



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم: العلوم الاجتماعية



الرقم التسلسلي: 272

رقم التسجيل: 03/PG/D/SOC/15

عنوان الأطروحة

دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين - دراسة ميدانية
بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/ كوبا بولاية الجلفة

أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في: علم الاجتماع
التخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ(ة):
حليلو نبيل

إعداد الطالب:
محمد معمر

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
العقبي الأزهر	أستاذ	بسكرة	رئيسا
حليلو نبيل	أستاذ محاضر (أ)	بسكرة	مشرفا ومقررا
بن سليم حسين	أستاذ محاضر (أ)	الأغواط	عضوا مناقشا
جلود رشيد	أستاذ محاضر (أ)	الجلفة	عضوا مناقشا
يونس عيسى	أستاذ محاضر (أ)	الجلفة	عضوا مناقشا
بوبكر عصمان	أستاذ محاضر (أ)	بسكرة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية : 2019/2018



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم: العلوم الاجتماعية



الرقم التسلسلي: 272

رقم التسجيل: 03/PG/D/SOC/15

عنوان الأطروحة

دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين - دراسة ميدانية
بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/ كوبا بولاية الجلفة

أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في: علم الاجتماع
التخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ(ة):
حليلو نبيل

إعداد الطالب:
محمد معمر

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
العقبي الأزهر	أستاذ	بسكرة	رئيسا
حليلو نبيل	أستاذ محاضر (أ)	بسكرة	مشرفا ومقررا
بن سليم حسين	أستاذ محاضر (أ)	الأغواط	عضوا مناقشا
جلود رشيد	أستاذ محاضر (أ)	الجلفة	عضوا مناقشا
يونس عيسى	أستاذ محاضر (أ)	الجلفة	عضوا مناقشا
بوبكر عصمان	أستاذ محاضر (أ)	بسكرة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية : 2019/2018

الإهداء

الى من سهرت على راحتى ومنحتنى الثقة والأمل بالمستقبل

والدتي حفظها الله

الى الانسان الذي علمني كيف يكون الصبر طريقا للنجاح

والذي حفظه الله

والى زوجتي الكريمة وابنتي الحبيبة " هبة الرحمان "

الى الذكريات وأحلام الطفولة الجميلة أهديهم محبتى واخلاصى ووفائى

أشقائى وشقيقتائى

الى جميع الأحبة والأصدقاء

والى كل من قدم لى العون والمساعدة فى الجاز هذه الأطر وحتما

شكر وعرفان

ولئن شكرتم لأزيدنكم

أشكر الله سبحانه وتعالى على ما أنعم به علي من فضل فوقفتي وسداد خطاي ومنحني القدرة على إتمام هذا الجهد المنوَّع، وأتقدم بخزير الشكر والعرفان الى الدكتور " حليلو نيل " على تفضله بالإشراف على هذه الأطر وحتة وعلى ما بدله من جهد واهتمام، وعلى ما قدمه من نصائح صادقة، واقتراحات قيمة وتوجيه سديد طيلة فترة اعداها .

ويسرني أن أتقدم الى الأساتذة الأفاضل في جامعة محمد خيضر بسكرة - بعظيم الامثان والعرفان، والشكر الجزيل الى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة، على تفضلهم بتراءة ومناقشة هذه الأطر وحتة وابداء ملاحظاتهم القيمة .

ولا أنسى أن أتقدم بالشكر والتقدير الى كل من قدم لي يد المساعدة، ولكل من سهل لي

الحصول على المعلومات والبيانات واللازمة لإتمام هذه الأطر وحتة، فلهم جميعاً كل الشكر

والتقدير، لما أبدوه من تعاون وتسهيلات تعجز الكلمات عن تقديرها فلا يسعني الا أن أسأل الله

عز وجل النوفيق لهم .

وأسأل الله النوفيق

الإهداء

شكر و عرفان

فهرس المحتويات

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

فهرس المحتويات

أ	مقدمة.....
الفصل الأول: الأطار المنهجي للدراسة	
16	تمهيد
17	1- الاشكالية
20	2- الفرضيات
20	3- أهمية الموضوع
21	4- أهداف الموضوع
22	5- أسباب اختيار الموضوع
23	6- تحديد المفاهيم
32	7- المقاربة النظرية
36	8- الدراسات السابقة
53	9- صعوبات الدراسة
54	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الأسمى النظرية لأداء العاملين	
56	تمهيد
57	أولاً: الأداء
57	1- مفهوم الأداء
58	2- أهداف الأداء
59	3- أهمية الأداء
61	4- محددات الأداء

63	5- قياس الأداء
67	6- أنواع الأداء
67	7- معايير الأداء
69	8- عناصر الأداء
73	9- العوامل المؤثرة على الأداء
77	ثانياً: تقييم الأداء
77	1- مفهوم تقييم الأداء
78	2- نشأة وتطور تقييم الأداء
79	3- أهمية تقييم الأداء
81	4- أهداف تقييم الأداء
83	5- أساليب تقييم الأداء
85	6- الأسس العامة لتقييم الأداء
87	7- معوقات الأداء
93	ثالثاً: تحسين أداء العاملين
93	1- مفهوم تحسين أداء العاملين
94	2- نشأة وتطور تحسين أداء العاملين
95	3- أهمية تحسين أداء العاملين
96	4- خطوات تحسين أداء العاملين
97	5- طرق تحسين أداء العاملين
99	6- العوامل التي تؤثر على تحسين أداء العاملين
100	7- المداخل الحديثة في تحسين أداء العاملين
102	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الأسس النظرية لمدخل القيادة التشاركية	
104	تمهيد
105	أولاً: القيادة
105	1- مفهوم القيادة
108	2- أهمية القيادة
110	3- خصائص القيادة
111	4- مستويات القيادة

111	5- المهارات الأساسية للقائد
112	6- صفات القيادة الناجحة
114	ثانياً: نظريات القيادة
114	1- نظرية الرجل العظيم
116	2- نظرية السمات
119	3- نظرية السلوكية
122	4- نظرية الوظيفة
124	5- نظرية الموقفية
131	6- نظرية التفاعلية
133	7- نظرية التبادلية
135	ثالثاً: أنماط القيادة
135	1- القيادة الديمقراطية
139	2- القيادة الأوتوقراطية
142	3- القيادة الترسلية
144	رابعاً: القيادة التشاركية
144	1- مفهوم القيادة التشاركية
146	2- نشأة القيادة التشاركية
147	3- أهمية القيادة التشاركية
148	4- أهداف القيادة التشاركية
149	5- حدود المشاركة
150	6- خصائص التشاركية
152	7- مميزات التشاركية
153	8- الصعوبات التي تواجه القيادة التشاركية
155	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
157	تمهيد
157	أولاً: التعريف بمجالات الدراسة
157	1- المجال الزمني

158	2- المجال الجغرافي
163	3- المجال البشري
164	ثانياً: منهج الدراسة
165	ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة
165	رابعاً: إجراءات الدراسة الميدانية
166	1- الإستبانة
179	2- المقابلة
180	3- الملاحظة
181	خامساً: المعالجة الإحصائية للبيانات
182	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الميدانية وتفسيرها ومناقشة النتائج	
184	تمهيد
185	أولاً: عرض وتحليل البيانات
190	ثانياً: عرض وتحليل البيانات على ضوء فرضيات الدراسة
240	ثالثاً: عرض وتحليل المقابلات
251	رابعاً: استخلاص نتائج الدراسة الميدانية
268	خامساً: النتائج العامة للدراسة
271	خاتمة
274	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
58	يوضح تحديد أهداف الأداء الكلية والوظيفية	01
76	العوامل البنئية التي تؤثر على الأداء الوظيفي	02
121	نموذج الشبكة الإدارية بلاك مورتنون	03
125	العوامل الموقفية المؤثرة على فعالية القائد	04
128	نموذج هيرسي - بلانكارد لسلوكيات القادة	05
130	نموذج العلاقة بين المسار والهدف في القيادة الإدارية	06

