

[دور القيادة التشاركية في تحسين أداء موظفي جامعة أم القرى]

إعداد الباحثة:

[شهد حسن علي الشهري]

[ماجستير إدارة أعمال - جامعة أم القرى - المملكة العربية السعودية]

2023-2022م

الملخص للدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التشاركية في تحسين أداء موظفي جامعة أم القرى، وطبق البحث في الفترة الزمنية من فبراير إلى أبريل من عام 2022، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي.

تمثلت أداة الدراسة الرئيسية في الاستبانة وتم تحليلها باستخدام برنامج **spss**، وتمثلت عينة هذه الدراسة في 185 موظفة، وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة:

- ان درجة ممارسة جامعة أم القرى للقيادة التشاركية من وجهة نظر العاملين جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي مقداره (3.85).
- جاءت درجة الموافقة مرتفعة على إجمالي مستوى الأداء للموظفين بالجامعة بمتوسط حسابي (3.70).
- أثبتت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين ممارسة نمط القيادة التشاركية ومستوى الأداء للموظفين.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات العينة بحسب متغير المؤهل العلمي حول مستوى ممارسة القيادة التشاركية بكافة أبعادها الفرعية ومستوى أداء موظفي الجامعة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير عدد سنوات الخدمة حول مستوى ممارسة القيادة التشاركية بكافة أبعادها الفرعية ومستوى أداء موظفي جامعة أم القرى.

مصطلحات الدراسة: القيادة التشاركية، تحسين الأداء، موظفي جامعة أم القرى، أداء الموظفين.



<https://doi.org/10.62690/ijssp213>

[The role of participatory leadership in improving the performance of Umm Al-Qura University employees]

Researcher:

Shahed Hassan Ali Al-Shehri

[Master of Business Administration - Umm Al-Qura University - Kingdom of Saudi Arabia]

2022-2023 AD

Abstract:

This study aimed to identify the role of participatory leadership in improving the performance of Umm Al-Qura University employees. The research was applied in February and March of 2022. To achieve the goal of the study, the descriptive survey method was used. The sample of this study included 185 female employees, and the most prominent results of this study were:

- The degree of Umm Al-Qura University's practice of participatory leadership from the workers' point of view came to a high degree, with an arithmetic average of (3.85).
- The degree of approval was high on the total level of performance of University employees, with an average of (3.70).
- The study proved that there is a positive and strong correlation between the practice of participatory leadership style and the level of performance of employees.
- There are statistically significant differences at the significance level (0.05) in the sample responses according to the educational qualification variable about the level of participatory leadership practice in all its sub-dimensions and the performance level of Umm Al-Qura University employees.
- There are no statistically significant differences at the significance level (0.05) in the responses of the study sample according to the variable number of years of service about the level of participatory leadership practice in all its sub-dimensions and the performance level of Umm Al-Qura University employees.

Keyword: Participatory leadership, Performance improvement, Umm Al-Qura University employees, Employee performance.

1-الإطار العام للبحث

1-1 المقدمة

تواجه المنظمات اليوم عدة تحديات كبيرة ومختلفة وذلك لما تتطلبه بيئة الأعمال من تغيرات سريعة لمواكبة محيطها ذا التنافسية العالية، ولتواكب التغييرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية وغيرها، ونظرا لما تواجهه المنظمات من تحديات كبيرة فيمكن القول بأنه لضمان نجاح واستمرارية أي منظمة فيجب أن يؤخذ بعين الاعتبار القيادة أولاً لما لها من دور فعال في سير العمليات الإدارية.

وتعد القيادة من أهم مقومات نجاح أي منظمة، وتمثل حجر الأساس في شتى أنواع المنظمات، وتتحمل القيادة مسؤولية تحقيق أهداف منظماتها التي تسعى لها (قنبل، 2010، ص14). وللقيادة دور أساسي في خلق التأثير الإيجابي على إنتاجية العاملين أفراداً وجماعات، وتوجيه سلوكياتهم نحو تحقيق أهداف ورؤية المنظمات، لذا فالعاملون يحتاجون القيادة الناجحة التي تدرك الاحتياجات وتلبّيها وتشعرهم بالتقبل والتقدير لجهودهم.

والقائد الناجح هو الذي يمارس نمط وأسلوب القيادة المناسب في المكان المناسب، وفي الآونة الأخيرة بدأ الاهتمام يتزايد بشكل أكبر من السابق بنمط القيادة التشاركية والذي تتمثل أبعاده في تفويض السلطة واتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية.

سيتم تناول في هذا البحث مفهوم وأهمية وأبعاد القيادة التشاركية ثم سيتم الانتقال للمحور الثاني وهو تحسين أداء العاملين وسيتم التفصيل في تعريف المفهوم وعناصره والعوامل المؤثرة عليه وطرق تحسينه.

2-1 المبحث الأول / القيادة التشاركية

مفهوم القيادة التشاركية

عرفت القيادة التشاركية كأحد الاتجاهات الإدارية الحديثة للقيادة بالمنظمات، والتي تعتمد على مبدأ الشورى.

والتي تعتبر في الإسلام من أهم أركان القيادة، والتي أشار إليها القرآن بعدة مواضع منها ما جاء في سورة الشورى "وأمرهم شورى بينهم". (القرآن الكريم، الشورى:38). (الحارثي، 2018).

كما يعرف الحارثي (2018) القيادة التشاركية بأنها "تعد من المداخل الحديثة في القيادة المدرسية، وتقوم على مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات الإدارية، وذلك بتفويض الصلاحيات مما يتناسب مع قدرات المرؤوسين، وتشجيعهم على تحمل المسؤولية والاستفادة من خبراتهم وإمكاناتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية".

وتعرف القيادة التشاركية بأنها " دعوة القائد للعاملين والالتقاء بهم لمناقشة وتحليل مشكلاتهم الإدارية التي تواجههم، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يعزز الثقة لديهم، ويحفزهم على بذل الجهود لتحقيق مستوى أعلى من الإنتاجية، وخاصة عندما يأخذ القائد بالتوصيات والمقترحات الفردية أو الجماعية التي يبديها العاملون، والتي بدورها تيسر له تحديد الأهداف وصنع القرارات" (القيسي، 2009)

وتعرف أيضا بأنها " (نمط قيادي يقوم على المشورة والتعاون والشراكة الفعلية بين مدير المدرسة الخاصة في محافظة بمسقط وجميع المعلمين في المدرسة يقوم هذا النمط على اللامركزية في القيادة واتخاذ القرارات وحل المشكلات بما يحقق أهداف المدرسة). " (الخروصية، 2021)

وتعرف بأنها: " (نمط من الأنماط الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق المشاركة والتواصل بين الأفراد ومروسيهم، لزيادة مستوى الدافعية لكلا الطرفين، وبالتالي التشارك في تحمل المسؤوليات والالتزامات لتحقيق أهداف المنظمة والوصول بها إلى أعلى مستوى أداء) (Northouse, 2007). "

نشأة القيادة التشاركية:

نمط القيادة التشاركية يعتبر منتشر في دول العالم بشكل كبير بالرغم من اختلاف أنظمة تلك الدول سواء من الجانب الاقتصادي أو السياسي أو الاجتماعي . ولم يظهر هذا النمط بمجرد صدفة، بل هو نتيجة تجارب وتطورات لها تاريخ طويل، وكما لوحظ أنه انتشر في الدول العربية، ولكنه جاء بشكل متأخر قليلاً عن دول العالم. (الرفاعي، 2009 ص 16-22). وتصنف القيادة التشاركية كنمط من أنماط القيادة التشاركية وترتبط بشكل مباشر بالأسلوب الديمقراطي. وهي بذاتها لا تعد نمط جديد بحد ذاته، ولكن ارتفع مؤخراً الوعي حول ضرورة التشارك في القرارات داخل المنظمة وكان الارتفاع ملحوظاً في العقدين الأخيرين، ولما اثبتت تجارب القيادات الناجحة أهميته في المنظمات الحديثة وإدارتها. (معمرى 2019، ص 36)

يستنتج مما سبق أن القيادة التشاركية كنمط قيادي لم توجد بشكل مستقل الا في الدراسات الحديثة أما سابقاً فقد كانت كجزء من أغلب الأنماط.

أهمية القيادة التشاركية:

كما ذكر (Sigler, Rhee, 2015) أن أهمية القيادة التشاركية تظهر في العديد من المحاور من أبرزها ما يلي:

1. الالتزام بأبعاد القيادة التشاركية داخل المنظمات يسهم بشكل كبير في التطوير المستمر.
 2. تسهم في خلق بيئة تنظيمية إيجابية مليئة بالاتفاق بكافة المستويات داخل المنظمة.
 3. تزيد من فعالية المنظمات وتحسن جودة مخرجاتها لما فيها من تشارك لكافة المستويات فيقل معدل الخطأ.
 4. تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات؛ فهي تسرع من تطور المنظمات.
 5. لها أهمية كبيرة في توزيع المهام بشكل مناسب؛ تحديداً باستخدامها مبدأ التوزيع بالقيادة بين العاملين الأكفاء مع توزيع الصلاحيات المناسبة لمهامهم بدرجة تضمن الوصول بالمنظمة لأهدافها بالطريقة المثلى.
 6. تحقق الولاء للمنظمة من قبل العاملين، وتعزز الاحترام المتبادل بين القائد والموظفين مما يحفز الموظفين بالقيام بمسؤوليات أكثر مما هو متوقع.
- ويظهر مما سبق الأهمية العالية لهذا النمط القيادي التشاركي لمختلف المؤسسات فهي تحفز تطور الأداء المؤسسي وخلق بيئة تنظيمية مهيئة لإنجاز أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة .
- أهداف القيادة التشاركية :**

ذكرت الحريري (2008) أن القيادة التشاركية لها العديد من الأهداف منها:

1. المساهمة في تحسين العلاقة بين المدير ومروسيه، نتيجة تشجيع هذا النمط للعاملين بالتعبير عن رأيهم وطرح مقترحاتهم بأريحية.
2. تحقيق الاستفادة القصوى من مجهود العاملين وطاقاتهم.
3. مواجهة المشكلات وحلها بالتحليل المنطقي.
4. المساهمة في تحقيق إنتاج مرتفع بأقصى كفاءة ممكنة من جميع العاملين.
5. نماء القيادة الإدارية في الصفوف السفلى (الدنيا) وتوعيتهم بأهميتهم تنظيمياً.

