المتمتعون بمهارات وخبرات قوية يكونون أكثر قدرة على تحقيق نتائج فعالة.

3. إدراك الفرد لوظيفته: يتناول هذا العامل كيفية فهم الفرد لدوره ومهامه في المنظمة، وأن أكثر الأفراد الذين يمتلكون تصورات واضحة عن عملهم وطريقة أداء مهامهم يكونون أكثر استعداداً لأداء عملهم بكفاءة.

أنواع الأداء الوظيفي:

يمكننا تصنيف الأداء الوظيفي إلى أنواع عديدة على وفق معايير مختلفة، وعلى النحو الآتي:

(1) بحسب معيار المصدر:

على وفق هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء على نوعين، هما: الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي، والأداء الخارجي، وكالآتي:

(أ) الأداء الداخلي:

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة؛ أي: إنه ينتج بما تملكه المنظمة من الموارد فهو ينتج أساساً مما يلي:

1. الأداء البشري: وهو أداء أفراد المنظمة الذي يمكن عدّه مورداً إستراتيجياً قادراً على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من تسيير مهاراتهم.

2. الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المنظمة على استعمال استثمارها بفعالية.

3. الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

(ب) الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات، التي تحدث في المحيط الخارجي فالمنظمة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة، التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء أكان بالإيجاب أم بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

(2) بحسب معيار الشمولية:

وبحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين، هما: الأداء الكلي، والأداء الجزئي، وعلى النحو الآتي:

(أ) الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي أسهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المنظمة أهدافها الشاملة كاستمرارية والشمولية الربح والنمو، كما أن الأداء للمنظمة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

(ب) الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة والوظائف الأساسية، والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداء الأنظمة الفرعية وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المنظمة.

(3) بحسب المعيار الوظيفي:

يمكن أن ينقسم الأداء بحسب المعيار الوظيفي على:

- أ. أداء الوظيفة المالية: ويتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المنظمة.
- ب. أداء وظيفة الأفراد: يعد المورد البشري أهم عنصر من عناصر المنظمة؛ إذ يعد المحرك للموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المنظمة، ومنه نرى بأن أداء المورد البشري هو من يحقق استمرارية وبقاء المنظمة لذلك يجب أن يكون هذا الأخير مبني على أفراد ذوي كفاءات ومهارات عالية.

ج. أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تحقق المنظمة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمنظمات الأخرى من إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة.

د. أداء وظيفة التسويق: يتحقق من مؤشرات حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، الشهرة.

العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

أحصت دراسة (نسيمت، 2018م) العوامل التي تؤثر في الأداء، ومنها الآتي:

(1) العوامل الداخلية:

أ. العنصر البشري: ويعد الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته.

ب. الإدارة: يقع على عاتقها مسؤولية كبيرة ذات أهمية في استخدام الموارد كافة بفعالية.

ج. التنظيم: توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل على وفق التخصصات.

د. بيئة العمل: مدى أهمية الوظيفة، التي يؤديها العامل وفرص النمو.

هـ. العوامل الفنية: مدى توافر الأجهزة والمعدات لها دور في أداء العاملين.

(2) العوامل الخارجية:

أ. البيئة الاجتماعية والثقافية: العادات والتقاليد ومدى تقدير التعليم.

ب. البيئة السياسية والقانونية: طبيعة النظام السياسي ومدى استقراره ومرونة القوانين والتشريعات.

ج. البيئة الاقتصادية: الاستقرار الاقتصادي والسياسات المالية المتبعة من الدولة.

(3) العوامل المعوقية:

أ. نمط السلطة: إذا كان بيروقراطياً ولا يسمح للأفراد بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار يؤدي إلى عدم الإبداع.

- ب. ضغوط العمل: ازدياد مستوى الضغط يسبب انخفاض في الرضا الوظيفي، وذلك يؤثر سلباً في الأداء.
- ج. ضعف نظام الأجور: إذا كان غير عادل يؤثر سلباً في الروح المعنوية، ومن ثم ينخفض الأداء.
- د. ضعف نظام الحوافز: عدم وجود نظام فعال يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي.
- هـ. ضعف الثقافة التنظيمية والتضخم الوظيفي والروتين.

معايير الأداء الوظيفي:

تعدّ معايير الأداء الوظيفي المقياس الذي يتم من خلاله تحديد مستوى العمل الفعلي للموظف؛ فقد عرف أنه الأساس الذي ينسب إليه الفرد، ومن ثم يقارن به للحكم عليه، وتنتج هذه المعايير من عملية تحليل الوظيفة وتنقسم على الأنواع الآتية: (عبد الباقي، 2008م: 94).

1. المعايير الإنسانية: وتتمثل في العلاقة بين الموظفين داخل محيط العمل بين العامل وزملائه ومع رؤسائه، وهل هناك تعاون بينهم والعمل فريقاً واحداً من أجل تحقيق حاجاتهم ورغباتهم، ومن جهة ثانية تحقيق الأهداف، التي تصبوا لها المنظمة، إذن فعلاقة الفرد مع الذين يتعامل معهم تعدّ مقياس لمدى نجاحه وفشله في أداء مهامه الوظيفية (بوفروم، 2008م: 89).

2. المعايير الشخصية: وهي المتعلقة بمقدار الجهد الذي يظهره الموظف في العمل الناتج عن مجموعة من العوامل أسهمت في تكوين شخصيته ويكون الاعتماد عليها على وفق معايير الصفات الشخصية للفرد، ومن بين هذه المعايير: الإنتاج، والإخلاص، واللطف، والالتزان، والانفعال، والنية.

3. المعايير المهنية: وهي وقدرة الفرد على أداء عمله والمهام والواجبات المرتبطة به على أحسن حال وقدرته على التكيف مع المشكلات والتصدي للعقبات والصعوبات، التي تواجهه وكيفية الوصول إلى الأهداف المسطرة.

4. المعايير الكمية: وهي المعايير التي تقيس الأداء من حيث الكم، وهي العلاقة الموجودة بين كمية الإنتاج والزمن المرتبط بالأداء.

5. المعايير النوعية: وهي الوصول بالإنتاج إلى جودة عالية.

6. المعايير السلوكية: وتتمثل في سلوك الأفراد داخل المنظمة من التعاون والنشاط والحرص والمواظبة.

وبالتالي فإن أداء الفرد يتعدى المعيار الإنساني والشخصي إلى جوانب النوعية والكمية والسلوكية.

خطوات تحسين الأداء الوظيفي:

تتمثل خطوات تحسين الأداء الوظيفي في الآتي: (عايش، 2008م: 50)، و(البليسي، 2012م: 26)

الخطوة الأولى: تحليل الأداء: يتطلب تحليل الأداء فهم الوضع الحالي للأداء في المؤسسة وتحديد أولوياتها وقدراتها، يجري ذلك من خلال تقييم فعالية الأداء الحالي والعوامل التي تؤثر في المنافسة.

الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات: تركز على تحديد أسباب انحراف الأداء من تحليل الجذور الأساسية للمشكلات. يسهم ذلك في كشف نقائص عملية التقييم ويضمن موضوعية النتائج، وذلك يفيد الإدارة والموظفين على حد سواء.

الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل: تتضمن هذه الخطوة اختيار أسلوب شامل ومنظم لمعالجة مشكلات الأداء، وينبغي أن تشمل الاستجابة مجموعة من الإجراءات المتنوعة لتحسين الأداء، مع مراعاة وضع المؤسسة المالي وتكاليف التنفيذ، ويعتمد تقييم نجاح التدخل على تقليل الفجوة في الأداء وقياس التحسينات المحققة.

الخطوة الرابعة: التطبيق: بعد اختيار الأسلوب المناسب، يجب البدء في تنفيذه وابتكار نظام للمتابعة، ويتطلب ذلك دمج مفاهيم التغيير في العمليات اليومية، مع مراعاة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لضمان فعالية الأداء.

الخطوة الخامسة: الاتصالات المباشرة: تعدّ الاتصالات الفعالة بين المشرفين والموظفين عنصراً أساسياً في تحسين الأداء، ومن الضروري تحديد محتوى الاتصال وأساليبه ونمطه المناسب لضمان تحقيق الأهداف.

الخطوة السادسة: المراجعة والمتابعة: تشمل هذه الخطوة إجراء مراجعات دورية للتغييرات التي نفذت في المنظمة وطرق العمل، ويجب التحقق من سير التنفيذ على وفق الخطة المحددة، ومن مدى تحقيق الأهداف، وبناءً على نتائج المراجعة، يمكن تعديل الخطة العامة لتحسين الأداء لتتناسب مع الواقع الفعلي.

هذه الخطوات تشكل إطاراً متكاملًا لتحسين الأداء الوظيفي وتعزز من فعالية المؤسسة لتحقيق أهدافها بشكل فعال.

الأطار العملي للدراسة

المبحث الأول

وصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها

أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة:

ركزت الدراسة على استقصاء آراء الموظفين في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - المركز الرئيس عدن؛ إذ احتوت البيانات الأساسية على خمسة عناصر؛ هي: النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، وفيما يأتي توضيحاً لهذه الخصائص:

1. توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب النوع؛

كانت نتائج توزيع أفراد العينة بحسب متغير النوع كما هي موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم () توزيع عينة الدراسة بحسب النوع

الخاصية	الفئات	التكرار	النسبة المئوية	الترتيب
النوع	ذكر	54	67.5	1
	أنثى	26	32.5	2
الإجمالي		80	100.0	

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية باستعمال برنامج SPSS 31 2025م.

تشير نتائج الجدول () إلى أن نسبة الذكور بلغت: (67.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (32.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، ورغم أن نسبة الإناث أقل من الذكور، إلا أنها تعكس حضوراً فعالاً للمرأة في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات، وهذا يعود إلى الوعي المجتمعي في محافظة عدن؛ إذ يحرص الأهالي على تشجيع الإناث على الالتحاق بالمدارس والجامعات، والتوظيف في المرافق الحكومية.

2. توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب العمر؛

كانت نتائج توزيع أفراد العينة بحسب متغير العمر كما هي موضحة في الجدول الآتي:

جدول () توزيع أفراد العينة بحسب العمر

الخاصية	الفئات	التكرار	النسبة المئوية	الترتيب
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	10	12.5	4
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	23	28.7	2
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	31	38.8	1
	50 سنة فأكثر	16	20.0	3
الإجمالي		80	100.0	

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية باستعمال برنامج SPSS

31 2025م.