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
143	يوضح الفرق بين أنماط القيادة	01
167	عدد عبارات الاستبانة حسب المحور في صورتها الأولية	02
168	عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والمكتملة والملغاة	03
168	مقياس الإجابات	04
170	عدد عبارات الاستبانة حسب المحور في صورتها النهائية بعد التحكيم	05
171	الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول: تفويض السلطة	06
172	الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار	07
173	الصدق الداخلي لعبارات المحور الثالث: مساهمة العلاقات الانسانية	08
174	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الرابع تحسين أداء العاملين	09
175	معامل الارتباط لكل محور من محاور المجال الأول للاستبانة	10
175	معامل الارتباط لكل محور من محاور المجال الثاني للاستبانة	11
176	معامل الارتباط لكل مجال من مجالات الاستبانة	12
177	معاملات (ألفا كرو نباخ) لاختبار ثبات الاستبانة	13
180	يوضح من طبقت عليهم أداة الدراسة (صحيفة المقابلة الشخصية)	14
185	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	15
186	توزيع عينة الدراسة حسب السن	16
187	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	17

188	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	18
189	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	19
190	النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار " K2 " للمحور الأول (تفويض السلطة).	20
200	النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار " K2 "	21
214	النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار " K2 " للمحور الثالث (مساهمة العلاقات الانسانية).	22
225	النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار " K2 " للمحور الرابع (تحسين أداء العاملين).	23
234	معامل الارتباط بين تفويض السلطة وأداء العاملين	24
235	معامل الارتباط بين اتخاذ القرار وأداء العاملين	25
236	معامل الارتباط بين العلاقات الانسانية وأداء العاملين	26
237	المتوسط الحسابي وقيمة اختبار " T " للكشف عن الفرق بين متوسط استجابات تقدير أفراد العينة تعزى الى متغير " الجنس "	27
238	قيم نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق استجابات أفراد عينة الدراسة تبعا للمستوى العلمي	28
239	قيم نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق استجابات أفراد عينة الدراسة تبعا " لسنوات الخبرة "	29

مقدمة:

تتعرض المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى تحديات عديدة نتيجة لتسارع التطورات والتغيرات التكنولوجية والسياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، وقد فرضت هذه التطورات والتغيرات ضرورة وجود قيادة تستطيع مواجهة تلك التحديات بنجاح في بيئات تنافسية معقدة، كما فرضت الحاجة إلى نوعية من الأفراد العاملين يمتلكون المعرفة ويتمتعون بالقدرة على التأثير في الآخرين.

تساعد القيادة الناجحة الأفراد على إدراك احتياجاتهم والعمل على تلبيتها، ويحتاج العاملون في المنظمة كأفراد إلى التقدير والتقبل، والقائد الكفاء هو الذي يشعر بالآخرين من خلال ممارسة السلوك القيادي المناسب، فيستجيب العاملون لتوجيهاته وينفذون ما يطلبه منهم لاعتن خوف وإنما عن احترام وتقبل ورغبة مبنية على الثقة المتبادلة بين الطرفين.

إن التركيز على نمط القيادة التشاركية بأبعادها (تفويض السلطة، والمشاركة اتخاذ القرار، والعلاقات الإنسانية)، بدأ يتزايد بشكل كبير نظراً لأهميتها في زيادة قدرات المنظمات على التعامل مع التحديات التي تواجهها، ويضمن نمط القيادة التشاركية تحفيز واستثمار الطاقات التي ترمي إلى تحسين الأداء الوظيفي وبالتالي زيادة القدرة على المنافسة، وإن نمط القيادة التشاركية مهم في بيئة عمل المستشفى التي يمتاز العاملون فيها بمستوى تعليمي يؤهلهم لمعالجة القضايا المهمة في ظل التقدم التكنولوجي ورعاية مرضى بمستويات وعي مختلفة وعلى تقديم ما هو أفضل، وبالتالي ستدفع بالمؤسسات الصحية إلى تقديم خدماتها بكفاءة وفاعلية.

إن مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات في مستشفى الصداقة سواء في المجال الفني أو المجال الإداري وبدرجات متفاوتة، من حيث مستوى المشاركة الذي قد يكون محددًا في الهيكل التنظيمي الرسمي أو يمارسه بإطار غير رسمي، سيساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى ضرورة تعرف القائد على الآراء التي يمكن من خلالها تقييم اختيار البديل الملائم للهدف المنشود، كما إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تساعد على قبولهم وعدم معارضتهم، وتساهم في تخفيف العقبات التي تحول دون تنفيذ

القرار، كما أن إشراك المرؤوسين في تفويض السلطة سيؤدي إلى تحقيق تطابق بين أهداف المستشفى وأهداف المرؤوسين والذي يؤدي بالتالي إلى التقليل من ظهور الصراعات الداخلية.

وتسعى القيادة التشاركية إلى زيادة وعي المرؤوسين باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي إلى آمال وتوقعات، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية، وبالتالي ستدفعهم إلى تقديم كل ما لديهم من جهد لغرض تنفيذ ما هو مطلوب منهم رسميا بل أكثر من ذلك، إلى الاجتهاد والمثابرة والإبداع من أجل ضمان نجاح المنظمة واستمرارها.

وللإلمام بجوانب الموضوع وأبعاده ، تم تقسيم البحث إلى خمس فصول ، احتوى الفصل الأول على موضوع الدراسة ، حيث قام الباحث بإتباع منهجية عمل كانت متمحورة حول تحديد الإشكالية فتساؤلات البحث ثم أهمية وأهداف الموضوع ، ثم قام بتحديد المفاهيم ، الدراسات السابقة والتعليق عليها ، أما الفصل الثاني تناولنا فيه الأسس النظرية لأداء العاملين، أما الفصل الثالث تناولنا فيه الأسس النظرية لمدخل القيادة التشاركية ، الفصل الرابع تتعلق بالإجراءات الميدانية والمنهجية ، والفصل الخامس يتعلق بتحليل ومناقشة معطيات وبيانات الفرضيات ، ليصل الباحث إلى استنتاج عام حول الدراسة وبعض من الاقتراحات والتوصيات ، ثم الخاتمة .

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد	
الإشكالية	01
أهمية الموضوع	02
اهداف الموضوع	03
أسباب اختيار الموضوع	04
تحديد المفاهيم	05
المقاربة النظرية	06
الدراسات السابقة	07
صعوبات الدراسة	08
خلاصة الفصل	

تمهيد:

يعتبر الإطار المنهجي للدراسة من أهم المنطلقات التي يركز عليها البحث، وذلك من أجل فهم أعمق للموضوع عبر طرح القضية والاشكالية، واثارتها من خلال مجموعة من الجوانب، لتنتهي بسؤال يهدف الى التقصي في الواقع، وتتفرع منه مجموعة من الأسئلة الفرعية، تمثل أبعاد الموضوع وحدوده الفعلية، كذلك يمثل الفصل أسباب اختيار الموضوع وأهميته ، وأهم الأهداف المراد بلوغها بالإضافة أيضا الى تحديد مفاهيم الدراسة وتفكيك رموزها لرفع اللبس عن متغيرات الموضوع، لينتهي الفصل بطرح مجموعة من الدراسات السابقة تنوعت بين المحلية والعربية والأجنبية حتى يكون الانطلاق في البحث على الأسس الصحيحة، بالإضافة الى الصعوبات التي واجهها البحث في الدراسة.