6. استخدام التحفيز الإيجابية منها والسلبية.

أبعاد القيادة التشاركية:

كما ذكر (الشمري و اللوقان، 2018، ص70) فإنها:

1. تفويض السلطة.

2. اتخاذ القرارات.

3. العلاقات الإنسانية.

4. التواصل ونظم المعلومات.

المبحث الثاني / تحسين الأداء.

مفهوم الأداء الوظيفي:

على حسب ما ذكر (مخصيد، 2022، ص6) فإن مفهوم الأداء الوظيفي:

هو عمل الفرد مهمات ونشاطات مختلفة يتطلبها عمله، والذي من الممكن قياسه من خلال مكوناته الثلاث وهي كم الجهد المقدم ونوع الجهد ونمطه، ويمكن القول بأنه إكمال ومدى تحقيق المهمات المكونة لوظيفة الفرد بما يشمل الجودة والنوعية ودرجة الكفاءة بالمعدل المطلوب للموظف. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

بحسب ما ذكر (بن زاف، 2015، ص59) فإن من أهمها ما يلي/

-ضبابية الأهداف وعدم الوضوح فيها.

-العمل الفردي من قبل العاملين وعدم التشارك مع الإدارة في الممارسات والاستشارات.

-درجة الرضا الوظيفي (فكلما قلت درجة الرضا، سينعكس ذلك سلبا وينحدر مستوى الأداء).

عناصر الأداء الوظيفي :

بحسب ما ذكر (حسنواوي، مريزق، 2017) فإن عناصر الأداء تتمثل في/

-الإلمام بما تتطلبه الوظيفة سواء كان ذلك من النواحي الفنية او المهنية.

-طبيعة العمل، وتتضمن دقته وإتقانه والقدرة على التنفيذ بالشكل الصحيح بلا أخطاء.

-العمل نفسه، وما يحويه من تحديات وواجبات وفرص.

-العامل، وما يعرفه من مهارات، وما يمتلك من توجهات وأفكار واهتمامات.

-البيئة التنظيمية للوظيفة، وتشمل الموارد المتوفرة والنظم الإدارية المستخدمة والمناخ والهيكل التنظيمي.

ج

3-1 الدراسات السابقة والتعقيب عليها

تم تضمين الدراسات السابقة التي تناولتها الباحثة من الأحدث إلى الأقدم وهي كالتالي:

•دراسة هيثم عبد الغفور، سنة (2022) بعنوان أثر التخطيط والتطوير للمسار الوظيفي في تحسين أداء موظفي الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت. والتي هدفت إلى: قياس دور التخطيط والتطوير المسار المهني على أداء العاملين، وتوضيح تأثير التخطيط والتطوير لفهم المسار الوظيفي ودرجة أهميته على أداء العاملين. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الاستبانة هي أداة البحث، وتمثلت عينة البحث في 50 موظفاً وموظفة.

ومن أهم ما توصلت له الدراسة: أن هناك علاقة طردية بين تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على تحسين أداء العمل للموظفين. ومن أبرز توصيات هذه الدراسة: شجعت على إجراء المزيد من البحوث للتوصل لأفضل أساليب لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

• دراسة بثينة الخروصية، سنة (2021) بعنوان القيادة التشاركية وأثرها على أداء المعلمين: دراسة حالة على مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط. والتي هدفت الى: تحديد درجة ممارسة القيادة التشاركية من قبل مديري المدارس الخاصة وأثره على أداء الموظفين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت أداة الاستبانة، وتمثلت العينة في 49 معلم ومعلمة. وكان من أبرز نتائجها: ان هناك علاقة طردية بين زيادة ممارسة القيادة التشاركية عند مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط ورفع مستوى أداء العاملين، واطهرت ان درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مدراء المدارس تلك عالية، وأيضا توصلت لعدم وجود فروق إحصائية لتطبيق القيادة التشاركية تعزى لمتغير الجنس ولمتغير الخبرة.

ومن أبرز التوصيات لهذه الدراسة: أن هناك ضرورة على إشراك المعلمين في عملية التخطيط واشراكهم في انجاز الاعمال، ولا بد من احتواء مشاكلهم والقيام على حلها، وتمت التوصية لأهمية تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المؤسسات التعليمية لرفع مستوى الإنجاز فيها.

• دراسة Anis Eliyana ، سنة (2020) بعنوان تأثير القيادة التشاركية على الأداء من خلال التمكين النفسي والثقة بالمشرفين .

والتي هدفت إلى تحديد تأثير القيادة التشاركية والتمكين النفسي والثقة بالمشاركين على الأداء بشكل مباشر وغير مباشر، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، واستخدمت أداة المقابلات وتوزيع الاستبانات.. وتمثلت العينة في 38 موظف petrokimia Gresik من موظفي من قسم الموارد البشرية، وكان من أبرز نتائجها: أن هناك وجود تأثير كبير للقيادة التشاركية على الأداء، وأن القادة الذين يستخدمون أسلوباً تشاركياً سيكون لديهم أداء أفضل للموظفين مقارنة بأولئك الذين لا يستخدمون الأسلوب التشاركي في القيادة.

• دراسة هادي العجمي، سنة (2020) بعنوان درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شروره للقيادة التشاركية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين، والتي هدفت إلى تحديد درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بدافعية الإنجاز وهدفت الى بيان إن كان هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية من قبل قادة المدارس وعلاقتها بدافعية الإنجاز.

استخدمت الدراسة منهج وصفي تحليلي، وتمثلت العينة في 165 معلم ومعلمة، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة وتم تصميم استبانتين لهذا البحث ، وكان من أبرز نتائج الدراسة : ان القيادة التشاركية تطبق بشكل كبير في مدارس شروره ، واستنتجت عدم وجود فروق في الدالة الاحصائية في درجة ممارسة القيادة التشاركية في هذه المدارس تعزى لمتغيرات (الجنس ،المؤهل التعليمي ،الخبرة التعليمية) ،وتوصلت ارتباط إيجابي ملحوظ بين تطبيق القادة للقيادة التشاركية وانعكاسها على مستوى دافعية الإنجاز وتوصلت الى ان هناك أثر إيجابي لتطبيق القيادة التشاركية على تحقيق أهداف المدرسة وزيادة تحفيز المعلمين.

• دراسة صوفيا ريمايوي سنة (2019)، بعنوان فاعلية القيادة التشاركية في تحسين أداء المدرسة المبني على معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة. والتي هدفت إلى توضيح فاعلية القيادة التشاركية في تحسين الأداء المدرسي من خلال فرق التطوير المدرسي، وتمثلت العينة في 304 مدرسة .

واستخدمت هذه الدراسة عدة أدوات للبحث تتمثل في: استبانتين تم توزيعها، والمقابلة الشخصية بالإضافة الى تحليل التقارير السنوية للبرنامج. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن: أكثر ممارسات الفرق التشاركية تمثلت في إعداد الرؤية والرسالة والتقييم بالإضافة لتحليل المدرسة البيئي وإعداد الخطط وتقدير الاحتياجات.

ولقد أظهرت نتائج الدراسة ان هناك رضا كبير من قبل المدرء عن فاعلية الفرق وأن إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات ونشر روح التعاون في المدرسة خلق وولد التزام وحس مسؤولية لدى العاملين مما انعكس ايجاباً على أداء المدرسة ككل.

• دراسة Osako ، سنة (2018) بعنوان القيادة التشاركية والتزام الموظف في المدارس الثانوية الحكومية في مقاطعة سوروتي أوغندية، والتي هدفت لتوضيح العلاقة بين القيادة التشاركية والتزام العاملين في ثانويات سوروتي بدولة أوغندا، عن طريق تفويض السلطة والمشاركة باتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية من جانب والتزام العاملين من جانب آخر، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واداة البحث لهذه الدراسة الاستبانة وتمثلت العينة في 80 موظف. واستنتجت الدراسة أن هناك ارتباط إيجابي بين العوامل السابقة وبين التزام العاملين. وأوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى المشاركة للعاملين بصنع القرار من خلال زيادة الاجتماعات الخاصة بالموظفين والاقسام بشكل مكرر.

• دراسة Mesut ، سنة (2016) بعنوان القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية المتجهة نحو التغيير، وتم استخدام المنهج الوصفي باستخدام أداة الاستبانة، وتمثلت العينة في 850 معلم، من 68 مدرسة في تركيا. ومن أبرز نتائج هذه الدراسة: أن القيادة التشاركية تؤثر بشكل بارز على سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو التغيير.

• دراسة XU HUANG, JOYCE IUN, AILI LIU AND YAPING GONG. سنة (2009) بعنوان هل القيادة التشاركية تعزز أداء العمل بالحث على التمكين أو الثقة؟ التأثيرات التفاضلية على المرؤوسين الإداريين وغير الإداريين . والتي هدفت إلى دراسة ما إذا كان سلوك القيادة التشاركية مرتبطاً بتحسين العمل الأداء من خلال عملية تحفيزية أو عملية قائمة على التبادل. وتم استخدام المنهج الوصفي، باستخدام أداة الاستبانة وتمثلت العينة في 527 موظف من شركة فورتون500، واستنتجت الدراسة: أن القيادة التشاركية تحسن الأداء وانها عززت سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين من خلال التمكين النفسي (كوسيط تحفيزي)، وأن القيادة التشاركية عززت أداء المهام بواسطة بُعد الثقة (واعتبر كوسيط قائم على التبادل).

التعقيب على الدراسات السابقة:

استفاد الباحث من الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها في التعرف على أهم الجوانب التي ينبغي التركيز عليها خلال البحث وجمع المعلومات حول الموضوع المشار إليه، واستخدمت الدراسة الحالية لجمع البيانات أداة الاستبانة لإشراكها في منهج البحث الوصفي المتبع في هذا البحث وهذا مما اتفقت عليه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة باستثناء دراسة صوفيا ريماي و Anis Eliyana فلقد جمعوا بين أداة الاستبانة والمقابلة الشخصية.