تشير نتائج الجدول () إلى أن توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب العمر يظهر تركّزاً واضحاً في الفئات الأكبر سناً؛ إذ كان (38.8%) من إجمالي أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (من 40 إلى أقل من 50 سنة)، يليهم من تتراوح أعمارهم بين (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (28.7%)، ثم من تبلغ أعمارهم (50 سنة فأكثر) بنسبة (20.0%)، وأخيراً (12.5%) تقل أعمارهم عن 30 سنة، وفلاحظ أن غالبية عينة الدراسة تزيد أعمارهم عن 30 سنة وهي الفئة العمرية، التي تكون لديها أكثر خبرة ودراسة بالمعلومات وأن الأفراد في هذه المراحل العمرية يكونوا أكثر نضجاً ورشاداً ووعياً.

3. توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي؛

كانت نتائج توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي كما هي موضحة في الجدول ()

جدول رقم () توزيع أفراد العينة بحسب المؤهل العلمي

الخاصية	الفئات	التكرار	النسبة المئوية	الترتيب
المؤهل العلمي	ثانوية عامة أو ما يعادلها	3	3.8	4
	دبلوم ما بعد الثانوية	15	18.8	2
	بكالوريوس	51	63.7	1
	ماجستير	8	10.0	3
	دكتوراه	3	3.8	5
الإجمالي		80	100.0	

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية باستعمال برنامج SPSS 31 2025م.

يتبين من الجدول () أن ما نسبته (63.7%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يحملون مؤهل البكالوريوس، تليها فئة الحاصلين على دبلوم ما بعد الثانوية بنسبة: (18.8%)، ثم حملة مؤهل الماجستير بنسبة: (10.0%)، فيما

كان (3.8%) لمن يحملون مؤهل علمي ثانوية عامة أو ما يعادلها ونفس النسبة لمن يحملون مؤهل علمي دكتوراه، والملاحظ أن (77.5%) من افراد عينة الدراسة هم من الحاصلين على الشهادات الجامعية والدراسات العليا، وذلك يدل على ارتفاع مستوى تأهيلهم العلمي ومن ثم القدرة على طرح إجابة واعية؛ مما ينعكس إيجابياً على مصداقية الإجابة على الاستبانة.

4. توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المسمى الوظيفي:

كانت نتائج توزيع أفراد العينة بحسب المسمى الوظيفي كما هي في

الجدول ():

جدول رقم () توزيع أفراد العينة بحسب المسمى الوظيفي

الترتيب	النسبة المئوية	التكرار	الفئات	الخاصية
3	18.8	15	مدير عام	المسمى الوظيفي
2	25.0	20	مدير إدارة	
1	56.3	45	موظفين فنيين وكتاب	
	100.0	80	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية باستعمال برنامج SPSS 28
2025م.

يتبين من الجدول () أن نسبة (56.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة كان مساهم الوظيفي موظفين فنيين وكتاب، يليهم من كان مساهم الوظيفي مدير إدارة بنسبة (25.0%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وأخيراً (18.8%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة كان مساهم الوظيفي مدير عام، والملاحظ بأن العينة توزعت بنسب متفاوتة بين المسميات الوظيفية المختلفة وهي الوظائف، التي لها دراية بمتغيرات الدراسة وقد رتهم على الإجابة على أسئلتها، وذلك ينعكس بإيجابية في تحقيق أهداف الدراسة؛ ويستجيب لطبيعتها من حيث شمول الفئات الوظيفية وتناسباتها الظاهرة.

5. توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب سنوات الخدمة:

كانت نتائج توزيع أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخدمة كما هي موضحة في الجدول ()

جدول رقم () توزيع أفراد العينة بحسب سنوات الخدمة

الترتيب	النسبة المئوية	التكرار	الفئات	الخاصية
5	8.8	7	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
1	27.5	22	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
3	23.8	19	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
4	12.5	10	من 15 إلى أقل من 20 سنة	
2	27.5	22	20 سنة فأكثر	
	100.0	80	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية باستعمال برنامج SPSS 31 2025م.

تشير نتائج الجدول () إلى أن توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب سنوات الخدمة يعكس خبرة وظيفية متراكمة لدى غالبية الموظفين في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - عدن؛ إذ إن (27.5%) لديهم سنوات خبرة تتراوح بين (5 إلى أقل من 10 سنوات)، ونفس النسبة لمن تبلغ سنوات خبرتهم (20 سنة فأكثر)، يليهم من تتراوح سنوات خبرتهم بين (10 إلى أقل من 15 سنة)، ثم من لديهم سنوات خبرة تتراوح بين (15 إلى أقل من 20 سنة)، وأخيراً (8.8%) لمن تقل سنوات خبرتهم عن 5 سنوات، والملاحظ أن (91.3%) من أفراد العينة تزيد سنوات خبرتها عن خمس سنوات، وهذا يعني أن عينة الدراسة لديهم خبرة ونضج وظيفي يؤهلهم للاضطلاع بمتطلبات وظائفهم القيادية في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - عدن من جهة، ومن جهة أخرى فإن الخبرة سوف تمكنهم من توفير بيانات موضوعية معبرة عن الواقع

الفعلي للهيئة، وهو ما سينعكس بإيجابية على نتائج الدراسة ومن ثم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة الحالية، يوضح التوزيع النسبي لعينة الدراسة بحسب سنوات الخدمة:

ثانياً: تحليل متغيرات الدراسة:

في هذا الجزء تم احتساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية، واختبار (T)، ومستوى المعنوية، والرتبة، ودرجة التوافق، لفقرات وأبعاد ومحاو الدراسة؛ وذلك بهدف معرفة مستوى توافر متغيرات الدراسة في ضوء إجابات أفراد عينة الدراسة.

المحور الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات القيادة التشاركية:

يُعد محور القيادة التشاركية المتغير المستقل في هذه الدراسة، ويتكون من ثلاثة أبعاد تتمثل في: (تفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية، والمشاركة في اتخاذ القرارات)، وتم التحليل الوصفي لكل بُعد بصورة أحادية، ومن ثم تحليل محور القيادة التشاركية بصورة كلية، على النحو الآتي:

1. التحليل الوصفي لمتغيرات القيادة التشاركية منفردة:

حُللت أبعاد المتغير المستقل القيادة التشاركية المتمثلة بـ: (تفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية، والمشاركة في اتخاذ القرارات) لكل بُعد بصورة أحادية كما يأتي:

أ- التحليل الوصفي لفقرات بُعد تفويض السلطة:

حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، واختبار (T)، ومستوى المعنوية، والرتبة، ودرجة التوافق لكل فقرة من فقرات بُعد تفويض السلطة واجمالي البعد، في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - عدن، وكانت النتائج كما هي في الجدول ():

أثر القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي..... لبيبة علي يحيى جابر

جدول () المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، واختبار (T)، لفقرات بُعد تفويض السلطة

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (P-value)	الترتيب	درجة التوافق
1	تمنح القيادة حرية الاعتماد على قدرات الموظفين في حل المشكلات في أثناء العمل.	2.98	1.25	59.6	-0.18	0.429	6	متوسط
2	تعتمد الإدارة العليا مبدأ تفويض الصلاحيات لتسهيل أداء الموظفين ورفع إنتاجيتهم.	3.24	1.18	64.8	1.80	0.038	2	متوسط
3	تهتم الإدارة العليا بتقييم نتائج التفويض.	2.83	1.12	56.6	-1.39	0.084	7	متوسط
4	تتم عملية التفويض بحسب قدرات الموظفين وإمكاناتهم.	3.16	1.21	63.2	1.21	0.116	4	متوسط
5	يتم التأكيد على مبدأ التفويض مع مراعاة المساءلة والشفافية.	3.00	1.14	60.0	0.00	0.500	6	متوسط
6	تعهد الهيئته أن تفويض السلطة دافع للموظفين لإظهار مهاراتهم وقدراتهم.	3.18	1.22	63.6	1.28	0.102	3	متوسط
7	تزود الهيئته الموظفين بالمعلومات اللازمة لتنفيذ المهام الموضوعة إليهم.	3.36	1.12	67.2	2.90	0.002	1	متوسط
	المتوسط العام لبعد تفويض السلطة	3.11	0.93	62.2	1.01	0.158	3	متوسط

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية باستعمال برنامج SPSS 31
2025م.

حجم العينة (ن = 80) مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$)

- من الجدول رقم () الذي يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، واختبار (T)، ومستوى المعنوية، والترتبة، ودرجة التوافق لفقرات بُعد تفويض السلطة من وجهة نظر الموظفين في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - المركز الرئيس عدن نلاحظ ما يأتي:
- بلغ الوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن توافر فقرات بُعد تفويض السلطة (3.11)، وهذا يعني أن درجة توافر فقرات بُعد تفويض السلطة مجتمعاً معاً تقع عند المستوى "متوافق بدرجة متوسطة"؛ إذ تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (2.60 - 3.40)، ويشير إلى توافر متوسط لتفويض السلطة بوصفه أحد أبعاد القيادة التشاركية في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - المركز الرئيس عدن (عينة الدراسة)، وتشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارب الآراء وتركزها في البعد؛ إذ بلغت (0.93)، وكانت الأهمية الترتيبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمحور القيادة التشاركية في المرتبة الثالثة والأخيرة، وتشير الأهمية النسبية إلى أن التوافق كان متوسطاً؛ إذ بلغت قيمتها (62.2%)، ويشير إلى أن هناك موافقة بنسبة (62.2%) على توافر بُعد تفويض السلطة في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - المركز الرئيس عدن، وبلغت نتيجة اختبار (T) (1.01) وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية لها: (0.158)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني آراء أفراد عينة الدراسة محايدة تجاه هذا البعد؛ أي: إن متوسط درجة الاستجابة لبُعد تفويض السلطة لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (3).
 - يبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة توافر فقرات بُعد تفويض السلطة أن متوسط درجات التوافق لجميع الفقرات السبع تراوحت بين (2.83 - 3.36)، ومن ثم كانت جميعها في المستوى "متوافق بدرجة متوسطة"؛ إذ كانت الفقرة السابعة، التي نصها (تزود الهيئة الموظفين بالمعلومات اللازمة لتنفيذ المهام المفوضة إليهم) أعلى تلك الفقرات

توافراً بوسط حسابي بلغ (3.36)، ويشير إلى توافر متوسط للفقر، وانحراف معياري (1.12)، ويشير إلى تشتت الآراء في الفقرة، بأهمية نسبية بلغت (67.2%)، وتشير إلى وجود موافقة متوسطة على هذه الفقرة، وبلغت قيمة اختبار (T) (2.90)، وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.002)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يدل على أن الموظفين في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - المركز الرئيس عدن يرون أن الهيئة تزود الموظفين بالمعلومات اللازمة لتنفيذ المهام المفوضة إليهم، وكانت الفقرة الثالثة، التي نصها (تهتم الإدارة العليا بتقييم نتائج التفويض) أدنى تلك الفقرات توافراً بوسط حسابي (2.83)، ويشير إلى توافر متوسط للفقرة، وانحراف معياري (1.12)، ويشير إلى تشتت الآراء في الفقرة، بأهمية نسبية بلغت (56.6%)، وتشير إلى وجود موافقة متوسطة على هذه الفقرة، وبلغت قيمة اختبار (T) (-1.39)، وهي سالبة، وكان مستوى المعنوية لها (0.084)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (3)؛ أي: إن آراء عينة الدراسة محايدة تجاه هذه الفقرة.