1- الإشكالية:

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها، وبرامجها وتحقيق أهدافها، ولا تزال إدارة المؤسسات تبحث كيف تجعل هذا العنصر الانساني يقدم أفضل ما لديه لصالح المؤسسة، وهو ما يؤدي الى تحقيق أهداف المؤسسات نحو النمو والتطور وتقديم الخدمات بكفاءة، حيث أن أفضل استغلال لعناصر الانتاج أو المدخلات يعتمد بصورة أساسية على العنصر البشري.

يعتبر تحسين الأداء الوظيفي من أولويات اهتمام قيادة المنظمات، وسعيهم المستمر للحصول من العاملين على مستويات عالية من الدقة في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، والاجتهاد والمثابرة، والمبادرة والإبداع، وعلاقات جيدة مع الآخرين، ويتم ذلك من خلال تحسين وتنظيم واستغلال الموارد المتاحة لتصبح المنظمة قادرة على التطور والتعامل الجيد مع كل المتغيرات التي تطرأ خلال انجاز الاعمال ، فهو القاسم المشترك لاهتمام علماء الادارة، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية وعنصرا محوريا لجميع حقول المعرفة الادارية فضلا عن كونه البعد الأكثر لمختلف المؤسسات والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة وعدمه.

حيث أن عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور، لأن الصورة لا تتكامل إلا عندما نركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء وينصب ذلك على (التغيير التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا،) وأهم ذلك كله مفهوم القيادة.

إن القيادة الفاعلة هي الوصف الموضوعي لخصائص بيئة العمل الداخلية للمؤسسة كما، تعد العامل الأهم في نجاح أو فشل المؤسسة، لما للقائد من دور فاعل في التأثير في سلوك العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

والقيادة في مواقفها المتعددة تعبر عن نمط من العلاقة بين القائد وفرق العمل، والتي تؤدي بدورها الى توجيه الأفراد لبذل أقصى جهد ممكن في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة، والقيادة بهذا المعنى نمط من السلوك الانساني يعمل فيها القائد على استثارة جهود الأفراد، وتنسيق اتجاهاتهم، وإثارة دوافعهم نحو العمل والانجاز.

والقيادة الناجحة الفاعلة تقاس بمدى كفاءة القائد في استثارة السلوك الابداعي للفريق، فالقادة الفعالون يعملون على توفير بيئة قوامها الاحترام والمتبادل والإبداع، ويحددون الاتجاهات التي سيسلكها موظفونهم، لتحقيق أهداف المؤسسة.

ويختلف النمط القيادي الفاعل باختلاف قدرات القائد على تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين وتوقعاتهم من الاعمال التي يؤديونها، وتبعاً لذلك سنجد داخل مؤسساتنا أنواعاً من القيادات: قيادة مستتدة، قيادة فوضوية، وقيادة ديمقراطية تشاركية.

ولعل من اهم هذه الانماط تأتي القيادة التشاركية التي تعني دعوة القائد لمروسيه والإلتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية التي تواجههم وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها بما يخلق الثقة لديهم ويحفزهم على بذل الجهود لتحقيق مستوى أعلى من الإنتاجية، وخاصة عندما يأخذ القائد بالتوصيات والمقترحات الفردية أو الجماعية التي يبذلها المرؤوسون التي بدورها تيسر له تحديد الأهداف واتخاذ القرارات.

كما بينت الكثير من الدراسات و الأبحاث ان القيادة التشاركية هي التي تعطي أهمية كبيرة للمرؤوسين وتعتمد في قيادتها على التأثير والإقناع الشخصي بعيداً عن التهديد فهي تحرص على أخذ آراء المرؤوسين ، وتعطيهم أهميتهم في العمل ، و تقوم على أساس الاحترام شخصية المرؤوسين ، وتعطيهم حرية الاختيار وتؤمن بالحوار البناء الهادف ، وتنمي الشعور بالمسؤولية ، وتنمي القدرة على الابداع والابتكار ، وتنمي روح التعاون ، وتؤدي الى التقاف المرؤوسين حول قائدهم ، والى زيادة ولاء وانتماء المرؤوسين للمؤسسة ، ويكون القائد قدوة لمروسيه في جميع تصرفاته وممارسته.

ولما كانت المنظمة المعاصرة بحاجة الى النمط القيادة التشاركية لكونها الأنسب والأجدر والأفضل في مواجهة تحدياتها الداخلية والخارجية فان المؤسسات الصحية تسعى بدورها كباقي المؤسسات الى الاستفادة من المفاهيم الحديثة في حق الادارة بشكل عام، لذلك فقد سعت الادارات الحديثة الى توظيف القيادة التشاركية في المؤسسات بحيث ينعكس على اداء العاملين، ويعزز من النمو والتطور، ويؤدي الى تحسين جودة المخرجات.

ومن هنا فقد أولت المؤسسات الصحية بموضوع اختيار القادة الإداريين ذو النمط التشاركي فيها، أهمية كبيرة لكونهم القادرين على تحسين وتطوير عملها وتحقيق أهدافها، وذلك لما لها من تأثير في سلوك الأفراد والجماعات ومستوى أدائهم في المؤسسة وبالتالي تحقيق الأهداف بشكل مباشر.

ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة الراهنة معالجة هذا الموضوع للغوص أكثر في دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين بالمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة، ويمكن تحديد معالم الاشكالية البحثية الراهنة في التساؤلات التي تدور حول سؤال محوري مؤداه:

كيف تساهم القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة؟
والذي يتفرع الى أسئلة فرعية:

- 1- كيف تساهم القيادة التشاركية في مجال تفويض السلطة لتحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة؟
- 2- كيف تساهم القيادة التشاركية في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات لتحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة؟
- 3- ما درجة ممارسة القادة للعلاقات الانسانية بمستشفى الصداقة وعلاقتها بأداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة؟
- 4- هل توجد فروق ذات دالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)؟ .

-الفرضيات:

- 1- تساهم القيادة التشاركية في مجال تفويض السلطة في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة.
- 2- تساهم القيادة التشاركية في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة.
- 3- هناك درجة لممارسة القادة للعلاقات الانسانية في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة.
- 4- لا توجد فروق ذات دالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$) في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

2- أهمية الدراسة:

تتناول هذه الدراسة "دور القيادة التشاركية في تحسين الأداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة"، وبالتالي فإن الأهمية العملية والنظرية لهذه الدراسة تتمثل فيما يأتي:

أ- الأهمية العلمية:

تكمن الأهمية العلمية للدراسة كونها ركزت على ربط متغيرين هامين-القيادة التشاركية، تحسين أداء العاملين-كون هذه المتغيرين يساعد في التطرق والتعرف على العديد من الجوانب الفكرية والمعلوماتية التي تخص البيئة الصحية بولاية الجلفة، كما أن هذه الدراسة يمكن أن توفر مرجعا علميا للباحثين الآخرين في نفس المجال.