أظهرت الدراسات وجود ارتباط بين تطبيق القيادة التشاركية والأداء وظهر الاختلاف بينهم: في دراسة Anis Eliyana (2020) كان الارتباط بين القيادة التشاركية والأداء من خلال التمكين والثقة، أما في دراسة هادي العجمي (2020) كان الارتباط بين القيادة التشاركية ودافعية الإنجاز. ودراسة صوفيا ريماي (2019) وضحت الارتباط بين القيادة التشاركية وتحسين الأداء من خلال فرق التطوير المدرسية،

وفي دراسة XU HUANG, JOYCE IUN, AILI LIU AND YAPING GONG. (2009) كان الهدف توضيح هل القيادة التشاركية تؤثر على الأداء من خلال التحفيز ام التمكين؟، أما دراسة Mesut (2016)، واختلفت هذه الدراسة ببعدها سلوك المواطنة التنظيمية مع القيادة التشاركية.

ولقد أجمعت الدراسات السابقة على الإشادة للأهمية الكبيرة في تطبيق أنماط قيادية معاصرة تتناسب مع التغييرات الحاصلة في المنظمات بدلاً من اتباع المناهج القديمة في أسلوب القيادة. وتختلف الدراسة الحالية عن سابقتها في مشكلتها الرئيسية ومكان تطبيقها وعينتها فستطبق الدراسة الحالية على جامعة أم القرى وستقوم بربط واقع تطبيق القيادة التشاركية مع تحسن أداء العاملين .

1-2 مشكلة البحث

تواجه المنظمات التعليمية تحديات كبيرة، ومن أبرز هذه التحديات المشتركة احتياجها لتحسين ورفع أداء الموظفين، حتى تتناغم وتتواءم مع متطلبات المحيط الخارجي المتغيرة، وفي ظل تشعب المهام الإدارية وزيادة تعقيدها التي تنعكس على المؤسسة بشكل كامل وعلى سير الأعمال اليومية، أصبح هناك ضرورة لتطبيق الأنماط القيادية الحديثة المعاصرة ليقل العبء على عاتق القائد ويتشارك جميع العاملون بتسيير الأمور واتخاذ القرارات، لخلق روح الانتماء والمسؤولية فتتحسن مخرجات المنظمة. لذا يسعى الباحث في هذه الدراسة لمعرفة أثر تطبيق القيادة التشاركية على أداء الموظفين ولذلك فإن مشكلة الدراسة تتمثل بالإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي: ما دور القيادة التشاركية في تحسين أداء موظفي جامعة أم القرى؟

ويتفرع من هذا السؤال عدة أسئلة يحاول هذا البحث أن يجيب عنها تتمثل فيما يلي:

1. ما واقع ممارسة القيادة التشاركية بأبعدها الثلاث: (تفويض السلطة، اتخاذ القرارات، تفعيل العلاقات الإنسانية) في جامعة أم القرى بمكة المكرمة من وجهة نظر الموظفين؟
2. ما مستوى أداء العمل من وجهة نظر موظفي جامعة أم القرى بمكة المكرمة؟
3. هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة البحث لممارسة القيادة التشاركية لدى جامعة أم القرى وتحسين الأداء لدى لموظفين بالجامعة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة في بعد تطبيق القيادة التشاركية وأثرها على تحسين الأداء ترتبط بالمتغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل)؟

2-2 أهداف البحث

- 1- يهدف البحث لقياس واقع ممارسة القيادة التشاركية بجامعة أم القرى من وجهة نظر موظفي الجامعة.
- 2- يهدف البحث لقياس مستوى العمل بجامعة أم القرى من وجهة نظر موظفين جامعة أم القرى.
- 3- يهدف البحث إلى معرفة ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة البحث لممارسة القيادة التشاركية لدى جامعة أم القرى وتحسين الأداء لدى لموظفين بالجامعة؟
- 4- يهدف البحث إلى معرفة إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العينة في بعد تطبيق القيادة التشاركية وأثرها على تحسين الأداء ترتبط بالمتغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل)؟

4-2 أهمية البحث

- 1- إيضاح ماهية القيادة التشاركية وأهميتها لدى الموظفين في جامعة أم القرى.
- 2- تحديد العلاقة الارتباطية بين ممارسة نمط القيادة التشاركية في جامعة أم القرى ومستوى أداء الموظفين.

- 3- يهدف البحث الى التوصل لمقترحات متعلقة بتعزيز أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في المنظمات التعليمية.
- 4- تحديد دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين.
- 2-5 فرضيات البحث
- 1- يفترض البحث أن القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين.
- 2- يفترض البحث ان هناك أهمية كبيرة لتطبيق القيادة التشاركية في المنظمات التعليمية.
- 2-6 محددات البحث
- الحدود الموضوعية:** تطبق الدراسة على موضوع دور القيادة التشاركية في تحسين أداء موظفي جامعة أم القرى.
- الحدود المكانية:** تطبق الدراسة على العاملين بجامعة أم القرى بمنطقة مكة المكرمة.
- الحدود الزمانية:** تطبق الدراسة الفصل الدراسي الثاني من عام 2021-2022 م.
- الحدود البشرية:** تطبق الدراسة على موظفي جامعة أم القرى.

2-7 مصطلحات الدراسة

1. القيادة التشاركية:

يعرفها (القيسي، 2010): "هي أسلوب اداري وتعني مشاركة المدير لمؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية والفنية التي تواجههم ومحاولة الوصول الى أفضل الحلول الممكنة لها مما يخلق الثقة بينهم". (القيسي، 2010، ص98).

كما تُعرف القيادة التشاركية على مستوى منظمات التعليم الجامعي بأنها "تفاعل رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس في المواقف الجماعية من المشاركة في صناعة القرار، والعلاقات الإنسانية، وتفويض السلطة، والاتصال وبناء المعلومات، لتحقيق الأهداف المرجوة" (حمدي بن سالم، 2018، ص 223).

وفي هذا السياق يمكن تعريف القيادة التشاركية إجرائياً في البحث الحالي على أنها: نمط قيادي يعتمد على منهجية تشارك الرئيس لمؤوسيه في اتخاذ القرارات وصنعها، والتواصل الفعال فيما بينهم، التعاون سويًا لتوصل لأفضل القرارات والحلول والخطط التي تخص المنظمة.

2. تحسين الأداء:

يعرف على أنه "هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى" (عبد الحكيم الخزامي، 1999، ص: 11). ويعرف إجرائياً لهذا البحث على أن تحسين الأداء: هو رفع كفاءة وفاعلية مخرجات العاملين بطريقة مدروسة علمياً.

3. موظفي جامعة أم القرى:

هم العاملون الرسميون الذين يحملون مختلف المؤهلات العلمية والرتب، من الكادر الإداري والتعليمي بجامعة أم القرى بمنطقة مكة المكرمة في العام الدراسي 1442-1443.

3- أداة البحث والإجراءات والمنهج المتبع في البحث

في هذا الجزء من البحث تم استخدام جوانب متعددة تتعلق بالإطار النظري للدراسة، والتي بدأت بمنهجية الدراسة التي استخدمت في هذا البحث والتي أنجز من خلالها الجزء التطبيقي، بالإضافة الى مجتمع الدراسة وأفراد عينتها، وأدوات الدراسة التي استخدمت لجمع البيانات، مع التطرق لصدق

وثبات أداة الدراسة، بالإضافة الى التفصيل في إجراءات تطبيق الدراسة، وذكر أساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في هذه الدراسة.

1-3 منهجية الدراسة

يعتمد هذا البحث على استخدام المنهج الوصفي المسحي، بسبب خصائص البحث الوصفي التي تدرس الظواهر كما هي وبعد ذلك تحليلها بالوصف الدقيق، واستخلاص العلاقات، وإيضاحها كيفياً، وكمياً. رغبة في التوصل إلى نتائج ولوضع توصيات مناسبة، وإعطاء اقتراحات للمنظمات التعليمية التي تطمح بتطبيق نهج الإدارة التشاركية وتوضيح أثرها في تحسين أداء العاملين.

وتم الاعتماد في هذا البحث على: أولاً عرض البيانات والمعلومات من المصادر الأولية والثانوية التي تناولت مواضيع مقارنة لهذا البحث. ثانياً من خلال جمع البيانات من دراسة مسحية، وذلك من خلال عمل استبانة (أداة البحث) والتي *تم ارفاقها بالملاحق*، ثم العمل على تحليلها وربط البيانات للتوصل لنتائج أهداف هذه الدراسة المنشودة.

2-3 مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه "مجموعة من الناس أو الوثائق، أو الأشياء المحددة تحديداً واضحاً، والتي تتم دراستها وتعميم نتائج البحث عليها" مطاوع والخليفة وعطيفة، 2014، ص 143. وفي هذه الدراسة يتكون المجتمع من جميع أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة أم القرى .

ولقد قامت الباحثة بنشر وتوزيع الاستبانة يدوياً في أرجاء الجامعة على مجتمع الدراسة المستهدف في شهر فبراير ومارس من عام 2022 م، وتم تحليل النتائج إلكترونياً.

3-3 عينة الدراسة:

تعرف عينة الدراسة بأنها "مجموعة من الناس، أو الوثائق، أو الأشياء المشتقة من المجتمع الأصل، ويفترض فيها أنها تمثل المجتمع الأصل تمثيلاً حقيقياً صادقاً، أي أن تتمثل في العينة المتغيرات موضع الدراسة بنفس قيمها ومستوياتها التي توجد بها في المجتمع الأصل" (مطاوع وآخرون 2014، ص 143). وتمثلت عينة هذه الدراسة في عددا منهم والذين تم اختيارهم بشكل عشوائي، والذين بلغ عددهم (85)، وتم استخدام متغيرين رئيسيين لوصف أفراد عينة هذا البحث: 1- (المؤهل العلمي)، 2 - (عدد سنوات الخدمة)، وتفصيلها فيما يلي :

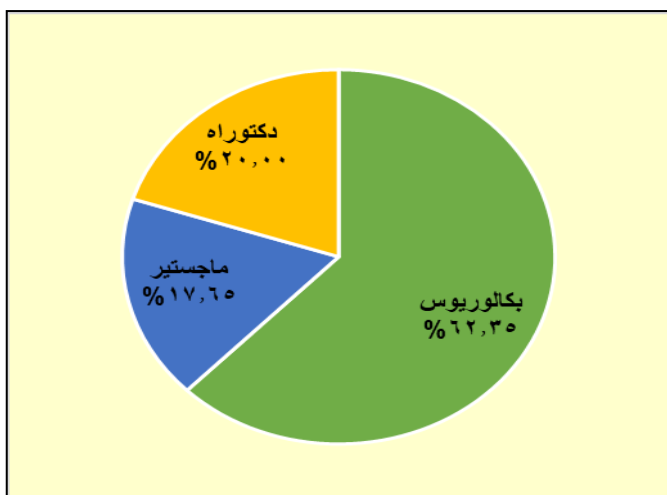
أولاً/ المؤهل العلمي:

المتغير	العدد/التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي:		
دكتوراه	17	20.00%
ماجستير	15	17.65%
بكالوريوس	53	62.35%
المجموع	85	100%
عدد سنوات الخدمة:		
أقل من 10 سنوات	31	36.47%
أكثر من 10 سنوات	54	63.53%

المجموع	85	%100.00
---------	----	---------

جدول رقم (1)

يتضح من الجدول (1) ما يلي:



شكل (2) وصف العينة بحسب متغير المؤهل العلمي

1- بحسب متغير المؤهل العلمي، فإن عينة الدراسة تضم (53) من فئة البكالوريوس بنسبة مئوية (62.35%)، و(15) من فئة ماجستير بنسبة مئوية (17.65%)، و(17) من فئة دكتوراه بنسبة مئوية (20%)، كما هو موضح بالشكل (2).