- أظهرت استجابات الموظفين في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - المركز الرئيس عدن تشتتاً تجاه فقرات بُعد تفويض السلطة؛ بحسب ما أوضحته قيمة الانحراف المعياري؛ إذ تراوحت قيمته بين (1.12 - 1.25)، وكانت الفقرتين الثالثة والسابعة أقلها تشتتاً بانحراف معياري (1.12)، والفقرة الأولى السابق تشتتاً بانحراف معياري (1.25)، وهو ما يعكس التباين في وجهات نظر الموظفين في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - المركز الرئيس عدن تجاه فقرات تفويض السلطة.

- يمكن القول إن حصول جميع الفقرات على مستوى توافر متوسط، يعكس قناعة لدى الموظفين في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - المركز الرئيس عدن (عينه الدراسة) بأن تفويض السلطة يُمارس داخل الهيئة بصورة محدودة وغير مكتملة؛ إذ يقتصر على بعض الجوانب الإجرائية دون أن يتحول إلى ممارسة إدارية منهجية تقوم على الثقة، ومنح الصلاحيات الفعلية، وتحمل المسؤولية، وتقييم نتائج التفويض، الأمر الذي يحد من فاعليته في تمكين الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي.
- عموماً ومن اختبار (T) ومستوى المعنوية لجميع الفقرات وإجمالي البعد فقد كانت الفقرتين الثانية والسابعة ذات دلالة إحصائية؛ إذ كانت قيمة اختبار (T) المحسوبة لها موجبة، وكان مستوى المعنوية لها أقل من (0.05)، وهذا يعني أن الفروق كانت معنوية بالزيادة عن الوسط الفرضي (3)، وهوما يعني موافقة الباحثين على هذه الفقرتين؛ أي: إن متوسط درجة التوافر للفقرتين يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (3)، فيما كانت قيمة اختبار (T) المحسوبة لباقي الفقرات وإجمالي البعد غير دالة إحصائياً، وهذا ما أظهرته قيمة اختبار (T)، ومستوى الدلالة الإحصائية؛ إذ كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وهذا يدل على أن آراء أفراد عينة الدراسة كانت محايدة تجاه هذه الفقرات وإجمالي البعد، يوضح مدى اتفاق عينة الدراسة بشأن فقرات بُعد تفويض السلطة:

ب- التحليل الوصفي لفقرات بُعد العلاقات الإنسانية:

حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، واختبار (T)، ومستوى المعنوية، والرتبة، ودرجة التوافر لكل فقرة من فقرات بُعد العلاقات الإنسانية وإجمالي البعد، في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - عدن، وكانت النتائج كما هي في الجدول ():

أثر القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي..... لبيبة علي يحيى جابر

جدول () المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، واختبار (T)، لفقرات بُعد العلاقات الإنسانية

م	الفقرات	الحسابي الوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (P.value)	الرتبة	درجة التوافق
1	تحرص القيادة على نمط عمل يقوم على التفاعل الاجتماعي بين الموظفين.	3.19	1.31	63.8	1.28	0.103	6	متوسط
2	تهتم الإدارة العليا ببناء علاقات طيبة مع الموظفين.	3.36	1.30	67.2	2.50	0.007	2	متوسط
3	تتعاون الإدارة العليا مع الموظفين لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم.	3.21	1.26	64.2	1.51	0.068	5	متوسط
4	تظهر الإدارة العليا حسن المعاملة في أثناء الزيارات الميدانية لمواقع العمل.	3.63	1.16	72.6	4.81	0.001	1	عال
5	تتحلى الهيئة بالصبر والتسامح في التعامل مع الموظفين عند حدوث أخطاء أثناء العمل.	3.26	1.18	65.2	1.99	0.025	4	متوسط
6	تخصص الإدارة العليا وقتاً للراحة والتفاعل الاجتماعي مع الموظفين.	2.93	1.31	58.6	0.51	0.305	7	متوسط
7	تعمل الهيئة على حل الخلافات والنزاعات بأساليب تشاركية عادلة.	3.33	1.34	66.6	2.17	0.016	3	متوسط
	المتوسط العام لبُعد العلاقات الإنسانية	3.27	1.06	65.4	2.29	0.012	1	متوسط

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية باستعمال برنامج SPSS 31
2025م.

حجم العينة (ن= 80) مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$)

من الجدول رقم () الذي يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، واختبار (T)، ومستوى المعنوية، والرتبة، ودرجة التوافق لفقرات بُعد العلاقات الإنسانية من وجهة نظر الموظفين في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - عدن نلاحظ ما يأتي:

- بلغ الوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن توافر فقرات بُعد العلاقات الإنسانية (3.27)، وهذا يعني أن درجة توافر فقرات بُعد العلاقات الإنسانية مجتمعاً معاً تقع عند المستوى "متوافر بدرجة متوسطة"؛ إذ تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (2.60 - 3.40)، ويشير إلى توافر متوسط للعلاقات الإنسانية بوصفه أحد أبعاد القيادة التشاركية في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - المركز الرئيس عدن (عينة الدراسة)، وتشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تشتت الآراء في البعد؛ إذ بلغت (1.06)، وكانت الأهمية الترتيبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمحور القيادة التشاركية في المرتبة الأولى، وتشير الأهمية النسبية إلى أن التوافق كان متوسطاً؛ إذ بلغت قيمتها (65.4%)، ويشير إلى أن هناك موافقة بنسبة (65.4%) على توافر بُعد العلاقات الإنسانية في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - المركز الرئيس عدن، وهو ما أكدته نتيجة اختبار (T)؛ إذ بلغت قيمتها (2.29) وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية لها (0.012)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لبعد العلاقات الإنسانية يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (3).

- يبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة توافر فقرات بُعد العلاقات الإنسانية أن متوسط درجات التوافق لجميع الفقرات السبع تراوحت بين (2.93 - 3.63)، ومن ثم كانت في المستوى "متوافر بدرجة عالية" و"متوافر بدرجة متوسطة"؛ إذ حازت فقرة واحدة على مستوى توافر عال، وست فقرات على مستوى توافر متوسط، وكانت الفقرة

الرابعة، التي نصها (تُظهر الإدارة العليا حسن المعاملة في أثناء الزيارات الميدانية لمواقع العمل) أعلى تلك الفقرات توافراً بوسط حسابي بلغ (3.63)، ويُشير إلى توافر عالٍ للفقره، وانحراف معياري (1.16)، ويُشير إلى تشتت الآراء في الفقره، بأهميه نسبيه بلغت (72.6%)، ويُشير إلى وجود موافقه عاليه على هذه الفقره، وبلغت قيمه اختبار (T) (4.81)، وهي موجبه وكان مستوى المعنويه لها (0.001)، وهي أصغر من مستوى الدلاله المعتمد في هذه الدراسه (0.05)، وهذا يدل على أن الموظفين الهيئه العامه للتأمينات والمعاشات - المركز الرئيس عدن يرون أن الإدارة العليا في الهيئه تُظهر حسن المعاملة في أثناء الزيارات الميدانية لمواقع العمل، وكانت الفقره السادسه، التي نصها (تخصص الإدارة العليا وقتاً للراحة والتفاعل الاجتماعي مع الموظفين) أدنى تلك الفقرات توافراً بوسط حسابي (2.93)، ويُشير إلى توافر متوسط للفقره، وانحراف معياري (1.31)، ويُشير إلى تشتت الآراء في الفقره، بأهميه نسبيه بلغت (58.6%)، ويُشير إلى وجود موافقه متوسطه على هذه الفقره، وبلغت قيمه اختبار (T) (-0.51)، وهي سالبه، وكان مستوى المعنويه لها (0.305)، وهي أكبر من مستوى الدلاله المعتمد في هذه الدراسه (0.05)، وهذا يدل على أن متوسط درجه الاستجابه لهذه الفقره لا يزيد عن درجه الموافقه المتوسطه (3)؛ أي: إن آراء عينه الدراسه محايدة تجاه هذه الفقره.

- أظهرت استجابات الموظفين في الهيئه العامه للتأمينات والمعاشات - المركز الرئيس عدن تشتتاً تجاه فقرات بُعد العلاقات الإنسانيه؛ بحسب ما اوضحته قيمه الانحراف المعياري؛ إذ تراوحت قيمته بين (1.16 - 1.34)، وكانت الفقره الرابعه أقلها تشتتاً بانحراف معياري (1.16)، والفقره السادسه السابق تشتتاً بانحراف معياري (1.34)، وهو ما يعكس التباين في وجهات نظر الموظفين في الهيئه العامه للتأمينات والمعاشات - المركز الرئيس عدن تجاه فقرات العلاقات الإنسانيه.

- يمكن القول إن حصول فقرة واحدة على مستوى توافر عال، مقابل ست فقرات على مستوى توافر متوسط يعكس قناعة لدى الموظفين في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - المركز الرئيس عدن (عينة الدراسة) بأن ممارسات العلاقات الإنسانية داخل الهيئة موجودة شكلياً وموسمياً، لكنها ليست ثقافة إدارية راسخة؛ إذ تتركز في مظاهر حسن المعاملة والسلوك الإيجابي الظاهر، ولا سيما أثناء الزيارات الميدانية، في حين تظل بقية جوانب العلاقات الإنسانية، كالتفاعل الاجتماعي المستمر، وتخصيص الوقت للتواصل، والتعاون في تلبية احتياجات الموظفين، لا يرقى إلى بناء علاقات إنسانية مؤسسية داعمة للرضا الوظيفي.
- عموماً ومن اختبار (T) ومستوى المعنوية لجميع الفقرات واجمالي البعد فقد كانت الفقرات (2، 4، 6، 7) واجمالي البعد ذات دلالة إحصائية؛ إذ كانت قيمة اختبار (T) المحسوبة لها موجبة، وكان مستوى المعنوية لها أقل من (0.05)، وهذا يعني أن الفروق كانت معنوية بالزيادة عن الوسط الفرضي (3)، وهوما يعني موافقة الباحثين على هذه الفقرات واجمالي البعد؛ أي: إن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرات واجمالي البعد يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (3)، فيما كانت قيمة اختبار (T) المحسوبة لباقي الفقرات غير دالة إحصائياً، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (T)، ومستوى الدلالة الإحصائية؛ إذ كانت قيم مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وهذا يدل على أن آراء أفراد عينة الدراسة كانت محايدة تجاه هذه الفقرات، يوضح مدى اتفاق عينة الدراسة بشأن فقرات بُعد العلاقات الإنسانية:

ج- التحليل الوصفي لفقرات بُعد المشاركة في اتخاذ القرار:

حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، واختبار (T)، ومستوى المعنوية، والرتبة، ودرجة التوافر لكل فقرة من فقرات بُعد المشاركة في اتخاذ القرار واجمالي البعد، في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - عدن، وكانت النتائج كما هي في الجدول ():

أثر القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي..... لبيبة علي يحيى جابر

جدول () المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، واختبار (T)، لفقرات بُعد المشاركة في اتخاذ القرار

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة اختبار T	الدلالة (P-value)	الترتيب	درجة التوافق
1	تشجع الإدارة العليا مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.	2.99	1.20	59.8	-0.09	0.463	7	متوسط
2	توفر الإدارة العليا المعلومات اللازمة لمساعدة الموظفين في اتخاذ القرارات.	3.30	1.32	66.0	2.04	0.022	1	متوسط
3	تناقش الإدارة العليا النتائج المترتبة على القرارات مع الموظفين.	3.15	1.18	63.0	1.14	0.130	4	متوسط
4	تتخذ الإدارة العليا قرارات تحظى بموافقة الأطراف المعنية.	3.15	1.26	63.0	1.06	0.146	5	متوسط
5	تستشير الإدارة العليا رؤساء الأقسام في القرارات المتعلقة بأعمالهم.	3.24	1.16	64.8	1.83	0.036	2	متوسط
6	يقبل الموظفون المشاركة في صنع القرار بعد التأكد من تحمل النتائج السلبية.	3.19	1.15	63.8	1.46	0.074	3	متوسط
7	توفر الإدارة العليا الوقت الكافي لمناقشة مقترحات العمل مع الموظفين.	3.00	1.19	60.0	0.00	0.500	6	متوسط
	المتوسط العام لبُعد المشاركة في اتخاذ القرار	3.14	0.98	62.8	1.32	0.095	2	متوسط

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية باستعمال برنامج SPSS 31 2025م.

حجم العينة (ن = 80) مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$)

من الجدول رقم () الذي يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، واختبار (T)، ومستوى المعنوية، والرتبة، ودرجة التوافر لفقرات بُعد المشاركة في اتخاذ القرار من وجهة نظر الموظفين في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - عدن نلاحظ ما يأتي:

- بلغ الوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن توافر فقرات بُعد المشاركة في اتخاذ القرار (3.14)، وهذا يعني أن درجة توافر فقرات بُعد المشاركة في اتخاذ القرار مجتمعاً معاً تقع عند المستوى "متوافر بدرجة متوسطة"؛ إذ تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (2.60 - 3.40)، ويشير إلى توافر متوسط للمشاركة في اتخاذ القرار بوصفه أحد أبعاد القيادة التشاركية في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - المركز الرئيس عدن (عينة الدراسة)، وتشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارب الآراء وتركزها في البعد؛ إذ بلغت (0.98)، وكانت الأهمية الترتيبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمحور القيادة التشاركية في المرتبة الثانية، وتشير الأهمية النسبية إلى أن التوافر كان متوسطاً؛ إذ بلغت قيمتها (62.8%)، ويشير إلى أن هناك موافقة بنسبة (62.8%) على توافر بُعد المشاركة في اتخاذ القرار في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - المركز الرئيس عدن، وبلغت نتيجة اختبار (T) (1.32) وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية لها: (0.095)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني آراء أفراد عينة الدراسة محايدة تجاه هذا البعد؛ أي: إن متوسط درجة الاستجابة لبُعد المشاركة في اتخاذ القرار لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (3).

- يبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة توافر فقرات بُعد المشاركة في اتخاذ القرار أن متوسط درجات التوافر لجميع الفقرات السبع تراوحت بين (2.99 - 3.30)، ومن ثم كانت جميعها في المستوى "متوافر بدرجة متوسطة"؛ إذ كانت الفقرة الثانية، التي نصها (توفر

الإدارة العليا المعلومات اللازمة لمساعدة الموظفين في اتخاذ القرارات) أعلى تلك الفقرات توافراً بوسط حسابي بلغ (3.30)، ويشير إلى توافر متوسط للفقرة، وانحراف معياري (1.32)، ويشير إلى تشتت الآراء في الفقرة، بأهمية نسبية بلغت (66.0%)، ويشير إلى وجود موافقة متوسطة على هذه الفقرة، وبلغت قيمة اختبار (T) (2.04)، وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.022)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يدل على أن الموظفين في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - المركز الرئيس عدن يرون أن الإدارة العليا في الهيئة توفر المعلومات اللازمة لمساعدة الموظفين في اتخاذ القرارات، وكانت الفقرة الأولى، التي نصها (تشجع الإدارة العليا مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات) أدنى تلك الفقرات توافراً بوسط حسابي (2.99)، ويشير إلى توافر متوسط للفقرة، وانحراف معياري (1.20)، ويشير إلى تشتت الآراء في الفقرة، بأهمية نسبية بلغت (59.8%)، ويشير إلى وجود موافقة متوسطة على هذه الفقرة، وبلغت قيمة اختبار (T) (-0.09)، وهي سالبة، وكان مستوى المعنوية لها (0.463)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (3)؛ أي: إن آراء عينة الدراسة محايدة تجاه هذه الفقرة.

- أظهرت استجابات الموظفين في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - المركز الرئيس عدن تشتتاً تجاه فقرات بُعد المشاركة في اتخاذ القرار؛ بحسب ما أوضحته قيمة الانحراف المعياري؛ إذ تراوحت قيمته بين (1.15 - 1.32)، وكانت الفقرة السادسة أقلها تشتتاً بانحراف معياري (1.15)، والفقرة الثانية السابق تشتتاً بانحراف معياري (1.32)، وهو ما يعكس التباين في وجهات نظر الموظفين في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - المركز الرئيس عدن تجاه فقرات المشاركة في اتخاذ القرار.

- يمكن القول إن حصول جميع الفقرات على مستوى توافر متوسط، يعكس قناعة لدى الموظفين في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - المركز الرئيس عدن (عينه الدراسة) بأن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات تتم بصورة محدودة وغير منهجية، وأن الإدارة تعطي معلومات، لكنها لا تعطي صوتاً حقيقياً؛ إذ تركز الإدارة العليا على تزويد الموظفين بالمعلومات واستشارة رؤساء الأقسام أكثر من تمكين الموظفين فعلياً من الإسهام في صياغة القرارات، الأمر الذي يجعل المشاركة أقرب إلى الطابع الشكلي منها إلى المشاركة الحقيقية المؤثرة في القرار الإداري.
- عموماً ومن اختبار (T) ومستوى المعنوية لجميع الفقرات وإجمالي البعد فقد كانت الفقرتين الثانية والخامسة ذات دلالة إحصائية؛ إذ كانت قيمة اختبار (T) المحسوبة لها موجبة، وكان مستوى المعنوية لها أقل من (0.05)، وهذا يعني أن الفروق كانت معنوية بالزيادة عن الوسط الفرضي (3)، وهوما يعني موافقة الباحثين على هذه الفقرتين؛ أي: إن متوسط درجة التوافر للفقرتين يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (3)، فيما كانت قيمة اختبار (T) المحسوبة لباقي الفقرات وإجمالي البعد غير دالة إحصائياً، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (T)، ومستوى الدلالة الإحصائية؛ إذ كانت قيم مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وهذا يدل على أن آراء أفراد عينة الدراسة كانت محايدة تجاه هذه الفقرات وإجمالي البعد، يوضح مدى اتفاق عينة الدراسة بشأن فقرات بُعد المشاركة في اتخاذ القرار:

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية بواسطة برنامج Excel 2025م.

2. التحليل الوصفي لأبعاد متغير القيادة التشاركية مجتمعة:

حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، واختبار (T)، ومستوى المعنوية، والرتبة، ودرجة التوافر لمتغير القيادة

التشاركية وكل بُعد من أبعاده، في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - المركز الرئيس عدن، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول ()؛
جدول () المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، واختبار (T)، لأبعاد متغير القيادة التشاركية

م	أبعاد القيادة التشاركية	الحسابي الوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة اختبار T	الدلالة مستوى	الترتيب	درجة التوافق
1	تفويض السلطة	3.11	0.93	62.2	1.01	0.158	3	متوسط
2	العلاقات الإنسانية	3.27	1.06	65.4	2.29	0.012	1	متوسط
3	المشاركة في اتخاذ القرارات	3.14	0.98	62.8	1.32	0.095	2	متوسط
	المتوسط العام لمتغير القيادة التشاركية	3.17	0.94	63.4	1.66	0.050		متوسط

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية باستعمال برنامج SPSS 31
2025م.

حجم العينة (ن= 80) مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$)

من الجدول رقم () الذي يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، واختبار (T)، ومستوى المعنوية، والرتبة، ودرجة التوافق لأبعاد محور القيادة التشاركية من وجهة نظر الموظفين في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - المركز الرئيس عدن نلاحظ ما يأتي:

- بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن توافق أبعاد متغير القيادة التشاركية (3.17)، وهذا يعني أن درجة توافق أبعاد متغير القيادة التشاركية مجتمعاً معاً تقع عند المستوى "متوافق بدرجة متوسطة"؛ إذ تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (2.60

– (3.40)، ويُشير إلى توافر متوسط للقيادة التشاركية في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات – المركز الرئيس عدن (عينَة الدراسة)، كما تُشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارب الآراء وتجانسها في المحور؛ إذ بلغت قيمته (0.94)، وتُشير الأهمية النسبية إلى أن التوافر كان متوسطاً؛ إذ بلغت قيمتها (63.4%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بنسبة (63.4%) على توافر القيادة التشاركية في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات – المركز الرئيس عدن، وبلغت نتيجة اختبار (T)؛ إذ بلغت قيمته (1.66)، وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية لها (0.66)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يدل على أن موقف آراء أفراد عينَة الدراسة، إزاء القيادة التشاركية يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (3).