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في محاولة إثراء المعرفة العلمية في مجال القيادة التشاركية من خلال أبعادها: (مشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، العلاقات الانسانية)، وما لها من جوانب إيجابية تعود بالنفع على تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون.

يعد موضوع القيادة التشاركية من الموضوعات التي تعاني المكتبة الجزائرية من ندرتها، فالبحوث قليلة، والدراسات العلمية المتعلقة بالماجستير والدكتوراه - على حد علم الباحث - نادرة، خاصة في مجال دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، ومن هنا تتبع أهمية البحوث في هذا المجال.

ب- الأهمية العملية:

يأمل الباحث أن تسهم نتائج الدراسة في لفت أنظار القائمين على الإدارات العليا الحكومية لأهمية ودور القيادة التشاركية، والدور الذي يمكن أن تؤديه في مجال تحسين أداء العاملين، الأمر الذي يستدعي ضرورة رفع مستوى القيادة التشاركية في مستشفيات الوطن، ومراعاة الظروف والعوامل المؤثرة على تطبيقها.

كذلك تسهم الدراسة على المستوى التطبيقي من خلال النتائج التي ستصل إليها، فتفيد المؤسسات الوطنية، ومؤسسات القطاع الخاص في الوقوف على أهمية القيادة التشاركية، وطرق تطبيقها، والوقوف على أهم معوقاتها، وبالتالي يتوقع لهذه الدراسة عدة آثار إيجابية للمؤسسات الوطنية والخاصة كرفع مستوى تحسين أداء العاملين.

3- أهداف الموضوع:

تهدف هذه الدراسة الي:

أ- معرفة دور القيادة التشاركية في أبعادها (تفويض السلطة واتخاذ القرار والعلاقات الانسانية في تحسين أداء العاملين).

ب- يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة التوصل إلى نتائج تساعد القائمين على تسيير المؤسسة الصحية في معرفة دوافع العاملين ومواقفهم المستقبلية إزاء القيادة التشاركية.

4- أسباب اختيار الموضوع:

لعل من بين أسباب اختيارنا لهذا الموضوع هو الرغبة في متابعة ما قام به بعض الباحثين حول موضوع القيادة التشاركية، الذي يعتره بعض الغموض مع محاولة توضيح أهميتها داخل المنظمة، هذا حسب رأي الباحث، وهذا من أجل إضافة ذرة عمل ولو يسير في هذا المجال الجدير بالبحث ومنه تتلخص أسباب اختيار الموضوع فيما يلي:

أ/ الأسباب الذاتية:

- عدم تناول موضوع القيادة التشاركية رغم مكانتها في المؤسسات الصحية، وهذا حسب اطلاع الباحث.

- انعدام الدراسات حول القيادة التشاركية في المؤسسات الخدمائية والاقتصادية حسب حدود اطلاع الباحث.

ب/ الأسباب الموضوعية:

- موضوع القيادة التشاركية هي إحدى الركائز الأساسية لنجاح وديمومة واستقرار أي المؤسسة، سواء كانت خدماتية أو إنتاجية، ونظرا لما حققته القيادة التشاركية من نتائج لا يستهان بها، خاصة في المؤسسات الأجنبية مقارنة بمؤسساتنا الوطنية، وعليه لا بد لهذه الأخيرة الأخذ والاستفادة من تلك التجارب بغية دفع اقتصاداتها لمواكبة التطورات المؤسساتية.

5- تحديد المفاهيم:

لا يمكن لأي باحث أن ينطلق في بحثه بدون أن يستعين بعدد من المفاهيم التي لها علاقة بالموضوع الذي يتناوله بحثه ، والدراسة التي بين يدينا غير شاذة عن هذه القاعدة ، فهي تحاول أن تتعرض لبعض المفاهيم الاجتماعية المرتبطة بموضوع البحث، والتي تساهم في عملية التحليل والدقة باعتبارها اطارا مرجعيا للدراسة الميدانية والبناء النظري بصفة عامة ، كما عمدت الدراسة إلى إبراز أوجه الاختلاف بين المصطلحات وذلك لتحري أي غموض أو التباس من شأنه تشويه المعاني والأفكار التي يطرحها الباحث خلال بحثه وفضلا عن ذلك أدرجت تعريفات اجرائية قصد الوصول الى مؤشرات محددة ، تساهم بدورها في تصنيف وفرز المعطيات الميدانية.(العقبي،25،2009).

أ- الدور: ينسب مفهوم الدور من الناحية السوسولوجية عادة الى (لنتون) اذ يذهب الى القول أن كل تنظيم يتضمن مجموعة من الأدوار، ويفترض بالأشخاص القائمين بها الخضوع لها ويحدد الدور بجملة من الوجبات التي يضطلع بتنفيذها كل فرد في التنظيم، هذا الدور يتكون من متطلبات تتمثل في توقعات الآخرين بشأن أداء شخص ما لدور معين في موقع ما، كما قد يكون الفاعل على علم بمتطلبات دوره، وقد لا يكون على علم.(محمد،1995، ص392).

- عرف (مرسي2001): " أنه مجموعة من الأنشطة المرتبطة أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة وتترتب على الأدوار امكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة". (مرسي،2001، ص139).

- كما يعرفه(نييل1983) بأنه: أنماط سلوكية تكون وحدة ذات معنى، وتبدو ملائمة لشخص يشغل مكانة معينة في المجتمع أو يشغل مركزا محددًا في علاقات شخصية متبادلة مثل القائد. (نييل،1983، ص367).

ورغم أن الدور يعد عمل فردي يقوم به الفرد الا أن أعمل جماعة تحدث دائما عن طرق مجموعة من الأدوار المترابطة فيعتبر سلوك الفرد في موقف جماعي، أو هو عبارة عن مجموعة من التوقعات التي تنتظرها جماعة من جماعة ما أو من أحد أعضائها الشاغلين لمكانة معينة.

ويعرفه الباحث إجرائيا: "هو المهمة والوظيفة التي يؤديها العاملون بمستشفى

الصدقة لتحسين أدائهم".

ب- القيادة: تشكل القيادة محورا مهما تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها، وتشعب أعمالها، وتعقدها، وتنوع العلاقات الداخلية، وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية بمؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، كلها أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في احداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق الا في ظل قيادة واعية. (البنبا، 2013، ص335).

تعد القيادة من أهم عناصر العمل الإيجابي، فهي تؤدي دورا عظيما في توجيه عوامل الإنتاج والتنسيق فيما بينها، وفي احداث التغيير وتطوير النظم باعتبارها تهدف الى التأثير في سلوك العاملين أفرادا وجماعات، وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم بما يكفل تحقيق الأهداف المرجوة. (الحري، 2011، ص25).

فالقيادة Leadership مشتقة من الفعل (قاد) أي قام بعمل ما للوصول إلى الهدف المنشود، وهي عبارة عن علاقات بين قائد ومقودين، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر والمقودون هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها (كنعان، 1995م، ص 86)، والقيادة بهذه المفهوم عملية رشيدة طرفاها شخص يوجه ويرشد والطرف الآخر يستقبل هذا التوجيه والإرشاد لتحقيق أغراض معينة.

- ويعرفها أوردواي تيد (Ordway Tead) بأنها "الجهد أو العمل الذي يمارسه شخص

للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدفيرغبون كلهم في تحقيقه" (Ordway)
(Tead , 1963 , p.19)

- ويعرف ليكرت (Likert) القيادة بأنها " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية". (Rensis Likert , 1961 , P.3).