شكل (3) وصف العينة بحسب متغير عدد سنوات الخدمة

2- بحسب متغير عدد سنوات الخدمة، فإن عينة الدراسة تضم (31) من فئة أقل من 10 سنوات بنسبة مئوية (36.47%)، و(54) من فئة أكثر من 10 سنوات بنسبة مئوية (63.53%) كما هو موضح بالشكل (3).

4-3 أداة البحث:

استخدم هذا البحث الاستبانة، كأداة أساسية لجمع البيانات، والتي تهدف لجمع بيانات ومعلومات حول دور الإدارة التشاركية في تحسين أداء العاملين واسئلة الاستبانة مكونه من (24) سؤال، وهي:
أولا/تبدأ بجمع معلومات عن العينة:

1. المؤهل الدراسي (بكالوريوس -ماجستير_دكتوراه)
 2. سنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)
- ثانياً/جمع معلومات حول موضوع البحث:

وانقسمت الأسئلة لمحورين: الأول /القيادة التشاركية وتتضمن 3 ابعاد (اتخاذ القرارات، السلطة، والعلاقات الإنسانية)، والثاني / يقيس مستوى الأداء.

وتم الاعتماد في اختيار الإجابات على استخدام طريقة مغلقة للإجابة بالاعتماد على مقياس ليكرات الخماسي (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماماً) والذي يتمثل بأرقام من 1-5.

الشكل رقم (4)

درجات مقياس ليكرات الخماسي

5	• أوافق بشدة
4	• موافق
3	• محايد
2	• لا أوافق
1	• لا أوافق بشدة

من إعداد الباحثة استناداً على الأدبيات السابقة

ولأجل بناء أداة بحث هذه الدراسة (الاستبانة) تم الرجوع للأدبيات السابقة التي تتعلق بموضوع هذا البحث والاستفادة منها في بناء الاستبانة والتي تتكون من 26 فقرة، تم بناء مقياس القيادة التشاركية والذي تكون من (17) فقرة بالرجوع إلى دراسة (العجمي، 2019)، وتم بناء مقياس تحسين أداء العاملين والذي تكون من (9) فقرات، بالرجوع إلى دراسة (مخصيد، 2022) وبالرجوع إلى دراسة (مخصيد، 2019).

وللإجابة على المقاييس تم تحديد البدائل بدرجات من (1-2-3-4-5) لتحديد استجابة عينة البحث على الأسئلة، وقد تم تصنيف المتوسطات الحسابية وفق المعيار التالي: (4.20 فأكثر) بدرجة كبيرة جداً، (4.19-3.40) بدرجة كبيرة، (3.39-2.60) بدرجة متوسطة، (2.59-1.80) بدرجة قليلة، (1.79 فأقل) بدرجة قليلة جداً

3-5 صدق الأداة:

تم عرض هذه الاستبانة بصورتها الأولية على مشرف البحث ذي الاختصاص في نفس المجال، وطلب منه رأيه وملاحظاته وبناء على ذلك تم العمل بالملاحظات المقترحة وتم اعتمادها بصورتها النهائية.

3-6 الاتساق الداخلي للأداة:

يقصد به "مدى تمثيل عبارات المقياس تمثيلاً جيداً للمراد قياسه" (Creswell, 2012) ولتحقق والتأكد من اتساق الأداة الداخلي حتى تستخدم للبحث طبقت مبدئياً على عدد 35 فرد من أفراد المجتمع للتأكد من ملاءمتها من وجهة نظر بعض أفراد العينة، ولحساب هذا الاتساق تم حساب معامل الارتباط بين كل درجة عبارة ودرجة البعد المنتمى إليه، إضافة لحساب معامل ارتباط بيرسون بين كل محور والدرجة ككل ويوضح الجدول التالي (2) نتائج المؤشرات .

جدول (2) نتيجة قياس مؤشرات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (ن=35)

المحور/ البعد	العبارة	معامل	معامل
القيادة التشاركية	1. يستفاد من خبرات الموظفين المختلفة في تفويض المهام	0.7 **3	0.8 **8
	2. يتوفر الوقت الكافي للقيام بالمهام ذات الأولوية الهامة	0.7 **9	
	3. يفوض الموظفون بدرجة سلطة	0.7	
	4. يزود الموظفون بمتطلبات	0.7	
	5. يحرص على متابعة مدى الالتزام الوظيفي للموظفين أثناء	0.8 **5	
	6. يحرص على الحصول على	0.8	
اتخاذ القرارات	1. يشجع الموظفون للمساهمة باتخاذ القرار	0.8 **7	0.9 **3
	2. تهتم الإدارة بمبدأ المشاركة	0.8	
	3. يهتم بما يطرحه الموظفون من	0.8	
	4. يتم إشراك الموظفين بتحديد	0.8	
	5. يتم التشارك مع الموظفين في	0.9	
	6. يتم تدارس اثار القرارات	0.8	

المحور/ البعد	العبرة	معامل	معامل
تفعيل العلاقات الإنسانية	1. تعتمد الإدارة على سياسة الباب المفتوح مع الموظفين	0.8 **7	0.9 **2
	2. تعزز الإدارة شعور المسؤولية	0.8	
	3. يتم تقدير إنجازات الموظفين	0.8	
	4. تسهم الإدارة في خلق جو	0.8	
	5. تهتم الإدارة للمناقشة	0.8	
مستوى الأداء	1. هناك جاهزية لدى الموظفين للعمل خارج أوقات الدوام لإنجاز المهام والأعمال	0.7 **1	-
	2. تساعد ظروف العمل الحالية	0.6	
	3. لدى الإدارة معايير واضحة	0.7	
	4. بالغالب يصل الموظفين للعمل	0.6	
	5. يكتشف الموظفين أخطائهم في	0.6	
	6. يحرص الموظفين على القيام	0.8	

** قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01).

يظهر من الجدول (2) أن جميع العبارات المستخدمة بأداة الدراسة لها ارتباط بالمحور و البعد الذي تنتمي له بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوح قيم معاملات الارتباط من (0.61) إلى (0.91)، وهذا يدل على أن الارتباط يعتبر ما بين القوي والمتوسط، كما أن جميع الأبعاد الفرعية تعتبر مرتبطة بدرجة المحور الذي ترتبط به ككل بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ومما يؤكد على اتساق هذه الأداة أن قيم تراوحت قيم معاملات الارتباط ظهرت من (0.88) إلى (0.93).

7-3 ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية Split-Half بالإضافة لذلك تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، وكما جاء عن (Johnson and, Larry 2013) فإنه يتم حساب قيمة معامل ألفا من المعادلة التالية:

$$\alpha = \frac{K \times \bar{r}}{1 + (K - 1) \times \bar{r}}$$

حيث α معامل ثبات ألفا كرونباخ، و K عدد العبارات، و \bar{r} متوسط قيم معاملات الارتباط بين العبارات ويوضح الجدول (3) نتائج معاملات الثبات للاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة.

جدول (3) معاملات الثبات لأداة الدراسة (ن=35)

الثبات بطريقة التجزئة النصفية		معامل ألفا كرو نباخ	عدد العبارات	المحور/ البعد	
معامل جوتمان	معامل سييرمان				
0.91	0.91	0.92	6	تفويض السلطة	القيادة التشاركية
0.89	0.89	0.95	6	اتخاذ القرارات	
0.92	0.95	0.95	5	تفعيل العلاقات الانسانية	
0.94	0.94	0.97	17	إجمالي القيادة التشاركية	
0.76	0.77	0.88	6	مستوى الأداء	
0.95	0.97	0.97	23	إجمالي أداة الدراسة	

يتضح من الجدول (3) أن قيمة معامل ألفا لثبات أداة الدراسة وصلت إلى (0.97)، كما أن معاملات الثبات لمحاور الاستبانة وأبعادها الفرعية جاءت جميعها مرتفعة؛ حيث تراوحت من (0.88) إلى (0.97)، وجميعها قيم أعلى من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات وهو (0.70) على حسب ما أوضحه (Field, 2009).

كما يوضح الجدول (3) نتيجة حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية أن قيمة معامل سييرمان-براون بلغ (0.97) ومعامل جوتمان لثبات أداة الدراسة بلغ (0.95)، كما أن معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة وأبعادها الفرعية جاءت جميعها مرتفعة؛ حيث تراوحت قيم معامل سييرمان-براون من (0.77) إلى (0.95)، وتراوحت قيم معامل جوتمان من (0.76) إلى (0.94)، وتشير نتيجة التحليل إلى مستوى ثبات مرتفع لإجمالي محاور الاستبانة الرئيسية والفرعية، وبالتالي يتوصل إلى الثقة بنتائج استجابات تطبيق الاستبانة والبناء عليها.

3-8 أساليب المعالجة الإحصائية:

-استخدم في هذا البحث معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي ولحساب معاملات الارتباط بين المحاور.

-استخدم في هذا البحث مقياس ليكارت الخماسي في إجابات الاستبانة.

- استخدم في هذا البحث معامل ألفا كرو نباخ وطريقة التجزئة التصفية لتحليل ثبات أداة الدراسة.

-استخدم في هذا البحث لتحديد توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات (التكرارات والنسبة المئوية).