- يبين تحليل إجابات أفراد عينَة الدراسة عن درجة توافر أبعاد القيادة التشاركية، أن درجات التوافر للأبعاد الثلاثة المتمثلة ب: (تفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية، والمشاركة في اتخاذ القرارات) تراوحت بين (3.11 – 3.27)، ومن ثمَّ كانت جميعها في المستوى "متوافر بدرجة متوسطة"؛ إذ كان بُعد العلاقات الإنسانية السابق توافراً بمتوسط حسابي بلغ (3.27)، ويُشير إلى توافر بدرجة متوسطة، بانحراف معياري (1.06)، ويُشير إلى تشتت الآراء في البعد، بأهمية نسبية بلغت (65.4%)، وتُشير إلى وجود موافقة متوسطة على هذا البعد، وبلغت قيمة اختبار (T) (2.29)، وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية لها (0.012)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لبُعد العلاقات الإنسانية يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (3)، وحصل بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.14)، ويُشير إلى توافر بدرجة متوسطة، بانحراف معياري (0.98)، ويُشير إلى تقارب الآراء وتجانسها في البعد، بأهمية نسبية بلغت (62.8%)، وتُشير إلى وجود

موافقة متوسطة على هذا البعد ، وبلغت قيمة اختبار (T) (1.32)، وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية لها (0.095)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني آراء أفراد عينة الدراسة محايدة تجاه هذا البعد؛ أي: إن متوسط درجة الاستجابة لهذا البعد لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (3)، فيما جاء بعد تفويض السلطة في المرتبة الثالثة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.11)، ويشير إلى توافر بدرجة متوسطة، بانحراف معياري (0.93)، ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها في البعد، بأهمية نسبية بلغت (62.2%)، وتشير إلى وجود موافقة متوسطة على هذا البعد، وبلغت قيمة اختبار (T) (1.01)، وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية لها (0.158)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني آراء أفراد عينة الدراسة محايدة تجاه هذا البعد؛ أي: إن متوسط درجة الاستجابة لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (3).

- يبين الجدول () وجود بعض التشتت في استجابات الموظفين في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - المركز الرئيس عدن تجاه أبعاد محاور القيادة التشاركية، بحسب ما أوضحته قيمة الانحراف المعياري؛ إذ تراوحت قيمته بين (0.93 - 1.06)، وكان بعد تفويض السلطة أقلها تشتتاً بانحراف معياري (0.93)، وبعد العلاقات الإنسانية السابق تشتتاً بانحراف معياري (1.06)، وهو ما يعكس وجود بعض التباين في وجهات نظر الموظفين في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - المركز الرئيس عدن تجاه أبعاد القيادة التشاركية.

- يمكن القول إن حصول أبعاد القيادة التشاركية جميعاً في مستوى توافر متوسط يعكس قناعة لدى الموظفين في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - المركز الرئيس عدن (عينة الدراسة) بأن القيادة التشاركية حاضرة بالاسم، وضعيفة بالأثر، وهشة بالاستدامة، وهذا يعني أن هناك ممارسات تشاركية محدودة لكنها لم تصل بعد إلى

مستوى التطبيق الفعّال؛ إذ أن القيادة تميل إلى تحسين أسلوب التعامل الإنساني أكثر من تمكين الموظفين ومنحهم دوراً حقيقياً في اتخاذ القرار، وهو ما يجعل القيادة التشاركية أقرب إلى الطابع السلوكي منها إلى الممارسة الإدارية المؤسسية المتكاملة.

- عموماً ومن اختبار (T) ومستوى المعنوية لجميع الأبعاد وإجمالي المحور، فقد كان بُعد العلاقات الإنسانية وإجمالي المحور ذات دلالة إحصائية؛ إذ كانت قيمة اختبار (T) المحسوبة له موجبة، وكان مستوى المعنوية لها أقل من (0.05)، وهذا يعني أن الفروق كانت معنوية بالزيادة عن الوسط الفرضي (3)، وهوما يعني موافقة المبحوثين على هذا البعد وإجمالي المحور؛ أي: إن متوسط درجة التوافق للبعد وإجمالي المحور يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة، فيما كانت قيمة اختبار (T) المحسوبة لباقى الأبعاد غير ذات دلالة إحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (T)، ومستوى الدلالة الإحصائية؛ إذ كانت قيم مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وهذا يدل على أن آراء أفراد عينة الدراسة كانت محايدة تجاه البعدين، يوضح مدى اتفاق عينة الدراسة بشأن أبعاد محور القيادة التشاركية:

بناءً على التحليل السابق لمحور القيادة التشاركية وأبعاده المتمثلة ب: (تفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية، والمشاركة في اتخاذ القرارات) يمكن القول أنه أجيب على التساؤل الفرعي الأول للدراسة الذي ينص على (ما مستوى توافر القيادة التشاركية بأبعادها: (تفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية، والمشاركة في اتخاذ القرارات) في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - عدن)، وبذلك يتحقق الهدف الفرعي الأول من أهداف الدراسة الذي ينص على (التعرف إلى مستوى توافر القيادة التشاركية بأبعادها: (تفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية، والمشاركة في اتخاذ القرارات) في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - عدن).

المحور الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الأداء الوظيفي:

يُعد محور الأداء الوظيفي المتغير التابع في هذه الدراسة، وحُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، واختبار (T)، ومستوى المعنوية، والرتبة، ودرجة التوافق لكل فقرة من فقرات محور الأداء الوظيفي وإجمالي المحور، في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - المركز الرئيس عدن، وكانت النتائج كما هي في الجدول ():

جدول () المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، واختبار (T)، لفقرات محور الأداء الوظيفي

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (P.value)	الرتبة	درجة التوافق
1	تهتم الهيئة بانضباط الموظفين على وفق الدوام الرسمي.	3.51	1.14	70.2	4.03	0.000	9	عال
2	يتم التقيد بالإجراءات واللوائح الإدارية في أثناء العمل.	3.78	0.95	75.6	7.26	0.000	3	عال
3	يبدل الموظفون الجهد الكافي في أداء مهامهم.	3.90	1.00	78.0	8.04	0.000	1	عال
4	ينجز الموظفون المهام المطلوبة في الوقت المحدد.	3.53	1.04	70.6	4.50	0.000	8	عال
5	يلتزم الموظفون بتعليمات وتوجيهات رؤسائهم المباشرين.	3.78	1.01	75.6	6.89	0.000	4	عال
6	يتم تنفيذ العمل على وفق الخطط الشهرية والسنوية.	3.44	1.10	68.8	3.56	0.000	11	عال
7	يفهم الرؤساء المعنى الحقيقي للأداء الجيد.	3.30	1.14	66.0	2.35	0.011	13	متوسط

أثر القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي..... لبيبة علي يحيى جابر

8	يتم مكافأة الموظفين ذوي الأداء الجيد والتميز.	3.05	1.26	61.0	0.35	0.362	14	متوسط
9	يحرص الموظفون على تحسين أدائهم باستمرار.	3.61	1.06	72.2	5.16	0.000	6	عال
10	يملك الموظفون المعرفة الكافية بطبيعة عملهم.	3.55	1.10	71.0	4.47	0.000	7	عال
11	يتمتع الموظفون بقدرة على التواصل والتعاون مع زملائهم في العمل.	3.81	0.98	76.2	7.40	0.000	2	عال
12	يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة.	3.39	1.07	67.8	3.23	0.000	12	متوسط
13	يستطيع الموظفون التكيف مع التغيرات في بيئة العمل.	3.46	1.09	69.2	3.80	0.000	10	عال
14	يوجد حرص واضح على جودة العمل المنجز.	3.66	1.10	73.2	5.38	0.000	5	عال
15	توجد معايير عادلة وموضوعية لتقييم أداء الموظفين.	2.89	1.28	57.8	0.78	0.218	15	متوسط
16	تقوم الإدارة العليا بتقييم أداء الموظفين بناءً على النتائج الفعلية.	2.85	1.34	57.0	1.00	0.160	16	متوسط
	المتوسط العام لمحور الأداء الوظيفي	3.47	0.81	69.4	5.21	0.000		عال

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية باستعمال برنامج SPSS 31
2025م.

حجم العينة (ن = 80) مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$)

من الجدول رقم () الذي يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، واختبار (T)، ومستوى المعنوية، والرتبة، ودرجة التوافق لفقرات محور الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - المركز الرئيس عدن نلاحظ ما يأتي:

- بلغ الوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن توافر فقرات محور الأداء الوظيفي (3.47)، وهذا يعني أن درجة توافر فقرات محور الأداء الوظيفي مجتمعاً معاً تقع عند المستوى "متوافق بدرجة عالية"؛ إذ تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (3.40 - 4.20)، ويُشير إلى توافر عالٍ للأداء الوظيفي في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - المركز الرئيس عدن (عينة الدراسة)، وتُشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارب الآراء وتركزها في المحور؛ إذ بلغت (0.81)، وتُشير الأهمية النسبية إلى أن التوافق كان عالياً؛ إذ بلغت قيمتها (69.4%)، ويُشير إلى أن هناك موافقة بنسبة (69.4%) على توافر محور الأداء الوظيفي في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - المركز الرئيس عدن، وهو ما أكدته نتيجة اختبار (T)؛ إذ بلغت قيمتها (5.21) وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية لها (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لمحور الأداء الوظيفي يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (3).

- يبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة توافر فقرات محور الأداء الوظيفي أن متوسط درجات التوافق لجميع الفقرات الستة عشر تراوحت بين (2.85 - 3.90)، ومن ثمَّ كانت في المستوى "متوافق بدرجة عالية" و"متوافق بدرجة متوسطة"؛ إذ حازت إحدى عشرة فقرة على مستوى توافر عالٍ، وخمس فقرات على مستوى توافر متوسط، وكانت الفقرة الثالثة، التي نصها (يبدل الموظفون الجهد الكافي في أداء مهامهم) أعلى تلك الفقرات توافراً بوسط حسابي بلغ (3.90)، ويُشير إلى

توافر عالٍ للفقرة، وانحراف معياري (1.00)، ويُشير إلى تقارب الآراء وتركزها في الفقرة، بأهمية نسبية بلغت (78.0%)، وتُشير إلى وجود موافقة عالية على هذه الفقرة، وبلغت قيمة اختبار (T) (8.04)، وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يدل على أن الموظفين في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - المركز الرئيس عدن يرون أنهم يبذلون الجهد الكافي في أداء مهامهم، وكانت الفقرة السادسة عشر، التي نصها (تقوم الإدارة العليا بتقييم أداء الموظفين بناءً على النتائج الفعلية) أدنى تلك الفقرات توافراً بوسط حسابي (2.85)، ويُشير إلى توافر متوسط للفقرة، وانحراف معياري (1.34)، ويُشير إلى تشتت الآراء في الفقرة، بأهمية نسبية بلغت (57.0%)، وتُشير إلى وجود موافقة متوسطة على هذه الفقرة، وبلغت قيمة اختبار (T) (-1.00)، وهي سالبة، وكان مستوى المعنوية لها (0.160)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (3)؛ أي: إن آراء عينة الدراسة محايدة تجاه هذه الفقرة.