لذلك فالقيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين وحفزهم على التعاون في القيام بالأعمال الموكولة إليهم وتوجيه طاقاتهم واستخدامها إلى أقصى درجة ممكنة من الكفاية.

ويعرفها الباحث اجرائيا: "بأنه الدور الذي يقوم به قادة المستشفى عن طريق التأثير على العاملين ودفعهم لتحقيق أهداف المستشفى بجهودهم المشتركة".

ه- مفهوم المشاركة:

- من منظور التفويض تعرف المشاركة: "بأنها عملية يحصل بموجبها الفرد على حرية أكبر في صنع القرارات في مجال عمله". (شوقي، 2017، ص141)

- ومن منظور سلوكي: "بأنها اندماج عقلي وعاطفي للأفراد في ظروف الجماعة التي تشجعهم للإسهام في تحقيق أهدافها ومشاركتهم المسؤولية". (شوقي، 2017، ص141)

تعريف الاجرائي للباحث: "اشترك كل العاملين بمستشفى الصداقة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة، عن طريق التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بكل ما يتعلق بنواحي العمل، وكذلك الأمور التي تتعلق بمصالحهم ومصالح المستشفى وتوفير جو من الثقة والاحترام والصراحة في مناقشة مختلف الموضوعات وتبادل البيانات والمعلومات بين إدارة المستشفى ومختلف العاملين بها بهدف تحقيق الأهداف العامة للمستشفى".

- مفهوم القيادة التشاركية:

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

- عرفها (أبو الكشك 2006): "هي القيادة التي تقوم على أساس احترام شخصية المرؤوسين، وتعطيهم حرية الاختيار، وتؤمن بالحوار البناء الهادف، ويرأي الأغلبية، الذي يؤدي الى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف وحاجات المرؤوسين في آن واحد". (أبوالكشك، 2006، ص89).

- أن القيادة التشاركية: هي إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، ومناقشة المشكلات ووضع الحلول لها وتنفيذها. (بسام، 2018، ص47).

ومن ذلك تعمل القيادة التشاركية على مشاركة العاملين في صنع القرارات، واعتماد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه، بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم واللامركزية في القيادة، وتوافر نظام فعال للاتصالات، واستشارة العاملين واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية. (منار، 2015، ص410)

ويعرف الباحث القيادة التشاركية اجرائيا بأنها: " نمط حديث من أنماط القيادة، يقوم فيها قادة مستشفى الصداقة بمشاركة العاملين باتخاذ القرار ومشاورتهم واحترام شخصياتهم وآرائهم، وتفويض لهم السلطة، وهذا يؤدي الى تحقيق أهداف العامة للمستشفى وأهداف وحاجات العاملين في آن واحد.

ح- مفهوم تفويض السلطة:

تفويض السلطة:

- يعرفها(كنعان، 2002): "المهام والواجبات التي يعهد بها القائد الى بعض مرؤوسيه". (كنعان، 2002، ص230).

- بينما يعرفها (فليه وآخرون 2005) بأنها: قيام المدير بتكليف العاملين معه بأداء بعض الأعمال التي تقع ضمن اختصاصاته الروتينية، أو تنفيذ بعض الواجبات التي لا يتضمن الخطأ فيها خطورة تؤثر على المؤسسة ". (فليه وآخرون، 2005، ص 3).

- يعرفها الدكتور أحمد محيو بقوله: " التفويض بأنه السماح لسلطة ما بأن تعهد لعون محدد بأحد أو بعض اختصاصاتها إذا اعتبرت ذلك مفيد". (خضار، 2015، ص 347).

هي أن يعهد الرئيس ببعض اختصاصاته للعاملين في المستويات الإدارية المتتالية، فالتفويض يؤدي الى تنمية قدرات المرؤوسين من خلال التعلم بممارسة مهمات أكبر وفرص لاثبات القدرات، ويؤدي الى النمو الوظيفي والترقي، ويهيئ شعورا بالرضا عن توافر السلطة مع المسؤولية، ويشبع حاجة المرؤوسين للمشاركة في مواقف العمل وصنع القرار، كما يسهم في حفز المرؤوسين واشباع حاجاته الانسانية كحاجة الاحترام والتقدير واثبات الذات. (زرروخي، 2018، ص 125).

ويعرفها الباحث اجرائيا: اسناد بعض المهام من القيادات الإدارية بمستشفى الصداقة للقيام بها على خير وجه، مع عدم اغفال المسؤولية من قبلهم في المجالات (المشاركة في اتخاذ القرارات، فاعلية تفويض السلطة).

ط- مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار:

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، وعلى الرغم من أن " سايمون" اعتبر أن اتخاذ القرار مرادفا للإدارة، وأن " وايت" اعتبر أن اتخاذ القرار هو القلب النابض للإدارة، الا أن عملية اتخاذ القرار ليست سهلة لكثرة تعقيداتها من جهة، وكثرة المؤثرات التي تواجه متخذ القرار من جهة ثانية، ولكونها تتطلب عددا من الإجراءات والأنشطة العلمية للوصول الى قرارات رشيدة.

تعددت آراء كتاب الإدارة في تعريفهم لاتخاذ القرارات بحيث أصبح لكل منهم مفهومه الخاص حيث جاء في اللغة قر بمعنى سكن واطمأن، وقرر الأمر رضا عنه وأمضاه، وتقرر الأمر بمعنى ثبت واستقر، والقرار هو ما انتهى إليه الأمر. (بركان، 2011، ص2018).

- يعرفه (ماهر، 2004): " بأنه اختيار أفضل البدائل بعد دراسة النتائج المترتبة على كل بديل وأثرها في الأهداف المطلوب تحقيقها، ويتم الاختيار بناء على معلومات يحصل عليها متخذ القرار من مصادر متعددة مما يساعد على الوصول الى أفضل النتائج". (ماهر، 2004، ص 13).

- يمكن تعريف اتخاذ القرار: "عبارة عن اختيار لسلوك معين من بين أكثر من بديل للسلوكيات أو التعريفات المنتظرة، ومن ثم فإن اتخاذ القرار يتطلب توافر المعرفة، والادراك الكافي بالسلوكيات البديلة وفهم وتحديد السلوكيات على وجه الدقة وتقييم تلك البدائل كأساس لعملية الاختيار". (مداحي، 2018، ص235).

- عرف Nigro اتخاذ القرار بأنه: " الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين". (بوغليطة، 2013، ص137).

- يرى خيري أسامة أن اتخاذ القرار: "هو عملية ذهنية أو حركية أو كليهما يتم من خلالها الوصول الى القرارات المناسبة، كما أن اتخاذ القرار يقوم على أساس الاختيار بين عدة بدائل أو خيارات". (علون، 2018، ص290).

نستخلص أن عملية اتخاذ القرارات هي حصيلة جهد جماعي مشترك يتعاون فيه الأفراد المعنيون والأقسام والإدارات المختلفة بالموضوع، كما أن عمليات جمع المعلومات وتحليلها، وتقديم الآراء والأفكار الممكنة، وتحقيق الاتصالات الضرورية كلها أمور تتم على مستويات مختلفة داخل التنظيم.