- تحليل الانحدار الخطي البسيط: وتم استخدامه في دراسة علاقة الانحدار بين القيادة التشاركية كمتغير مستقل ومستوى أداء الموظفين بجامعة أم القرى كمتغير تابع.

- المتوسط الحسابي **Mean**: للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة، ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة، كما يوضح الجدول (4).

جدول (4) الحكم على درجة الموافقة في ضوء المتوسط الحسابي

المدى	درجة الموافقة
من 1 وحتى 1.80	لا أوافق بشدة
من 1.81 وحتى 2.60	لا أوافق
من 2.61 وحتى 3.40	محايد
من 3.41 وحتى 4.20	أوافق
من 4.21 وحتى 5	أوافق بشدة

- الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف: لتحديد مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول متوسطها الحسابي.

- اختبار "ت" للعينات المستقلة: للتعرف على دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير عدد سنوات الخدمة (أقل من 10 سنوات / أكثر من 10 سنوات)، وتكون الفروق بين الفئات معنوية أو ذات دلالة إحصائية إذا كانت الدلالة الإحصائية لقيمة التاء المحسوبة أقل من أو تساوي (0.05).

- تحليل التباين أحادي الاتجاه: وذلك لاختبار الدلالة الإحصائية للفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس / ماجستير / دكتوراه).

- البرامج المستخدمة في المعالجات الإحصائية: تم تحليل البيانات الخاصة بالدراسة باستخدام الإصدار 25 لعام 2017 م من البرنامج الإحصائي (SPSS)، بالإضافة إلى برنامج الإكسيل في تنسيق الجداول والرسوم البيانية.

4-النتائج والمناقشة

بعد أن تم استعراض منهجية الدراسة واجراءاتها، يتم في الفصل الحالي عرض وتفسير ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها، وذلك بعرض النتائج الإجمالية والتفصيلية للقيادة التشاركية ومستوى الأداء للموظفين بجامعة أم القرى، ونتائج تحليل العلاقة الارتباطية بين ممارسة القيادة التشاركية وتحسين أداء موظفي جامعة أم القرى، وأخيراً عرض ومناقشة نتائج دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب المتغيرات الأولية، كما يلي:

أولاً: النتائج الإجمالية للقيادة التشاركية ومستوى الأداء للموظفين بجامعة أم القرى

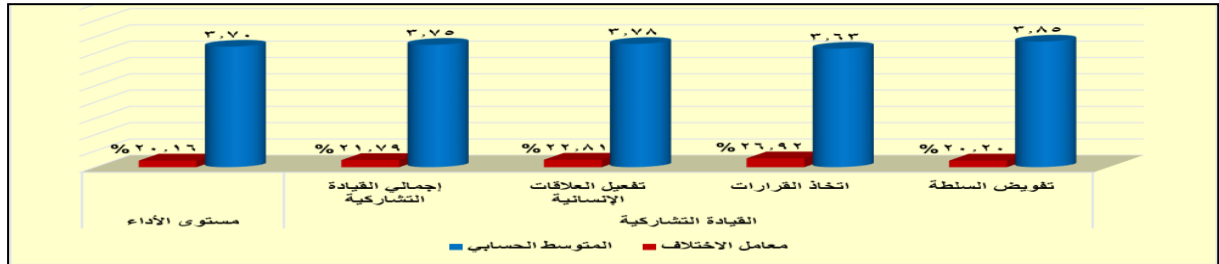
يوضح الجدول (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ودرجة الموافقة المناظرة لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة التشاركية ومستوى الأداء للموظفين بجامعة أم القرى.

جدول (5) النتائج الإجمالية للقيادة التشاركية ومستوى الأداء للموظفين بجامعة أم القرى (ن=85)

الترتيب	درجة الموافقة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
1	أوافق	20.20%	0.78	3.85	تفويض السلطة
3	أوافق	26.92%	0.98	3.63	اتخاذ القرارات
2	أوافق	22.81%	0.86	3.78	تفعيل العلاقات الإنسانية
-	أوافق	21.79%	0.82	3.75	إجمالي القيادة التشاركية
-	أوافق	20.16%	0.74	3.70	مستوى الأداء

يتضح من النتائج بالجدول (5) ما يلي:

- جاءت درجة الموافقة مرتفعة على توافر إجمالي محور القيادة التشاركية بمتوسط حسابي (3.75)، وهو ما يرجع إلى تقييم الموظفين لتطبيق الإدارة لأبعاد القيادة التشاركية وممارستها داخل جامعة أم القرى بشكل مرتفع.
- يوجد تفاوت في متوسط درجة الموافقة على أبعاد القيادة التشاركية، حيث جاء بُعد تفويض السلطة في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.85)، يليه بُعد تفعيل العلاقات الإنسانية في المرتبة الثانية بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.78)، وأخيراً يأتي بُعد اتخاذ القرارات في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.63)، وتشير هذه النتائج إلى أن هناك تفاوت في تطبيق أبعاد القيادة التشاركية وهو ما يمكن تفسيره بأن الجامعة تطبق أبعاد القيادة بدرجة مرتفعة لكن ليست بنفس الدرجة لكل الأبعاد.
- جاءت درجة الموافقة مرتفعة على إجمالي مستوى الأداء للموظفين بمتوسط حسابي (3.70)، وهو يرجع إلى ارتفاع مستوى أداء الموظفين بجامعة أم القرى.
- تشير قيم معاملات الاختلاف إلى وجود تقارب في استجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (20.16%)، بينما يتزايد الاختلاف في استجابات عينة الدراسة حول اتخاذ القرارات حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (26.92%)، وهو ما قد يرجع إلى اختلاف مستوى مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات بدرجة كبيرة من إدارة لأخرى.



شكل (5) النتائج الإجمالية للقيادة التشاركية ومستوى الأداء للموظفين بجامعة أم القرى

ثانيا: النتائج الخاصة بالقيادة التشاركية بجامعة أم القرى

يمكن عرض النتائج الخاصة بأبعاد القيادة التشاركية بجامعة أم القرى كالآتي:

البُعد الأول: تفويض السلطة

يوضح الجدول (6) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد تفويض السلطة.

جدول (6) نتائج استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد تفويض السلطة (ن=85)

م	العبارة	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
1	يستفاد من خبرات الموظفين المختلفة في تفويض المهام	ك	25	35	10	14	1	3.81	4
		%	29.41	41.18	11.76	16.47	1.18		
2	يتوفر الوقت الكافي للقيام بالمهام ذات الأولوية الهامة والمرتبطة بعمليات التخطيط	ك	23	42	12	8	0	3.94	2
		%	27.06	49.41	14.12	9.41	0.00		
3	يفوض الموظفين بدرجة سلطة كافية لإنجاز المهام الموكلة عليهم	ك	20	35	14	14	2	3.67	6
		%	23.53	41.18	16.47	16.47	2.35		
4	يزود الموظفين بمتطلبات إنجاز المهام التي تم تفويضهم بها	ك	21	37	16	10	1	3.79	5
		%	24.71	43.53	18.82	11.76	1.18		
5		ك	25	43	15	2	0	4.07	1

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	م
			لا أوافق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
			0.00%	2.35%	17.65%	50.59%	29.41%	يحرص على متابعة مدى	
3	0.95	3.82	1%	8%	17%	38%	21%	يحرص على الحصول على تغذية راجعة لأداء الموظفين لمهامهم	6
درجة أوافق	0.78	3.85	إجمالي بُعد تفويض السلطة						

يتضح من الجدول (6) أن درجة الموافقة جاءت مرتفعة على إجمالي بُعد تفويض السلطة بمتوسط حسابي (3.85)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الموافقة على مستوى العبارات من (3.67) إلى (4.07)، أي أن العبارات جاءت درجة الموافقة عليها جميعا في مستوى موافق، وبترتيب العبارات تنازليا بحسب المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:

البُعد الثاني: اتخاذ القرارات

يوضح الجدول (7) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد اتخاذ القرارات.

جدول (7) نتائج استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد اتخاذ القرارات (ن=85)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	م
			لا أوافق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
4	1.08	3.65	2%	12%	21%	29%	21%	يشجع الموظفين للمساهمة	1
3	1.11	3.67	1%	17%	13%	32%	22%	تهتم الإدارة بمبدأ المشاركة	2
1	1.10	3.79	2%	13%	11%	34%	25%	يهتم بما يطرحه الموظفين من	3
2	1.05	3.69	2%	10%	21%	31%	21%		4

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبرة	
			لا أوافق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	%	إشراك الموظفين
			2.35	11.76	24.71	36.47	24.71	%	يتم إشراك الموظفين
5	1.07	3.60	2	13	21	30	19	ك	يتم التشارك مع الموظفين في اتخاذ القرارات
			2.35	15.29	24.71	35.29	22.35	%	
6	1.18	3.40	5	17	18	29	16	ك	يتم تدارس اثار القرارات المتخذة مع
			5.88	20.00	21.18	34.12	18.82	%	
درجة أوافق	0.98	3.63	إجمالي بُعد اتخاذ القرارات						

يتضح من الجدول (7) أن درجة الموافقة جاءت مرتفعة على إجمالي بُعد اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (3.63)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الموافقة على مستوى العبارات من (3.40) إلى (3.79)، أي أن العبارات جاءت درجة الموافقة عليها جميعا في مستوى محايد أو موافق، وبترتيب العبارات تنازليا بحسب المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:

- يهتم بما يطرحه الموظفين من مقترحات، بمتوسط حسابي (3.79)، وانحراف معياري (1.10).
 - يتم إشراك الموظفين بتحديد مشكلاتهم، بمتوسط حسابي (3.69)، وانحراف معياري (1.05).
 - تهتم الادارة بمبدأ المشاركة الجماعية في صنع القرار، بمتوسط حسابي (3.67)، وانحراف معياري (1.11).
 - يشجع الموظفين للمساهمة باتخاذ القرار، بمتوسط حسابي (3.65)، وانحراف معياري (1.08).
 - يتم التشارك مع الموظفين في اتخاذ القرارات، بمتوسط حسابي (3.60)، وانحراف معياري (1.07).
 - يتم تدارس اثار القرارات المتخذة مع الموظفين، بمتوسط حسابي (3.40)، وانحراف معياري (1.18).
- وتشير هذه النتائج إلى أن درجة الموافقة جاءت مرتفعة على جميع عبارات بُعد اتخاذ القرارات ما عدا العبارة "يتم تدارس اثار القرارات المتخذة مع الموظفين" والتي جاءت الموافقة عليها متوسطة، وهو ما يمكن تفسيره بأن جامعة أم القرى تطبق التشاركية في بعد اتخاذ القرارات.