- أظهرت استجابات الموظفين في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - المركز الرئيس عدن تشتتاً تجاه معظم فقرات محور الأداء الوظيفي؛ بحسب ما أوضحته قيمة الانحراف المعياري؛ إذ تراوحت قيمته بين (0.95 - 1.34)، وكانت الفقرة الثانية أقلها تشتتاً بانحراف معياري (0.95)، والفقرة السادسة عشرة السابق تشتتاً بانحراف معياري (1.34)، وهو ما يعكس وجود بعض التباين في وجهات نظر الموظفين في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - المركز الرئيس عدن تجاه فقرات محور الأداء الوظيفي.

- يمكن القول إن حصول إحدى عشرة فقرة على مستوى توافر عال، مقابل خمس فقرات على مستوى توافر متوسط، يعكس قناعة لدى الموظفين في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - المركز الرئيس عدن (عينة الدراسة) بأنهم يعملون بجد، ملتزمون ومنضبطون في أعمالهم، ومتعاونون، ويؤدون المطلوب منهم بكفاءة تشغيلية عالية، ويبذلون جهداً ملحوظاً في أداء مهامهم، ولديهم القدرة على التعاون والتكيف وتحقيق جودة العمل المطلوبة، إلا أن هناك ضعف نسبي في الجوانب المرتبطة بعدالة وموضوعية تقييم الأداء وربطه بالنتائج الفعلية والمكافآت، الأمر الذي يشير إلى أن ارتفاع مستوى الأداء يعود بدرجة أكبر إلى الالتزام التنظيمي والرقابة الإدارية، أكثر من كونه ناتجاً عن نظام تحفيز وتقييم فعال قائم على الأداء.
- عموماً ومن اختبار (T) ومستوى المعنوية لجميع الفقرات وإجمالي المحور فقد كانت جميع الفقرات وإجمالي البعد (ما عدا الفقرات 8، 15، 16)، ذات دلالة إحصائية؛ إذ كانت قيمة اختبار (T) المحسوبة لها موجبة، وكان مستوى المعنوية لها أقل من (0.05)، وهذا يعني أن الفروق كانت معنوية بالزيادة عن الوسط الفرضي (3)، وهوما يعني موافقة المبحوثين على هذه الفقرات وإجمالي المحور؛ أي: إن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرات وإجمالي المحور يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (3)، فيما كانت قيمة اختبار (T) المحسوبة للفقرات (8، 15، 16) غير دالة إحصائياً، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (T)، ومستوى الدلالة الإحصائية؛ إذ كانت قيم مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وهذا يدل على أن آراء أفراد عينة الدراسة كانت محايدة تجاه هذه الفقرات، يوضح مدى اتفاق عينة الدراسة بشأن فقرات محور الأداء الوظيفي؛ بناءً على التحليل السابق لمحور الأداء الوظيفي يمكن القول أنه أوجب على التساؤل الفرعي الثاني للدراسة الذي ينص على (ما مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - عدن)، وبذلك

يتحقق الهدف الفرعي الثاني من أهداف الدراسة الذي ينص على (التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - عدن).

المبحث الثاني اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة استعملت الباحثة الأساليب الإحصائية المناسبة لكل فرضية على حدة؛ إذ استعملت للفرضية الأولى وما تبعها من فرضيات فرعية أسلوب الانحدار الخطي البسيط، لاختبار أثر المتغير المستقل القيادة التشاركية بأبعاده المتمثلة بـ: (تفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية، والمشاركة في اتخاذ القرارات) في المتغير التابع الأداء الوظيفي، واستخدام طريقة Enter في الانحدار المتعدد، أما لاختبار الفرضية الرئيسة الثانية فتم استعمال اختبار (T) لعينتين مستقلتين للفرضية الفرعية الأولى منها، أما باقي الفرضيات المتفرعة منها فتم استعمال اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة الفروق بين إجابات المبحوثين في محاور الدراسة يمكن أن تُعزى للخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين؛ إذ يعدّ الفرق دالاً إحصائياً إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، الأمر الذي يؤكد وجود فروق تحتاج إلى اختبارات بعدية وستستخدم الباحثة اختبار (L.S.D) للفروقات بين المتوسطات، التي تحدد مصدر الفروق، واختبرت الفرضيات لكل فرضية على حدة كما يأتي:

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للقيادة التشاركية بأبعادها المتمثلة بـ: (تفويض السلطة، والعلاقات

الإنسانية، والمشاركة في اتخاذ القرارات) في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات -عدن.

ولاختبار الفرضية الرئيسة الأولى اختبرت الفرضيات المنبثقة منها؛ إذ استعمل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر وعلاقة كل بُعد من أبعاد القيادة التشاركية كل على حدة في تحسين الأداء الوظيفي، ثم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر أبعاد القيادة التشاركية المتمثلة ب: (تفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية، والمشاركة في اتخاذ القرارات) مجتمعة معاً في تحسين الأداء الوظيفي كما يأتي:

1- طريقة الانحدار الخطي البسيط

تم استعمال طريقة الانحدار الخطي البسيط على وفق الأنموذج $y = \alpha + \beta x$ ولكل فرضية فرعية على حدة كما يأتي:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha) \leq 0.05$ ، لتفويض السلطة في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات -عدن.

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى استعملت الباحثة تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ لمعرفة أثر تفويض السلطة في تحسين الأداء الوظيفي، على وفق الأنموذج $y = \alpha + \beta x$ ؛ إذ إن:

Y: المتغير التابع، وهو: الأداء الوظيفي.

X: المتغير المستقل، وهو: بُعد تفويض السلطة بوصفه أحد أبعاد القيادة التشاركية.

α : وهو عبارة عن ثابت الانحدار.

β : وهو عبارة عن مقدار الأثر في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل، وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم () نتائج الانحدار الخطي البسيط؛ لمعرفة أثر تفويض السلطة في تحسين الأداء الوظيفي

المتغير المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة sig
تفويض السلطة	ثابت الانحدار α	1.493	0.737	0.544	6.98	0.000	93.0	0.000
	معامل الانحدار β	0.636			9.64	0.000		
	$y = 1.493 + 0.636x$							

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية باستعمال برنامج SPSS 31
2025م.

المتغير المستقل: تفويض السلطة، والمتغير التابع: الأداء الوظيفي.

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول رقم ()، وجود أثر إيجابي ذات دلالة معنوية، للمتغير المستقل المتمثل: بتفويض السلطة في المتغير التابع والمتمثل: بالأداء الوظيفي؛ إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.636)؛ أي: أنه كلما زاد تفويض السلطة بوصفها أحد أبعاد القيادة التشاركية في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - عدن، بمقدار وحدة قياس واحدة أدى ذلك إلى زيادة وتحسين الأداء الوظيفي بمقدار (0.636) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.737)، وهو معامل ارتباط طردي معنوي قوي؛ أي: أنه كلما زاد تفويض السلطة أدى ذلك إلى زيادة قوية في الأداء الوظيفي والعكس صحيح، وهذان المعاملان - معامل الانحدار ومعامل الارتباط - ذوا دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار (T)؛ إذ بلغت قيمتهما: (9.64)، وكان مستوى المعنوية لها: (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)؛ أما القابلية التفسيرية لأنموذج الانحدار السابق والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت قيمته (0.544) وذلك يشير إلى أن (54.4%) من التغيرات والتأثيرات، التي تعمل في تحسين الأداء الوظيفي تعود إلى تفويض

السلطة وحدها (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، في حين أن: (45.6%) من التغيرات والتأثيرات، التي تعمل في تحسين الأداء الوظيفي تعود إلى عوامل أخرى غير مد رجة في النموذج، وقد أشار اختبار (F) الذي بلغت قيمته (93.0) إلى أن نموذج الانحدار السابق ذي دلالة معنوية؛ إذ بلغت قيمة مستوى دلالة (F) (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05).

وبهذه النتائج يمكن القول إن تفويض السلطة بوصفها أحد أبعاد القيادة التشاركية لها أثراً إيجابياً في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - عدن؛ وبذلك تتوصل الباحثة إلى رفض فرضية العدم (H_0) للفرضية الفرعية الأولى، التي تنص على إنه: (لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha) \leq 0.05$)، لتفويض السلطة في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - عدن)، وقبول الفرضية البديلة (H_1)، التي تنص على إنه: (يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha) \leq 0.05$)، لتفويض السلطة في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - عدن).
الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha) \leq 0.05$ ، للعلاقات الإنسانية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - عدن.

ولا اختبار الفرضية الفرعية الثانية استعملت الباحثة تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ لمعرفة أثر العلاقات الإنسانية في تحسين الأداء الوظيفي، على وفق النموذج $y = \alpha + \beta x$ ؛ إذ إن:

Y: المتغير التابع، وهو: الأداء الوظيفي.

X: المتغير المستقل، وهو: بُعد العلاقات الإنسانية بوصفه أحد أبعاد القيادة التشاركية.

α : وهو عبارة عن ثابت الانحدار.

β : وهو عبارة عن مقدار الأثر في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل، وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم () نتائج الانحدار الخطي البسيط؛ لمعرفة أثر العلاقات الإنسانية في تحسين الأداء الوظيفي

المتغير المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة sig
العلاقات الإنسانية	ثابت الانحدار α	1.503	0.790	0.625	8.29	0.000	129.8	0.000
	معامل الانحدار β	0.601			11.39	0.000		
	y = 1.503 + 0.601x							

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية باستعمال برنامج SPSS 31 2025م.

المتغير المستقل: العلاقات الإنسانية، والمتغير التابع: الأداء الوظيفي.

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول رقم ()، وجود أثر إيجابي ذات دلالة معنوية، للمتغير المستقل المتمثل: بالعلاقات الإنسانية في المتغير التابع والمتمثل: بالأداء الوظيفي؛ إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.601)؛ أي: أنه كلما زاد العلاقات الإنسانية بوصفها أحد أبعاد القيادة التشاركية في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - عدن، بمقدار وحدة قياس واحدة أدى ذلك إلى زيادة وتحسين الأداء الوظيفي بمقدار (0.601) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.790)، وهو معامل ارتباط طردي معنوي قوي؛ أي: أنه كلما زادت العلاقات الإنسانية أدى ذلك إلى زيادة قوية في الأداء الوظيفي والعكس صحيح، وهذان المعاملان - معامل الانحدار ومعامل الارتباط - ذوا دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار (T)؛ إذ بلغت قيمتها: (11.39)، وكان مستوى المعنوية لها: (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)؛ أما القابلية التفسيرية لأنموذج الانحدار

السابق والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت قيمته (0.625) وذلك يشير إلى أن (62.5%) من التغيرات والتأثيرات، التي تعمل في تحسين الأداء الوظيفي تعود إلى العلاقات الإنسانية وحدها (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، في حين أن: (37.5%) من التغيرات والتأثيرات، التي تعمل في تحسين الأداء الوظيفي تعود إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، وقد أشار اختبار (F) الذي بلغت قيمته (129.8) إلى أن نموذج الانحدار السابق ذي دلالة معنوية؛ إذ بلغت قيمة مستوى دلالة (F) (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05).