يعرفه الباحث اجرائياً: حيث أن قادة مستشفى الصداقة يعتمد على اشراك العاملين في اتخاذ القرارات اللازمة لحل المشكلات التي تواجههم وتواجههم على حد سواء، وتتسم العلاقات الإنسانية السليمة بين القادة والعاملين بالإيجابية والتعاون والثقة المتبادلة، وينعكس ذلك على فاعلية القرار المتخذ.

ي- مفهوم العلاقات الإنسانية:

- تعرف العلاقات الانسانية: " بأنها ذلك الميدان في الادارة الذي يهدف الى تحقيق التكامل بين الأفراد في محيط العمل، بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم الى العمل بإنتاجية عالية، وتعاون تام مع حصولهم على اشباع حاجاتهم الطبيعية، والنفسية، والاجتماعية". (محمد، 2015، ص128).

- كما تعرف أيضا: " هي التعامل الإنساني الحسن الذي يشمل المعاملة الطيبة القائمة على الفضائل ومكارم الأخلاق والقيم التي تعكس الترابط والتلاحم، وتنتشر المحبة والتعاطف والتآلف في جو يسوده الوئام والود، ويبعث على الطمأنينة والراحة ويشجع على الإنتاجية وحسن الأداء". (السواح، 2008، ص10).

- يعرفها الباحث اجرائياً: بأنها فن التعامل القائم على الود والتقدير والاحترام بين قادة مستشفى الصداقة والعاملين دون افراط أو تفريط.

ك- مفهوم التحسين:

- التحسين لغة: "هو ترقية وتزوين وإصلاح وضع قائم، والفعل منه حسن أي جعل الشيء حسنا وزينة". www.almaany.com.

- فالتحسين: " هو تغير محدود- استثمار أقل - يشمل الأفراد والعمليات ليحسن الموجود على مستوى الوحدة أو المؤسسة ولا يتطلب عادة تدخل الإدارة العليا".

www.eadara-eg-net

- يعرفه (نبيل، 2011): " التحسين عملية جوهرية ومتعددة الجوانب ترتبط بمختلف مكونات العملية الإدارية والعوامل التي تؤثر في جودة نتائجها بما يسهم في تطوير العمليات والمخرجات". (نبيل، 2011، ص 3).

- يعرفه (صالح، 2013): " مصطلح التحسين بأنه: عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تمكن القادة الإداريين من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم على نحو ابداعي لتحقيق أعلى معدلات الأداء في مختلف مستويات التنظيم". (صالح، 2013، ص 32).

ويعرفه الباحث اجرائياً: بأنه عملية منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي يعاني منها مستشفى الصداقة، تبدأ بمقارنة الوضع الحالي بالوضع المرغوب للأداء الفردي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء ومسبباته واتخاذ الإجراءات والخطوات لسد هذه الفجوات.
ل- أداء العاملين:

- يعرفه (حسن، 2001): "هو درجة تحقيق واطمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة". (حسن، 2001، ص 215).

- يعرفه (عاشور، 2005): " يعرف بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، وبمكنا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، ونمط الأداء". (عاشور، 2005).

يعرفه الباحث اجرائياً: قدرة العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون على القيام بتنفيذ المهام والواجبات والأعمال المناطة بهم وفق المسؤوليات التي يحددها مدير المستشفى لتحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلونها في الوقت المحدد وبالشكل المطلوب.

م-تحسين أداء العاملين:

- يعرفه (عثمان، 2014): " يقصد بتحسين الأداء تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة، أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة". (عثمان، 2014، ص 7).

عرفه الباحث اجرائيا: هو تطبيق العملي للعاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون لفنيات الإدارة ورفع كفاءتهم من خلال استخدام الموارد والإمكانات المتاحة لهم من اجل انجاز مهام العمل بكفاءة وفاعلية، بحيث يتميز هذا الأداء بعدد من الصفات الأساسية كالسرعة، الدقة، الصدق، الشمولية، ليسهم بفاعلية عالية في تحقيق الأهداف المرجوة.

ن- مفهوم الأداء:

يعد الأداء من أهم المفاهيم المتداولة والشائعة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، حيث لاقى اهتماما من الباحثين والمفكرين ، والأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه ، كما يعتبر العامل الأكثر اسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية ، ويشير مفهوم الأداء في عمومه الى ذلك الفعل الذي يقود الى انجاز الأعمال كما يجب أن تتجز ، والذي يتصف بالشمولية والاستمرارية ، ومن ثم فهو يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها ، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب .

- أولا: مفهوم الأداء:

- الأداء لغة: أدى الشيء: قام به، وأدى الدين: قضاها، وأدى الصلاة: قام بها في وقتها، وأدى الشهادة: أدلى بها، وأدى اليه الشيء: أوصله اليه، والأداء: التأدية. (عطية وآخرون، 2004، ص10).

- عرف معجم المصطلحات الإدارية الأداء بأنه: "يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة محددة. (بوخلوة اديس، 2015، ص214).

- ويعرفه (عبد المحسن، 2002) بأنه: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها؛ أي أنه المفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة الى تحقيقها داخل المؤسسة." (عبد المحسن، 2002، ص 605).

- ويعرفه (محمد، 2001) بأنه: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، وبالتالي يشير الى درجة تحقيق واطمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. (محمد، 2001، ص 210).

يعرفه الباحث اجرائيا: السلوك أو الممارسات التي يقوم بها العاملين بمستشفى الصداقة بمستوى عال من الدقة، والجودة.

6- المقاربة النظرية:

1- نظرية نموذج مكر يجور(1960): وهذه النظرية ترى أن الانسان بطبيعته لا يحب العمل، فهو وظيفة شاقة وضرورية من أجل البقاء، وبسبب كره العمل فان معظم الأفراد يجب أن يرغبوا على العمل وأن يراقبوا من أجل حثهم لبذل الجهود الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة (مغاري، 2009، ص 560).

وأن الفرد العادي يفضل أن يقاد دائما تجنباً للمسؤولية غير طموح ويعتبر الأجور والمزايا المادية هي حوافز العمل، ويطلق على هذه النظرية أحيانا نظرية القيادة الأوتوقراطية.

أ- نظرية (y): هذه النظرية تقوم على مجموعة من الافتراضات حول السلوك البشري، وتفترض أن الأفراد يقبلون المسؤولية ولا يحبون الرقابة، ويعملون ضمن توجيهات، ويمارسون أفكارهم وقدراتهم في التنفيذ، والانسان يحب العمل لأنه مصدر اشباع حاجاته ورغباته. (مغاري، 2009، ص 560).

وتفترض أن الفرد العادي ينظر للعمل كشئ طبيعي مثل اللعب، والراحة، وبالتالي فهو لا يكره العمل بطبيعته، وارتباط الفرد بأهداف العمل يؤدي الى الأداء بشكل فعال عن طريق الرقابة الذاتية وأن الفرد يلتزم بالهدف ويحصل على المكافأة المرتبطة بالإنجاز. (Longenecker&Pringle,1984,p446).

ويرى الباحث أن استخدام القائد لهذا النمط الديمقراطي من القيادة يؤدي الى نتائج إيجابية في تحقيق الأهداف وتحقيق جودة أفضل في العمل، وتساعد على تنمية المهارات الإبداعية والقيادية لدى الأفراد.

ب-نظرية (Z): يعود الفضل في وضع هذا النموذج الى عالم الإدارة الياباني وليام اوتشي حيث يفترض في هذا النموذج أن الفرد الأمريكي يختلف في ثقافته عن الفرد الياباني. (Longenecker&Pringle,1984,p447).