البُعد الثالث: تفعيل العلاقات الإنسانية

يوضح الجدول (8) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد تفعيل العلاقات الإنسانية

جدول (8) يوضح نتائج استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد تفعيل العلاقات الإنسانية (ن=85)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					م	العبارات
			لا أوافق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
2	0.88	3.87	1	6	15	44	19	ك	تعتمد الإدارة على سياسة المفتوح مع
			1.1	7.06%	17.65	51.76	22.35	%	
1	0.86	3.93	1	4	16	43	21	ك	تعزز الإدارة شعور الموظفين
			1.1	4.71%	18.82	50.59	24.71	%	
5	1.10	3.58	3	14	16	35	17	ك	يتم تقدير إنجازات الموظفين بأساليب متنوعة
			3.5	16.47%	18.82	41.18	20.00	%	
3	0.98	3.81	3	5	17	40	20	ك	تسهم الإدارة في خلق جو يسوده المشاركة والود
			3.5	5.88%	20.00	47.06	23.53	%	
4	1.06	3.71	3	11	12	41	18	ك	تهتم الإدارة للمناقشة الجماعية عن
			3.5	12.94%	14.12	48.24	21.18	%	
درج أو وفق	0.86	3.78	إجمالي بُعد تفعيل العلاقات الإنسانية						

يتضح من الجدول (8) أن درجة الموافقة جاءت مرتفعة على إجمالي بُعد تفعيل العلاقات الإنسانية بمتوسط حسابي (3.78)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الموافقة على مستوى العبارات من (3.58) إلى (3.93)، أي أن العبارات جاءت درجة الموافقة عليها جميعاً في مستوى موافق، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:

- تعزز الإدارة شعور الموظفين لدى الموظفين، بمتوسط حسابي (3.93)، وانحراف معياري (0.86).
- تعتمد الإدارة على سياسة الباب المفتوح مع الموظفين، بمتوسط حسابي (3.87)، وانحراف معياري (0.88).
- تسهم الإدارة في خلق جو يسوده المشاركة والود، بمتوسط حسابي (3.81)، وانحراف معياري (0.98).
- تهتم الإدارة للمناقشة الجماعية عن أساليب العمل، بمتوسط حسابي (3.71)، وانحراف معياري (1.06).
- يتم تقدير إنجازات الموظفين بأساليب متنوعة، بمتوسط حسابي (3.58)، وانحراف معياري (1.10).

وتشير هذه النتائج إلى أن درجة الموافقة جاءت مرتفعة على جميع عبارات بُعد تفعيل العلاقات الإنسانية، وهو ما يمكن تفسيره بأن جامعة أم القرى تطبق التشاركية في بعد تفعيل العلاقات الإنسانية.

ثالثاً: النتائج الخاصة بمستوى أداء موظفي جامعة أم القرى

يوضح الجدول (9) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات محور مستوى أداء موظفي جامعة أم القرى.

جدول (9) نتائج استجابات عينة الدراسة على عبارات محور مستوى الأداء (ن=85)

م	العبرة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبداً			
1	هناك جاهزية لدى الموظفين للعمل خارج	ك	15	25	19	20	6	3.27	1.21
		%	17.65%	29.41%	22.35%	23.53%	7.06%		
2	تساعد ظروف العمل	ك	17	35	15	14	4	3.55	1.13
		%	20.00%	41.18%	17.65%	16.47%	4.71%		
3	لدى الإدارة معايير واضحة	ك	18	36	17	10	4	3.64	1.09
		%	21.18%	42.35%	20.00%	11.76%	4.71%		
4	بالغالب يصل الموظفين	ك	17	48	12	8	0	3.87	0.84
		%	20.00%	56.47%	14.12%	9.41%	0.00%		
5	يكتشف الموظفين أخطائهم في العمل	ك	19	41	17	7	1	3.82	0.92
		%	22.35%	48.24%	20.00%	8.24%	1.18%		
6	يحرص الموظفين على القيام بالمهام	ك	28	39	10	8	0	4.02	0.91
		%	32.94%	45.88%	11.76%	9.41%	0.00%		

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				العبارة	م
			لا أوافق	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة		
درجة أوافق	0.74	3.70					إجمالي محور مستوى الأداء	

يتضح من الجدول (9) أن درجة الموافقة جاءت مرتفعة على إجمالي محور مستوى الأداء بمتوسط حسابي (3.70)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الموافقة على مستوى العبارات من (3.27) إلى (4.02)، أي أن العبارات جاءت درجة الموافقة عليها جميعا في مستوى محايد أو موافق، وبترتيب العبارات تنازليا بحسب المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:

- يحرص الموظفون على القيام بالمهام الموكلة إليهم حسب ما هو مطلوب بكفاءة وفاعلية، بمتوسط حسابي (4.02)، وانحراف معياري (0.91).
- بالغالب يصل الموظفون للعمل في الوقت المحدد، بمتوسط حسابي (3.87)، وانحراف معياري (0.84).
- يكتشف الموظفون أخطائهم في العمل بسرعة ويصححونها بالتوقيت المناسب، بمتوسط حسابي (3.82)، وانحراف معياري (0.92).
- لدى الإدارة معايير واضحة لقياس أداء الموظفين، بمتوسط حسابي (3.64)، وانحراف معياري (1.09).
- تساعد ظروف العمل الحالية على الأداء الجيد، بمتوسط حسابي (3.55)، وانحراف معياري (1.13).
- هناك جاهزية لدى الموظفين للعمل خارج أوقات الدوام لإنجاز المهام، بمتوسط حسابي (3.27)، وانحراف معياري (1.21).

وتشير هذه النتائج إلى أن درجة الموافقة جاءت مرتفعة على جميع عبارات محور مستوى الأداء ما عدا العبارة "هناك جاهزية لدى الموظفين للعمل خارج أوقات الدوام لإنجاز المهام" والتي جاءت الموافقة عليها متوسطة وهو ما يمكن تفسيره بأن مستوى أداء موظفي الجامعة مرتفع.

رابعاً: نتائج دراسة العلاقة بين ممارسة القيادة التشاركية ومستوى أداء موظفي جامعة أم القرى

لدراسة العلاقة الارتباطية بين مستوى ممارسة القيادة التشاركية ومستوى أداء موظفي جامعة أم القرى تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، وقد جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (10).

جدول (10) معاملات الارتباط بين مستوى ممارسة القيادة التشاركية ومستوى أداء الموظفين (ن=85)

مستوى الأداء		المتغيرات
الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط (r)	
0.00	0.75	تفويض السلطة
0.00	0.63	اتخاذ القرارات
0.00	0.65	تفعيل العلاقات الإنسانية
0.00	0.72	إجمالي القيادة التشاركية

يتضح من الجدول (10) ما يلي:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية ودالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين مستوى ممارسة القيادة التشاركية ومستوى أداء موظفي جامعة أم القرى، بمعامل ارتباط مقداره (0.72).
- توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين مستوى أداء موظفي جامعة أم القرى وكافة الأبعاد الفرعية للقيادة لتشاركية، وتبين قيم معاملات الارتباط أن الارتباط جاء قويا بين مستوى الأداء ودرجة بُعد تفويض السلطة بمعامل ارتباط مقداره (0.75) بينما كانت القيمة الأقل لمعامل الارتباط بين مستوى الأداء ودرجة بُعد اتخاذ القرارات حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.63)

وبعد التأكد من وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة القيادة التشاركية ومستوى أداء موظفي جامعة أم القرى، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار معنوية نموذج الانحدار بين القيادة التشاركية كمتغير مستقل ومستوى أداء الموظفين كمتغير تابع، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (11).

جدول (11) نموذج الانحدار بين ممارسة القيادة التشاركية ومستوى أداء موظفي جامعة أم القرى (ن=85)

معامل التحديد (R ²)	اختبار "ف"		اختبار "ت"		معاملات الانحدار غير المعيارية	المتغير المستقل	المتغير التابع		
	الدلالة الإحصائية	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية	قيمة "ت"					
0.522	0.00	90.69	0.00	9.52	β	الخطأ المعياري	B		
					0.72	0.07	0.66	القيادة التشاركية	مستوى الأداء

معامل التحد يد (R ²)	اختبار "ف"		اختبار "ت"		معاملات الانحدار غير المعيارية	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل	المتغير التابع
	الدلالة الإحصائية	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية	قيمة "ت"					
			0.00	4.62	-	0.27	1.23	ثابت الانحدار	

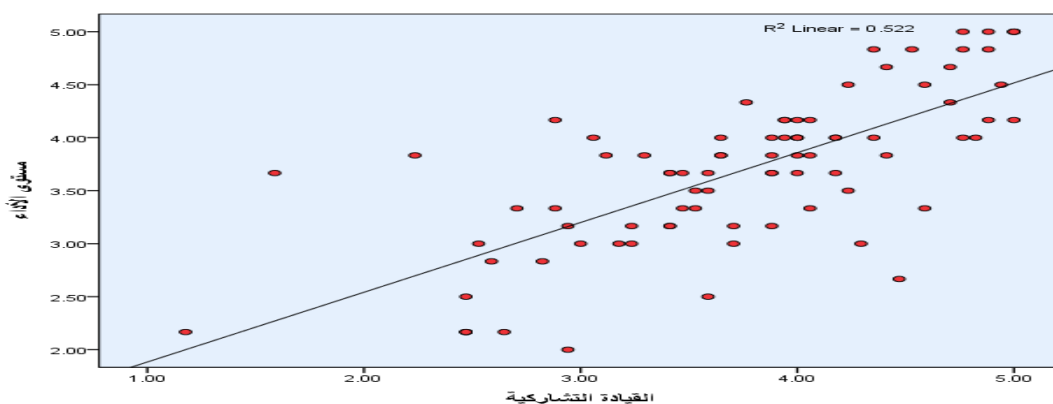
يتضح من الجدول (11) أن قيمة الفاء قد بلغت (90.69) بدلالة إحصائية قدرها (0.00) وهو ما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار، كما جاءت قيمة معامل التحديد (R²) بمقدار (0.522) وهو ما يشير إلى قدرة نموذج الانحدار على تفسير نسبة (52.2%) من التباين في مستوى أداء موظفي جامعة أم القرى بناء على التباين في درجة ممارسة القيادة التشاركية بالجامعة.