وبهذه النتائج يمكن القول إن العلاقات الإنسانية بوصفها أحد أبعاد القيادة التشاركية لها أثراً إيجابياً في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - عدن؛ وبذلك تتوصل الباحثة إلى رفض فرضية العدم (H_0) للفرضية الفرعية الثانية، التي تنص على إنه: (لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha) \leq 0.05$)، للعلاقات الإنسانية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - عدن)، وقبول الفرضية البديلة (H_1)، التي تنص على إنه: (يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha) \leq 0.05$)، للعلاقات الإنسانية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - عدن).

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha) \leq 0.05$ ، للمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - عدن.

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة استعملت الباحثة تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ لمعرفة أثر المشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين الأداء الوظيفي، على وفق النموذج $y = \alpha + \beta x$ ؛ إذ إن:
Y: المتغير التابع، وهو: الأداء الوظيفي.

X: المتغير المستقل، وهو: بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات بوصفه أحد أبعاد القيادة التشاركية.

α : وهو عبارة عن ثابت الانحدار.

β : وهو عبارة عن مقدار الأثر في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل، وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم () نتائج الانحدار الخطي البسيط؛ لمعرفة أثر المشاركة في

اتخاذ القرارات في تحسين الأداء الوظيفي

المتغير المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة sig
المشاركة في اتخاذ القرارات	ثابت الانحدار α	1.479	0.770	0.593	7.58	0.000	113.8	0.000
	معامل الانحدار β	0.633			10.67	0.000		
	y = 1.479 + 0.633x							

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية باستعمال برنامج SPSS 31 2025م.

المتغير المستقل: المشاركة في اتخاذ القرارات، والمتغير التابع: الأداء الوظيفي.

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول رقم ()، وجود أثر إيجابي ذات دلالة معنوية، للمتغير المستقل المتمثل: بالمشاركة في اتخاذ القرارات في المتغير التابع والمتمثل: بالأداء الوظيفي؛ إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.633)؛ أي: أنه كلما زاد المشاركة في اتخاذ القرارات بوصفها أحد أبعاد القيادة التشاركية في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - عدن، بمقدار وحدة قياس واحدة أدى ذلك إلى زيادة وتحسين الأداء الوظيفي بمقدار (0.633) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.771)، وهو معامل

ارتباط طردي معنوي قوي؛ أي: أنه كلما زادت المشاركة في اتخاذ القرارات أدى ذلك إلى زيادة قوينة في الأداء الوظيفي والعكس صحيح، وهذان المعاملان - معامل الانحدار ومعامل الارتباط - ذوا دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار (T)؛ إذ بلغت قيمتها: (10.67)، وكان مستوى المعنوية لها: (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)؛ أما القابلية التفسيرية لأنموذج الانحدار السابق والتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت قيمته (0.593) وذلك يشير إلى أن (59.3%) من التغيرات والتأثيرات، التي تعمل في تحسين الأداء الوظيفي تعود إلى المشاركة في اتخاذ القرارات وحدها (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، في حين أن: (40.7%) من التغيرات والتأثيرات، التي تعمل في تحسين الأداء الوظيفي تعود إلى عوامل أخرى غير مدرجة في الأنموذج، وقد أشار اختبار (F) الذي بلغت قيمته (113.8) إلى أن أنموذج الانحدار السابق ذي دلالة معنوية؛ إذ بلغت قيمة مستوى دلالة (F) (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05).

وبهذه النتائج يمكن القول إن المشاركة في اتخاذ القرارات بوصفها أحد أبعاد القيادة التشاركية لها أثراً إيجابياً في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - عدن؛ وبذلك تتوصل الباحثة إلى رفض فرضية العدم (H_0) للفرضية الفرعية الثالثة، التي تنص على إنه: (لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha) \leq 0.05$)، للمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - عدن)، وقبول الفرضية البديلة (H_1)، التي تنص على إنه: (يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha) \leq 0.05$)، للمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - عدن).

ويوضح الجدول ()، قوة تأثير أبعاد القيادة التشاركية في الأداء الوظيفي على وفق قيم (R^2) :

جدول () ترتيب علاقات التأثير لأبعاد القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي

م	أبعاد القيادة التشاركية	معامل التحديد R^2	ترتيب قوة التأثير
1	تفويض السلطة	54.4%	الثالثة
2	العلاقات الإنسانية	62.5%	الأولى
3	المشاركة في اتخاذ القرارات	59.3%	الثانية

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية باستعمال برنامج SPSS 31 2025م.

تبين النتائج الواردة في الجدول ()، ما يأتي:

أ- حصل بُعد العلاقات الإنسانية على المرتبة الأولى للتأثير في تحسين الأداء الوظيفي؛ إذ أنه يفسر ما نسبته (62.5%)، من التغييرات، التي تعمل في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين بالهيئة العامة للتأمينات والمعاشات -عدن.

ب- حصل بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات على المرتبة الثانية للتأثير في تحسين الأداء الوظيفي؛ إذ يفسر ما نسبته (54.4%)، من التغييرات، التي تعمل في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين بالهيئة العامة للتأمينات والمعاشات -عدن.

ج- حصل بُعد تفويض السلطة على المرتبة الثالثة والأخيرة في التأثير في تحسين الأداء الوظيفي؛ إذ أنه يفسر ما نسبته (54.4%)، من التغييرات، التي تعمل في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين بالهيئة العامة للتأمينات والمعاشات -عدن.

2- طريقة الانحدار الخطي المتعدد:

تم استعمال طريقة الانحدار الخطي المتعدد؛ لاختبار أثر المتغير المستقل القيادة التشاركية بأبعاده المتمثلة بـ: (تفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية، والمشاركة في اتخاذ القرارات) في تحسين الأداء الوظيفي بوصفه متغيراً تابعاً على وفق الأنموذج:

$$y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3$$

؛ إذ إن:

Y: المتغير التابع، وهو: الأداء الوظيفي.

x_1, x_2, x_3 : المتغيرات المستقلة وهي (تفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية، والمشاركة في اتخاذ القرارات).

b_1, b_2, b_3 : معاملات الانحدار.

a : وهو: عبارة عن ثابت الانحدار.

وكانت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم () نتائج الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر أبعاد القيادة

التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي

م	المتغيرات المستقل	ثابت الانحدار a	معامل الانحدار β	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
1	تفويض السلطة	1.194	0.209	2.232	0.029	0.825	0.681	54.1	0.000
2	العلاقات الإنسانية		0.273	2.649	0.010				
3	المشاركة في اتخاذ القرارات		0.233	2.236	0.028				
$y = 1.194 + 0.209x_1 + 0.273x_2 + 0.233x_3$									

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية باستعمال برنامج SPSS 31
2025م.

المتغيرات المستقلة: أبعاد القيادة التشاركية (تفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية، والمشاركة في اتخاذ القرارات)، والمتغير التابع: الأداء الوظيفي. من الجدول ()، الذي يبين نتيجة الانحدار الخطي المتعدد، تشير النتائج إلى: وجود أثر إيجابي وذات دلالة معنوية للمتغيرات المستقلة المتمثلة ب: (تفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية، والمشاركة في اتخاذ القرارات)، في المتغير التابع المتمثل بالأداء الوظيفي، وعلى وفق هذا النموذج تسهم المتغيرات المستقلة المتمثلة ب: (تفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية، والمشاركة في اتخاذ القرارات) في تحسين الأداء الوظيفي ب: (0.209)، (0.273، 0.233) على التوالي؛ أي: أن تفويض السلطة تعمل في تحسين الأداء الوظيفي بمقدار: (0.209)، مع الأخذ في الحسبان تأثير الأبعاد الأخرى في تحسين الأداء الوظيفي في الوقت نفسه، وتعمل العلاقات الإنسانية في تحسين الأداء الوظيفي بمقدار: (0.273)، مع الأخذ في الحسبان تأثير العوامل الأخرى في الوقت نفسه، وتعمل المشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين الأداء الوظيفي بمقدار: (0.233)، مع الأخذ في الحسبان تأثير العوامل الأخرى في الوقت نفسه، وهذه المعاملات ذات دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار (T) البالغ قيمتها: (2.232، 2.649، 2.236) على التوالي، بمستويات معنوية بلغت: (0.029، 0.010، 0.028) على التوالي، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة: (0.05)، وهذا يعني أن القيادة التشاركية بأبعادها المختلفة لها أثر معنوي في تحسين الأداء الوظيفي؛ في حين بلغت قيمة معامل الارتباط: (0.825)، وهو معامل ارتباط طردي معنوي قوي؛ ويشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة التشاركية مجتمعة معاً، والأداء الوظيفي؛ أي: أنه كلما زادت القيادة التشاركية أدى ذلك إلى زيادة وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين بالهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - عدن والعكس صحيح؛ أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار السابق، المتمثلة في معامل التحديد، فقد بلغت: (0.681)؛ وذلك يشير إلى أن (68.1%) من التغيرات والتأثيرات، التي تعمل في

تحسين الأداء الوظيفي، تعود إلى أبعاد القيادة التشاركية مجتمعة معاً في حين أن: (31.9%) من التغيرات والتأثيرات، التي تعمل في تحسين الأداء الوظيفي، تعود إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، وقد أشار اختبار (F) الذي بلغت قيمته: (54.1) إلى أن نموذج الانحدار السابق، ذي دلالة معنوية؛ إذ بلغت قيمة مستوى دلالة (F): (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05).

وبهذه النتائج يمكن القول إن القيادة التشاركية بأبعادها المختلفة مجتمعة لها أثراً إيجابياً في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين بالهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - عدن، ومن ذلك تتوصل الباحثة إلى رفض فرضية العدم للفرضية الرئيسة الأولى للدراسة (H_0)، التي تنص على أنه: (لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha) \leq 0.05$)، للقيادة التشاركية بأبعادها المتمثلة ب: (تفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية، والمشاركة في اتخاذ القرارات) في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - عدن، وتحل محلها الفرضية البديلة (H_1)، التي تنص على أنه: (يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha) \leq 0.05$)، للقيادة التشاركية بأبعادها المتمثلة ب: (تفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية، والمشاركة في اتخاذ القرارات) في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - عدن).