ويهدف هذا النموذج إلى الإفادة من الأسلوب الياباني من خلال تعديل الأساليب اليابانية لتناسب مع الثقافة الأمريكية لتسهيل عملية استخدامها فعلى سبيل المثال الممارسات اليابانية التالية : القرار بالإجماع، أسلوب جمع المعلومات من أسفل إلى أعلى، المسؤولية الاجتماعية، التنظيم غير الرسمي يجب ان تمارس في المؤسسات الأمريكية على الشكل التالي :القرار بالأغلبية، حرية انسياب المعلومات ويغلب عليها من أعلى إلى أسفل المسؤولية الجماعية والفردية معا، التنظيم الرسمي والبيروقراطي مصحوبا بشبكة من العلاقات غير الرسمية ومحاولة ترسيخ الثقة والاحترام المتبادل.

نظرية البعدين: ان هذه النظرية تمثلها الدراسات التي قام بها مجموعة من الباحثين في جامعة ولاية " أوهايو" الأمريكية، التي أسفرت عن تحديد بعدين لسلوك القيادة هما:

أ- **هيكله المهام:** ويشير هذا البعد الى تحديد الأدوار بين كل من القادة والتابعين.

ب-**الاهتمام بمشاعر الآخرين:** ويشير الى أن القائد يأخذ في الحسبان أحاسيس ومشاعر التابعين لقيادته، ويحترم أفكارهم، ويكون بينه وبينهم ثقة وفهما متبادلين.

ان القائد الذي يملك درجة عالية من بعد المبادرة، وتحديد العمل، وتنظيمه، يميل لأن يتدخل في تخطيط الأنشطة، ويحدد أدواره في انجاز الأهداف، ويتواصل مع مرؤوسيه ويوزع العمل، بينما القائد الذي لديه درجة عالية من الإحساس وتفهم مشاعر الآخرين يميل لأن ينمي جوا من الصداقة بينه وبين المرؤوسين.

لقد أثبتت الدراسات أن سلوك القائد يمكن أن يجمع بين البعدين بدرجات متفاوتة في وقت واحد، فالقائد لا يظهر سلوكا لبعده واحد فقط في كل مرة يمارس عملية القيادة، كما تبين أن القائد الذي عنده درجة عالية على كل من البعدين يحقق الرضا والانجاز الجماعي لمرؤوسيه. (مغاري، 2009، ص32).

يتضح للباحث أن القائد يمكن أن يجمع بين البعدين، وذلك بالقدر الذي يتطلبه ويحدده الموقف، وذلك تبعا لطبيعة المرؤوسين وظروف العمل والمؤسسة.

نظرية " ليكرت" لنظم القيادة: توصل " رنسيس ليكرت 1946، إلى هذه النظريات من خلال دراسات جامعة (ميتشغان) الأمريكية، حيث توصل الى أربعة أنماط للقيادة بناءا على أسلوب اتخاذ القرارات، وهي حسب ما ذكر كالتالي:

أ- **النمط التسلطي الاستغلالي:** وفيه يركز القادة على الإنجاز، ولا يظهرون ثقة بمرؤوسيه، ولا يسمحون لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، ويلجؤون الى التهديد والعقاب لفرض الطاعة والامتثال الى الأوامر.

ب- **النمط التسلطي النفعي:** وفيه يكون القائد أقل مركزية من سابقه، حيث يسمح ببعض المشاركة من قبل المرؤوسين، ويقبل بعض اقتراحاتهم، ولكن تبقى الثقة ضعيفة بين القائد والمرؤوس.

ت- **النمط الاستشاري:** ويظهر فيه القادة ثقة بمرؤوسيه، ويحرصون على استشارتهم قبل اتخاذ القرارات، ويقومون بتفويض بعض السلطات للمرؤوسين، وخاصة فيما يتعلق بالقرارات الروتينية.

ث- **النمط المشارك:** ويبيدي القادة فيه ثقة كبيرة بمرؤوسيه، ويسمحون لهم باتخاذ القرارات على نطاق واسع، ويشجعون المرؤوسين على الاتصال المتبادل، مما يدفع العاملين الى الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة. (Longenecker&Pringle,1984,p449).

2- نظرية فيدلر: قام فريد فيدلر بوضع نموذج أطلق عليه نموذج " الظروف المتغيرة بفاعلية القيادة " والذي أكد فيه على أن فاعلية القائد تتوقف على مدى مواءمة الموقف الذي يعيشه القائد مع نمطه من خلال عملية تشخيص القائد لسلوكه ودراسة المواقف المتعلقة بالتنظيم، وترى النظرية أن على القائد أن يعمل على تغيير الموقف ليتناسب مع نمطه، ويرى فيدلر أن مواءمة الموقف للنمط تتوقف على ثلاثة عوامل رئيسية هي:

أ- **علاقة القائد بالموظفين:** ويقصد به تقبل المرؤوسين للقائد وثقتهم به.

ب- **هيكل المهام:** ويقصد به تحديد مهام الموظفين بشكل واضح ودقيق، وتحديد أساليب العمل ومعايير الأداء.

ت- **درجة قوة المنصب:** ويقصد به السلطة الرسمية التي يكتسبها القائد بحكم مركزه الوظيفي، وتمنحه حق المكافأة، وفرض العقوبة، وتفويض السلطة.

ويرى فيدلر أنه متى توافرت هذه العوامل فإن المواقف تكون ملائمة للقائد.

وجوهر نظرية فيدلر تشير إلى أن القائد المهتم بمهام العمل والذي ينزع إلى المركزية والتسلط " أوتوقراطي " يكون فعالاً في تحقيق إنتاجية عالية لمرؤوسيه في الحالات المتعلقة بخصائص الموقف، أي السهلة جداً والصعبة جداً.

ان القائد الديمقراطي الذي يهتم بالنواحي الإنسانية فإنه يحقق إنتاجية عالية لمرؤوسيه في الحالات التي يتميز فيها الموقف بالاعتدال، وتكون العلاقات طيبة بين القائد والمرؤوسين، ويكون العمل غير خاضع مسبقاً لتنظيم وتخطيط محدد.

وأشار " فيدلر " بشكل أساسي في نظريته إلى ضرورة الانتباه إلى أنه ليس هناك

أسلوب قيادي واحد ناجح في كل المواقف، وإذا أردنا ضمان نجاح فاعلية القيادة في كل المواقف فعلى القائد أن يكون مرناً في استخدامه لأساليب القيادة المختلفة.

(Longenecker&Pringle,1984,p449).

ويتضح للباحث أن نجاح القيادة يعتمد على التوافق بين أسلوب القائد في التفاعل مع العاملين ودرجة التأثير التي يوفرها الموقف للقائد، وأن هذه النظرية ركزت الاهتمام على متغيرات الموقف في تفسير مفهوم القيادة.

7- الدراسات السابقة:

أ- الدراسات الأجنبية:

1- الدراسة الأولى: دراسة نديكو وآخرين (Ndiku et.al.2009 :تحسين اتخاذ

القرار في المدارس من خلال مشاركة المعلم.

هدفت الدراسة للتعرف على مدى مشاركة المعلمين في صناعة القرار، بالمقارنة مع المدى الذي يرغبون في الوصول اليه، بمنطقتي كلومي وكايتي في مقاطعة ماكوني في كينيا واختار الباحث العينة العشوائية حيث اختار 123 معلما من مدارس المنطقتين.