كما يتضح أن قيمة معامل الانحدار غير المعيارية (B) بلغت (0.66) ويشير اختبار (ت) إلى أنها قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.01)، كما بلغت قيمة ثابت الانحدار (1.23) ويشير اختبار (ت) إلى أنها قيمة معنوية أيضا عند مستوى دلالة (0.01) وبالتالي يمكن وضع العلاقة الرياضية لأثر ممارسة القيادة التشاركية على مستوى أداء موظفي جامعة أم القرى على الصورة الآتية:

$$\text{مستوى الأداء} = 1.23 + 0.66 \times \text{درجة ممارسة القيادة التشاركية}$$

وتشير هذه العلاقة الرياضية إلى أنه عند ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التشاركية بمقدار درجة واحدة فإن مستوى أداء موظفي جامعة أم القرى يرتفع بمقدار (0.66) درجة، وباستخدام وحدات الانحراف المعياري- حيث أن قيمة معامل الانحدار المعيارية (β) تساوي (-0.72) فإنه عند ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التشاركية بمقدار انحراف معياري واحد فإن مستوى أداء موظفي جامعة أم القرى يرتفع بمقدار (0.72) انحراف معياري، وهو ما يشير إلى قوة العلاقة بين ممارسة القيادة التشاركية ومستوى أداء موظفي الجامعة ودورها في تطوير أداء الموظفين ورفع كفاءة الأداء لديهم .

ويوضح الشكل (6) مخطط الانتشار والخط الأمثل لتمثيل العلاقة بين ممارسة القيادة التشاركية ومستوى أداء موظفي جامعة أم القرى.



شكل (6) العلاقة بين ممارسة القيادة التشاركية ومستوى أداء موظفي جامعة أم القرى

خامسا: نتائج دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي

لدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول بحسب متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس / ماجستير / دكتوراه) تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه، وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول (12).

جدول (12) الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي (ن=85)

المحور/ البعد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
تفويض السلطة	بكالوريوس	53	4.02	0.68	4.84	0.01
	ماجستير	15	3.34	1.03		
	دكتوراه	17	3.78	0.63		
	الإجمالي	85	3.85	0.78		
اتخاذ القرارات	بكالوريوس	53	3.87	0.85	5.46	0.01
	ماجستير	15	3.02	1.21		
	دكتوراه	17	3.42	0.90		
	الإجمالي	85	3.63	0.98		
تفعيل العلاقات الإنسانية	بكالوريوس	53	3.98	0.67	5.44	0.01
	ماجستير	15	3.20	1.08		
	دكتوراه	17	3.67	0.97		

المحور/ البعد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
إجمالي القيادة التشاركية	الإجمالي	85	3.78	0.86	6.05	0.00
	بكالوريوس	53	3.95	0.69		
	ماجستير	15	3.19	1.07		
	دكتوراه	17	3.62	0.73		
	الإجمالي	85	3.75	0.82		
مستوى الأداء	بكالوريوس	53	3.89	0.62	6.15	0.00
	ماجستير	15	3.22	0.84		
	دكتوراه	17	3.50	0.82		
	الإجمالي	85	3.70	0.74		

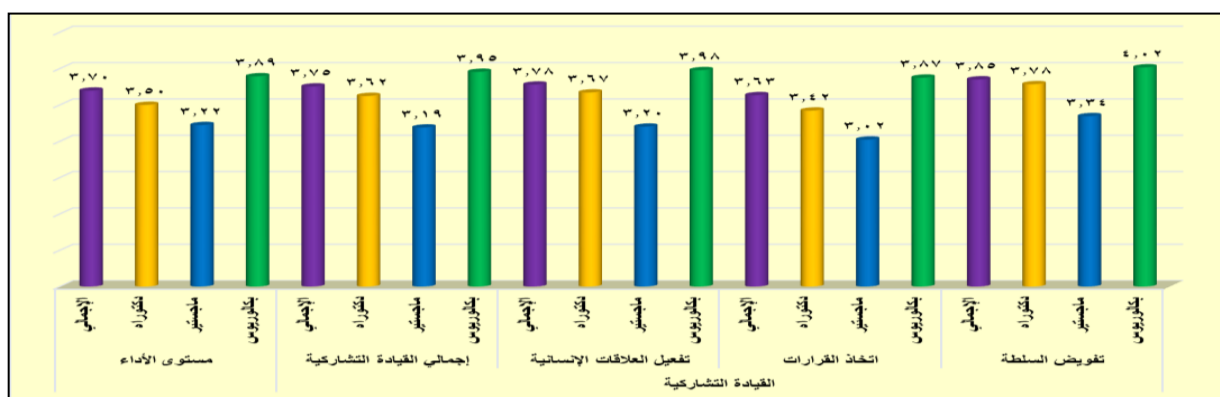
ويتضح من الجدول (12) ما يلي: المحور الأول (القيادة التشاركية): كانت قيمة الفاء (6.05) بدلالة إحصائية قدرها (0.00) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة بكالوريوس بمتوسط حسابي (3.95) وكانت أقل المتوسطات لفئة ماجستير بمتوسط حسابي (3.19)، كما تم دراسة الفروق على مستوى الأبعاد الفرعية للقيادة التشاركية وجاءت النتائج على النحو الآتي:

- البعد الأول (تفويض السلطة): كانت قيمة الفاء (4.84) بدلالة إحصائية قدرها (0.01) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة بكالوريوس بمتوسط حسابي (4.02) وكانت أقل المتوسطات لفئة ماجستير بمتوسط حسابي (3.34)، وأوضح اختبار LSD للمقارنات البعدية أن تلك الفروق لصالح فئة بكالوريوس مقارنة بفئة ماجستير، في حين لا توجد فروق بين فئة دكتوراه وغيرها من الفئات.
- البعد الثاني (اتخاذ القرارات): كانت قيمة الفاء (5.46) بدلالة إحصائية قدرها (0.01) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة بكالوريوس بمتوسط حسابي (3.87) وكانت أقل المتوسطات لفئة ماجستير بمتوسط حسابي (3.02)، وأوضح اختبار LSD للمقارنات البعدية أن تلك الفروق لصالح فئة بكالوريوس مقارنة بفئة ماجستير، في حين لا توجد فروق بين فئة دكتوراه وغيرها من الفئات.
- البعد الثالث (تفعيل العلاقات الإنسانية): كانت قيمة الفاء (5.44) بدلالة إحصائية قدرها (0.01) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة بكالوريوس بمتوسط حسابي (3.98) وكانت أقل المتوسطات لفئة ماجستير بمتوسط حسابي (3.2)، وأوضح اختبار LSD للمقارنات البعدية أن تلك

الفروق لصالح فئة بكالوريوس مقارنة بفئة ماجستير، في حين لا توجد فروق بين فئة دكتوراه وغيرها من الفئات.

المحور الثاني (مستوى الأداء): كانت قيمة الفاء (6.15) بدلالة إحصائية قدرها (0.00) ويدل وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة بكالوريوس بمتوسط حسابي (3.89) وكانت أقل المتوسطات لفئة ماجستير بمتوسط حسابي (3.22)، وأوضح اختبار LSD للمقارنات البعدية أن تلك الفروق لصالح فئة بكالوريوس مقارنة بفئتي دكتوراه وماجستير، في حين لا توجد فروق بين فئة دكتوراه وفئة ماجستير.

ويوضح الشكل (7) المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي



شكل (7) المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي

سادسا: نتائج دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب عدد سنوات الخدمة

لدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير عدد سنوات الخدمة (أقل من 10 سنوات/ أكثر من 10 سنوات) تم استخدام اختبار التاء للعينات المستقلة، وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول (13).

جدول (13) الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير عدد سنوات الخدمة (ن=85)

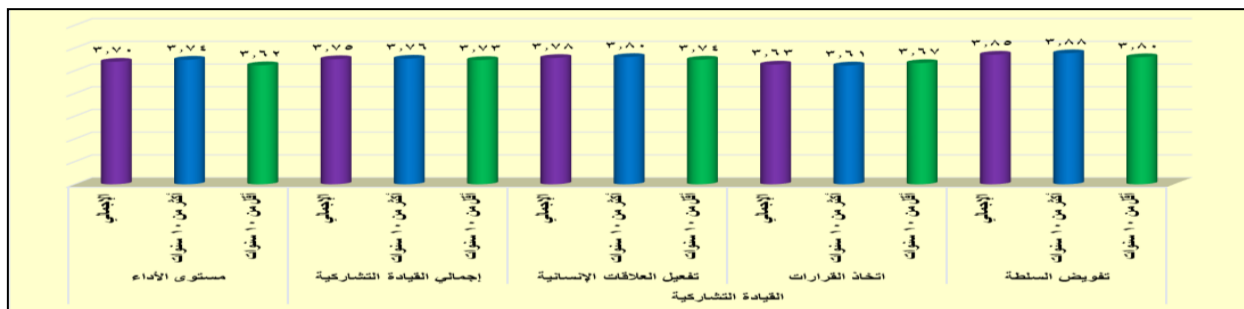
الدلالة الإحصائية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخدمة	المحور/ البعد
0.62	0.49-	0.80	3.80	31	أقل من 10	تفويض السلطة
		0.77	3.88	54	أكثر من 10	
		0.78	3.85	85	الإجمالي	
0.81	0.24	0.95	3.67	31	أقل من 10	اتخاذ القرارات
		1.00	3.61	54	أكثر من 10	

المحور/ البعد	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية
تفعيل العلاقات الإنسانية	الإجمالي	85	3.63	0.98	0.30-	0.77
	أقل من 10	31	3.74	0.92		
	أكثر من 10	54	3.80	0.84		
إجمالي القيادة التشاركية	الإجمالي	85	3.78	0.86	0.16-	0.87
	أقل من 10	31	3.73	0.83		
	أكثر من 10	54	3.76	0.82		
مستوى الأداء	الإجمالي	85	3.75	0.82	0.73-	0.47
	أقل من 10	31	3.62	0.84		
	أكثر من 10	54	3.74	0.69		

ويوضح من الجدول (13) ما يلي:

المحور الأول (القيادة التشاركية): كانت قيمة التاء (0.16) بدلالة إحصائية قدرها (0.87) وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير عدد سنوات الخدمة، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة أكثر من 10 سنوات بمتوسط حسابي (3.76) وكانت أقل المتوسطات لفئة أقل من 10 سنوات بمتوسط حسابي (3.73)، وهو ما يعكس التقارب بين متوسطات الاستجابات للفئتين، كما تم دراسة الفروق على مستوى الأبعاد الفرعية للقيادة التشاركية وتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كافة الأبعاد الفرعية للقيادة التشاركية.