من اختبار الفرضية الرئيسة الأولى، والفرضيات الفرعية الثلاث المنبثقة منها، التي تبين منها وجود أثراً إيجابياً لأبعاد القيادة التشاركية المتمثلة ب: (تفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية، والمشاركة في اتخاذ القرارات) في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين بالهيئة العامة للتأمينات والمعاشات - عدن (عين الدراسة)، ومن ذلك تتوصل الباحثة إلى رفض الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة (فرضية العدم H_0)، التي تنص على أنه: (لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha) \leq 0.05$)، للقيادة التشاركية بأبعادها المتمثلة ب: (تفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية، والمشاركة في

اتخاذ القرارات) في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات -عدن)، وتحل محلها الفرضية البديلة (H_1)، التي تنص على إنه: (يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha) \leq 0.05$)، للقيادة التشاركية بأبعادها المتمثلة بـ: (تفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية، والمشاركة في اتخاذ القرارات) في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات -عدن).

وبناءً على التحليل السابق لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات المتفرعة منها، يمكن القول أنه أجب الإجابة على التساؤل الرئيس للدراسة الذي ينص على: (ما أثر القيادة التشاركية بأبعادها: (تفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية، والمشاركة في اتخاذ القرارات) في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات -عدن)، وهذا يعني تحقق الهدف الفرعي الثالث للدراسة الذي ينص على (قياس أثر القيادة التشاركية بأبعادها: (تفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية، والمشاركة في اتخاذ القرارات) في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات -عدن).

نتائج الدراسة وتوصياتها

أولاً: نتائج الدراسة:

1. أوضحت نتائج المتوسطات الحسابية أن أبعاد القيادة التشاركية (اتخاذ القرار المشترك، والتواصل الفعال، توزيع المسؤوليات، التحفيز المعنوي) تحققت بدرجة متوسطة إلى مرتفعة، وذلك يشير إلى وعي القيادات بأهمية إشراك الموظفين في بيئة العمل.
2. تبين من نتائج الدراسة أن تطبيق القيادة التشاركية يسهم بفاعلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات؛ إذ أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين المتغيرين، وهو ما يشير إلى أن زيادة مشاركة العاملين في صنع القرار وتبادل الآراء ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم المهني.

3. أظهرت نتائج تحليل الفروق أن مستوى تطبيق القيادة التشاركية والأداء الوظيفي لا يختلف باختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع، والعمر، والمسمى الوظيفي، والمؤهل، والخبرة)، وذلك يدل على أن ثقافة المشاركة القيادية تمثل توجهاً عاماً يشعر به جميع العاملين من دون تمييز.
4. أثبتت الدراسة وجود علاقة موجبة قوية بين القيادة التشاركية والأداء الوظيفي، مع بروز بعدي العلاقات الإنسانية وتفويض السلطة كأكثر الأبعاد تأثيراً.
5. خلصت الدراسة إلى أن تعزيز القيادة التشاركية يمكن أن يكون مدخلاً إستراتيجياً لرفع كفاءة الأداء في المؤسسات العامة، من تحسين التواصل الداخلي، وتقوية الانتماء المؤسسي، وزيادة الرضا الوظيفي.

ثانياً: توصيات الدراسة:

1. القيادة التشاركية:

- توصي الدراسة الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات بتبني إستراتيجية مؤسسية لتفعيل القيادة التشاركية داخل الهيئة، بما يسهم في رفع مستوى الأداء والرضا الوظيفي لدى العاملين.
- تطوير آليات المشاركة المؤسسية؛
- إعداد لوائح تنظم مشاركة الموظفين في القرارات التشغيلية وبرامج التحسين.
- إنشاء لجان تمثيلية دائمة تتيح إيصال مقترحات العاملين ومتابعة تنفيذها.

2. تعزيز العلاقات الإنسانية:

- تنفيذ برامج تدريبية في الذكاء العاطفي والتواصل الفعال.
- إقامة أنشطة لبناء فرق العمل وتعزيز الثقة المتبادلة.

3. تحسين نظام تفويض السلطة:

- تحديد الصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح ومكتوب.
- تدريب القادة على أساليب التفويض الفعال ومتابعة نتائجه.

4. تطوير نظام تقييم الأداء:

- إعداد مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس.
- معايرة التقييمات بشكل دوري لضمان العدالة والموضوعية.

مراجع الدراسة ومصادرها

المراجع العربية:

1. محاضرات الدكتور طشطور هایل (2019م). مادة القيادة جامعة الشرقية، سلطنة عمان.
2. المعمري هلال (2019م). التحفيز وأثره في الروح المعنوية للموارد البشرية، دراسة حالة المجلس العماني للاختصاصات الطبية.
3. أبو الجديان، عبد الكريم (2020م). دور الدافعية للإنجاز في تحسين الأداء الوظيفي.
4. الخروصية، بثينة (2021م) القيادة التشاركية وأثرها في أداء العاملين دراسة حالة على مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط، سلطنة عمان.
5. ريموي، صوفيا (2020م). فاعلية القيادة التشاركية في تحسين أداء المدرسة المبني على معايير المدرسة الفلسطينية.
6. مسلم، عبد الله (2018م) الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق عمان: دار الإبداع والابتكار الإداري.
7. معمري، محمد (2019م). التعرف إلى دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه) جامعة محمد خضير - بسكرة، الجزائر.
8. بو شارب جميلة (2021م) دور القيادة التشاركية في بناء الهوية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية رسالت ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي.
9. الجهمي، بدرية، والجوهرة الصنات (2020م) واقع ممارسة القيادة التشاركية ومعوقاتها لدى قائدات المدارس بمحافظة بيشة المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية.

10. عسيري، فاطمة بحي والمقاطي نهائي منيف دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة كلية التربية، جامعة عين الشمس مجلد (48)، العدد (1)، 2024م.
11. موسى، براءة وكلاغ انصاف دور القيادة التشاركية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية رسالت ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - نيسة، 2024م.
12. الحجيج، سميت حسين القيادة التشاركية لدى مديرية المدارس الحكومية، رسالت ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الاردن، 2019م.
13. الحسنوي علي الغازي دور القيادة التشاركية في تعزيز الأداء المتميز، رسالت ماجستير، جامعة كربلاء المقدسة، العراق، 2022م.
14. قص العود زينب (2022م) القيادة التشاركية بكيانات البحث بين التكامل الإداري والتوافق المهني دراسة حالة المركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة بالأغواط، مجلة.
15. الشميلي، عائشة يوسف (2017م)، الإدارة الاستراتيجية الحديثة التخطيط الاستراتيجي- البناء التنظيمي القيادة الإبداعية الرقابة والحوكمة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
16. مثال عبد الله عينان العمري واقع القيادة التشاركية لدى قائدات مدارس الثانوية ماجستير - جامعة اسويط كلية التربية السعودية، 2019م.
17. الحريري، رافده عمر (2008م)، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
18. عبد الكريم بن عبد العزيز المحرج، واقع تطبيق قادة المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق للقيادة التشاركية، مجلة البحث العلمي في التربية العدد 19، 2018م.

19. داوني كمال سليم (2020م). القيادة التربوية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
20. المحرج، عبد الكريم (2017) القيادة التشاركية ملتقى المعاهد القرآنية الأول، للفترة من 24-25 شباط الرياض، المملكة العربية السعودية.
21. عابي، خليفة (2020م). القيادة التشاركية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة - رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة المعهد الجامعي للجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
22. ميثاق هاتف الفتلاوي، وآخرون. (2020م). الكفاءة الذاتية المدركة متغيراً وسيطاً بين القيادة التشاركية والأداء الابداعي Warith Journal of Scientific Research. 2(1).
23. عبد الرفيق برزوق (2021م). إستراتيجية التمكين ودورها في تفعيل القيادة التشاركية في المنظمة: دراسة ميدانية بمؤسسة السويدي للكابلات بولاية عين الدفلة / الجزائر - مجلة إضافات اقتصادية، 5(2).
24. السندي، ح (2021م) دراسة أثر الحوافز على تطوير أداء الموظفين بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار (رسالة ماجستير غير منشورة الكلية الحديثة للتجارة والعلوم، سلطنة عمان).
25. الأغاء محمد (2018م) (المهارات الناعمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين في بنوك محافظات فلسطين دراسة تطبيقية على العاملين في بنوك محافظات فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة).
26. وهيبته زيوش. (2019م). دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الاستشفائية العمومية إرسالية ماجستير، جامعة محمد بزياف المسيلة. قاعدة دي سبيس.

27. زكرياء، خوالدي (2019م). ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية ببلدية عين فكرون أم البواقي رسالت ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي. جامعة أم البواقي.
28. يعقوب، نصيب (2019م). قيم البنك وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسة رسالت ماجستير، جامعة 08 مايو 1945 قائمة. المستودع الرقمي الجامعة قائمة.
29. شهادت عادل عبد اللطيف الغرباوي: إدارة الجودة الشاملة على وفق المعايير الدولية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2020م.
30. أحمد محمد الدمراش جود الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2018م.
31. جهاد أحمد عبد الرزاق تغيرات العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات عدد 46، 2022م.
32. فيصل عبد الرؤوف الدخلة، تكنولوجيا الداء البشري المفهوم الأساليب والقياس والنماذج، دار المكتبة الوطنية. عمان سنة 2001م.
33. دخوش، راوية (2021م) التميز الإداري وانعكاسه في الأداء الوظيفي رسالت ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. المستودع الرقمي لجامعة المسيلة.
34. قصير بن عودة: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسستي وهران (SNV) (SMAP) مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة وهران 2 الجزائر، العدد 32 ديسمبر، 2017م.
35. بريك زليخة (2020م) دور الحكومة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ميلت رسالت ماجستير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلت. المستودع الرقمي المركز عبد الحفيظ بوالصوف ميلت.

36. نسيمتة، فلال (2018م) أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الجزائر.
37. عايش، شادي عطاء (2008م): (أثر تطبيق لإدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي) رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة.
38. البليسي، أسامة زياد (2012م) (جودة الحياة الوظيفية وأثرها في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين.
39. حنان بوفروم، أثر تقييم الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية علوم التسيير، جامعة جيجل، 2008م.
40. صلاح الدين عبد الباقي أثر تقييم الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية علوم التسيير، جامعة جيجل، 2008م.

المراجع الأجنبية:

1. M.sait sins: organizational commitment components and job performance: mediating Role of job satisfaction. Vol 11.pakistan, 2017.
2. Allison, M., Misra, S., & Perry, E.. (2014). Doing more with more: Putting shared leadership into practice. Nonprofit Quarterly ، (34).
3. Sinani, F. (2016). The effects of participative leadership practices on job satisfaction for highly skilled virtual teams. (Unpublished doctoral dissertation), Walden University.
4. Usadolo, S. E. (2020م). The influence of participative leadership on agricultural extension officers' engagement. Sage Open, 10(3),1-14.