المحور الثاني (مستوى الأداء): كانت قيمة التاء (0.73) بدلالة إحصائية قدرها (0.47) وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير عدد سنوات الخدمة، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة أكثر من 10 سنوات بمتوسط حسابي (3.74) وكانت أقل المتوسطات لفئة أقل من 10 سنوات بمتوسط حسابي (3.62)، وهو ما يعكس التقارب بين متوسطات الاستجابات للفئتين. ويوضح الشكل (8) المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة بحسب متغير عدد سنوات الخدمة (أقل من 10 سنوات/ أكثر من 10 سنوات)



شكل (8) المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة بحسب متغير عدد سنوات الخدمة

5-توصيات البحث والاستنتاجات

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى دور القيادة التشاركية في تحسين أداء موظفي جامعة أم القرى، وقد أثبتت الدراسة أن ممارسة نمط القيادة التشاركي يحسن ويزيد من مستوى أداء الموظفين.

خلاصة بأهم نتائج الدراسة:

أسفرت الدراسة الميدانية حول دور القيادة التشاركية في تحسين أداء موظفي جامعة أم القرى بمكة المكرمة من وجهة نظر الموظفين العاملين بها عن مجموعة من النتائج أبرزها ما يلي:

- جاءت درجة الموافقة مرتفعة على توافر القيادة التشاركية بجامعة أم القرى بمتوسط حسابي (3.85)، كما يوجد تفاوت في متوسط درجة الموافقة على أبعاد القيادة التشاركية، حيث جاء بُعد تفويض السلطة في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.85)، يليه بُعد تفعيل العلاقات الإنسانية في المرتبة الثانية بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.78)، وأخيراً يأتي بُعد اتخاذ القرارات في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.63).

- جاءت درجة الموافقة مرتفعة على إجمالي مستوى الأداء للموظفين بجامعة أم القرى بمتوسط حسابي (3.70).
- أوضحت قيم معاملات الاختلاف وجود تقارب في استجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (20.16%)، بينما يتزايد الاختلاف في استجابات عينة الدراسة حول اتخاذ القرارات حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (26.92%).

- أوضح تحليل الارتباط باستخدام معامل ارتباط بيرسون أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين ممارسة القيادة التشاركية ومستوى أداء موظفي جامعة أم القرى، بمعامل ارتباط مقدراه (0.72) كما توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين مستوى أداء موظفي جامعة أم القرى وكافة الأبعاد الفرعية للقيادة التشاركية، وجاء قوياً بين مستوى الأداء ودرجة بُعد تفويض السلطة بمعامل ارتباط مقدراه (0.75) بينما كانت القيمة الأقل لمعامل الارتباط بين مستوى الأداء ودرجة بُعد اتخاذ القرارات حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.63).

- تبين من استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط أنه يوجد تأثير معنوي لممارسة القيادة التشاركية ومستوى أداء الموظفين بالجامعة وأوضح نموذج الانحدار أنه عند ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التشاركية بمقدار درجة واحدة فإن مستوى أداء موظفي جامعة أم القرى يرتفع بمقدار (0.66) درجة، وباستخدام وحدات الانحراف المعياري فإنه عند ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التشاركية بمقدار انحراف معياري واحد فإن مستوى أداء موظفي

الجامعة يرتفع بمقدار (0.72) درجة ، وهو ما يشير إلى قوة العلاقة بين ممارسة القيادة التشاركية ومستوى أداء موظفي جامعة أم القرى ودورها في تطوير أداء الموظفين ورفع كفاءة الأداء لديهم.

_ أوضح اختبار تحليل التباين الأحادي الاتجاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس/ ماجستير/ دكتوراه) حول مستوى ممارسة القيادة التشاركية بكافة أبعادها الفرعية ومستوى أداء موظفي جامعة أم القرى، وأوضح اختبار LSD للمقارنات البعدية أن تلك الفروق لصالح فئة بكالوريوس مقارنة بفئة ماجستير فيما يتعلق بأبعاد القيادة التشاركية، في حين كانت تلك الفروق لصالح فئة بكالوريوس مقارنة بفئة دكتوراه وماجستير فيما يتعلق بمستوى الأداء.

_ أوضح اختبار التاء للعينات المستقلة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير عدد سنوات الخدمة (أقل من 10 سنوات/ أكثر من 10 سنوات) حول مستوى ممارسة القيادة التشاركية بكافة أبعادها الفرعية ومستوى أداء موظفي جامعة أم القرى.

التوصيات:

من خلال نتائج هذا البحث ثبت أن أسلوب القيادة التشاركية أداة فعالة للغاية في تعزيز مستوى أداء الموظفين والرفع من إنتاجيتهم فعلى ضوء نتائج هذه الدراسة يوصي الباحث ما يلي:

- أن تتبنى الإدارات والمنظمات أسلوب القيادة التشاركية كمسألة تتعلق بسياسة تنظيمية، ويفضل اعتماد أسلوب القيادة التشاركية كأداة فعالة لتحفيز العمال ورفع معنوياتهم ومخارجاتهم، لأنه يعطي إحساساً بالانتماء والقبول وتقدير الذات والموافقة وما إلى ذلك للموظفين كما حددها ما سلو باعتبارها بعضاً من الاحتياجات البشرية المفاهيمية.
 - حث الإدارات والمنظمات على العمل على بناء بيئات تنظيمية مسالمة ومتناغمة والتي تنشأ عادة عن طريق تبني أسلوب القيادة التشاركية بحيث يمكن أن تلعب الأفكار الإبداعية والمفيدة التي تؤخذ من الموظفين بالنهوض والتقدم بالكيانات التنظيمية بأكملها.
 - يوصي بوضع اللوائح والسياسات التي تساعد المنظمة على تبني نمط القيادة التشاركية وذلك عن طريق رفع مستوى المشاركة في القرارات، ورفع تفعيل العلاقات الإنسانية، والزيادة من درجة تفويض السلطة.
- وأخيراً ...

تم الكلام وربنا المحمود ** وله المكارم والعلا والجود
 ثم الصلاة على النبي محمد

المراجع

المراجع العربية:

مخصيد، هيثم عبد الغفور. (2022). أثر التخطيط والتطوير للمسار الوظيفي في تحسين أداء موظفي الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(2)، 29-46.

الخروصية، بثينة علي. (2021). القيادة التشاركية وأثرها على أداء المعلمين: دراسة حالة على مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط [رسالة ماجستير منشورة]، قاعدة معلومات دار المنظومة.

ريماوي، صوفيا سعيد. (2019). فاعلية القيادة التشاركية في تحسين أداء المدرسة المبني على معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة [رسالة ماجستير منشورة]، المعهد الوطني للتدريب-وزارة التربية والتعليم الفلسطينية [قاعدة معلومات دار المنظومة].

مخصيد، هيثم عبد الغفور. (2019). قياس أثر التدريب في أداء العاملين دراسة ميدانية على القطاع الإداري في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 33(1)-معمري، محمد. (2019). دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين - دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر [أطروحة الدكتوراة منشورة]، جامعة محمد خيضر [قاعدة معلومات دار المنظومة].

العجمي، هادي سالم. (2019). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شروره للقيادة التشاركية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين [رسالة ماجستير منشورة]، جامعة نجران. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية.

الرويثي، حمدي بن سالم. (2018). درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ المنظمي في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية [رسالة ماجستير منشورة]، جامعة سوهاج [قاعدة معلومات دار المنظومة].

الحارثي، عيدة بنت حمدان. (2018). القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

الشمري سامي بن عواد، و اللوقان محمد بن فهاد. (2018). واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية - المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب - مصر، 2018، 3، 57-113.

حسنوي أمينه، و رزيقة مريزق. (2017). الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية لمستشفى الأم والطفل بالجلفة [رسالة ماجستير منشورة]، جامعة زيان عاشور. المستودع المؤسسي جامعة زيان عاشور.

بن زاف، جميلة. (2015). العلاقات الإنسانية وأثرها على الأداء. [رسالة ماجستير منشورة]، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة [مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 21: 59-70].

قنبل، محمد. (2010). تنمية قدرات التفكير الإبداعي. دار الميسرة للنشر والتوزيع.
القيسي، هناء. (2009). الإدارة التربوية مبادئ-نظريات-اتجاهات حديثة. دار المناهج للنشر والتوزيع.
الحريري، رافده. (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. دار المناهج للنشر والتوزيع.
الخزامي، عبد الحكيم أحمد. (1999). تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين " تقييم الأداء - إدارة الأداء
تحسين الأداء ". مكتبة ابن سينا.

Eliyana, A.(2020) The Effect of Participatory Leadership on Performance through Psychological Empowerment and Trust-in Supervisors. *Sys Rev Pharm* ,11 ,1234-1246.

Osako, F. J. (2018) .Participatory Leadership and Employee Commitment in Government Secondary Schools In Soroti District [Masters thesis ,Uganda Management Institute] . UMI .
<https://hdl.handle.net/20.500.12305/449>

Sagnak, M. (2016). Participative Leadership and Change Oriented Organizational Citizenship : The Mediating Effect of Intrinsic Motivation. *Eurasian Journal of Educational Research*, (62), 181-194.

Rhee, K., & Sigler, T. (2015). Untangling the Relationship Between Gender and Leadership. *Gender In Management*, 30(2), 109-134. doi:10.1108/GM-09-2013-0114

⁽¹⁾ Johnson, B. and Larry C. (2013) **Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches**, (5th ed.), USA, p.171.

Creswell, J. (2012). *Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*, (4th ed), USA: Pearson Education, p.618

XU HUANG, JOYCE IUN, AILI LIU AND YAPING GONG. (2009). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*,31(),112-143.

Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS (3rd Ed)*. SAGE, p.675

Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice (Fourth ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.