• وقد توصل الباحث الى النتائج الدراسة التالية:

- 1- مشاركة العاملين في صنع القرار في مدارسهم يشجعهم ويحفزهم في تنفيذ واجباتهم.
- 2- تشجيع المعلمين أكثر في القرار يكسبهم الثقة والشعور بالمسؤولية.
- 3- كسب المزيد من الخبرة والثقة يجعلهم يطورون بعضهم من خلال التدريب.
- 4- يجب على المديرين تغيير مواقفهم تجاه المعلمين والتعامل معهم كزملاء ومديرين مشاركين.
- 5- في إدارة مدارسهم. هذا سوف يحفز المعلمين وشعورهم أنهم جزء من مدارسهم.
- 6- تشجيع مدراء المدارس من خلال تدريبهم على صنع القرارات التشاركية.

2- الدراسة الثانية: هوانج وآخرون (Huang et.al.2010): هل تعزز القيادة التشاركية الأداء في العمل عن طريق الحث على الثقة، أو تفويض السلطة؟، التأثيرات التباينية للمرؤوسين الإداريين وغير الإداريين بالصين.

هدفت الدراسة الى التعرف عما إذا كان سلوك القيادة التشاركية مرتبطا بتحسين الأداء في العمل عن طريق عملية تحفيزية، أو عملية قائمة على أساس التبادل والتعاون، أما المنهج المتبع، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما عينة الدراسة فقد اختار الباحث العينة العشوائية من 527 موظفا من مجموع 500 شركة في الصين، واستخدمت الدراسة نموذجين نظريين، وهما نموذج التحفيزي والنموذج التبادلي؛ لاكتشاف الآلية النفسية لأثر سلوك القيادة التشاركية للرؤساء على السلوك العملي للمرؤوسين.

• وقد توصل الباحث الى النتائج الدراسة التالية:

1- النموذج التحفيزي للقيادة التشاركية لديه قوة تفسيرية أقوى من النموذج القائم على التبادل للمرؤوسين الإداريين.

2- النموذج القائم على التبادل أقوى قوة توضيحية من النموذج التحفيزي للمرؤوسين غير الإداريين.

3- الدراسة الثالثة: دراسة أولورانسولا وأبيودين 2011: مشاركة المعلم ينفي عملية

اتخاذ القرار في المدارس الثانوية في ولاية ايكيتي بنيجيريا.

هدفت الدراسة للتعرف الى مشاركة المعلمين في عملية صناعة القرار بالمدارس الثانوية في ولاية ايكيتي بنيجيريا، والتعرف عما اذا كانت مشاركتهم متصلة بصفاتهم الشخصية، وانتهج الباحثان المنهج الوصفي، وتم اختيار العينة العشوائية حيث تكونت من 200 معلما.

• وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات منها :

- 1- مدرسو المدارس الثانوية الحكومية يتمتعون بنشاط المشاركة في عمليات صنع القرار.
- 2- لجنس والعمر والمؤهلات التعليمية للمعلمين لم تعوق مشاركة المعلمين في عمليات صنع القرار.
- 3- إشراك المعلمين في صنع القرار يدل على ذلك أنهم مفوضون بشكل جيد
- 4- التعبير عن اعتقاد بأن مشاركة العمال في القرار سيحسن نوعية صنع القرار في منظمة.
- 5- المشاركة اليومية للمعلمين في الأنشطة الإدارية يكسب الكثير من الخبرة.
- 6- رغبة المدير والجهود الواعية لتدريب المعلمين الأصغر سنا من خلال إشراكهم في القرار سيعزز التنمية والأهداف التعليمية.

ب-الدراسات العربية:

- 1-الدراسة الأولى : دراسة عبد العزيز براك محسن 2012 بعنوان أثر نمطي القيادة التشاركية والتحويلية في تحسين الأداء الوظيفي "دراسة مقارنة في المستشفيات الأردنية" والتي أجريت في المستشفيات الأردنية ، حيث هدفت الدراسة الى تحديد دور نمطي القيادة التشاركية والتحويلية في تحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات العامة والخاصة ، يمثل نمطا القيادة التشاركية والتحويلية (كمتغيرات مستقلة) بأبعادها : نطاق القرار، ودرجة المشاركة، وهيكله المهام، والهدف من المشاركة،والعقلانية، والتفويض للقيادة التشاركية والتأثير المثالي ، والتحفيز الفكري، والدافع الالهامي، والاعتبار الفردي للقيادة التحويلية ويمثل الأداء الوظيفي (المتغير التابع) بأبعاده: الدقة في تنفيذ المهام ، والاجتهاد والمثابرة، والمبادرة والابداع والعلاقات مع الآخرين ، تكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارة العليا والوسطى والتشغيلية العاملة في المستشفيات الأردنية في القطاعين العام والخاص البالغ

عددها (92) مستشفى ، وقد تم اختيار (34) مستشفى كعينة طبقية عشوائية، أما أدوات وتقنيات البحث التي فرضها الميدان على الباحث هي الاستمارة كإمداد واسقاط للمنهج الكمي.

• وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات منها:

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

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

3- لا يوجد فروق ذات لالة إحصائية حول ممارسة نمط القيادة التشاركية، السن، المؤهل التعليمي لصالح حملة الشهادات العليا، والمستوى الوظيفي لصالح القيادات العليا، والخبرة لمن لديهم خبرة تتراوح بين (05-10 سنوات).

2- الدراسة الثانية: دراسة عليان علي رحمة عليان 2014 ، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر استخدام فرق العمل على أداء العاملين في قطاع الخدمات السوداني في ظل وجود عوامل وسيطة تتمثل في الجوانب السلوكية لأعضاء الفريق، أي أن الباحث حاول من خلال هذا البحث التعرف على العلاقة التي تربط بين استخدام أسلوب فرق العمل كأسلوب إداري وأداء العاملين ومدى تأثير العوامل السلوكية للفريق علي تلك العلاقة، و قد استخدم الباحث (فعالية قيادة الفريق ،تفاعل أعضاء الفريق و وضوح الأهداف و تكامل الأدوار) كعناصر مرتبطة باستخدام فرق العمل، كما استخدم (زيادة القدرة علي الابتكار، الكفاءة و الفعالية) كعناصر لقياس أداء العاملين أما فيما يتعلق بالجوانب السلوكية لأعضاء الفريق فقد ركز الباحث علي (التماسك بين أعضاء الفريق وحل الصراعات

التنظيمية و بناء الثقة بين أعضاء الفريق) كعوامل تتوسط العلاقة بين استخدام فرق العمل

و أداء العاملين، و تتلخص مشكلة البحث في عدد من التساؤلات الجوهرية منها:

1- إلى أي مدى تستخدم المنظمات السودانية الخدمية أسلوب فرق العمل؟

2- وما هي المنهجية التي تتبعها هذه المنظمات في بناء هذه الفرق؟

3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام فرق العمل كأسلوب إداري وأداء العاملين؟

4- هل لفاعلية قيادة الفريق أثر على أدائه؟

5- هل لفاعلية القيادة وتفاعل أعضاء الفريق ووضوح أهدافه وتكامل أدوار أعضائه أثر

في بناء الجوانب السلوكية (التماسك، حل الصراعات التنظيمية وبناء الثقة) للفريق؟

6- هل الجوانب السلوكية للفريق (التماسك، حل الصراعات التنظيمية وبناء الثقة) تتوسط

العلاقة بين فعالية القيادة وتفاعل الأعضاء ووضوح الأهداف وتكامل الأدوار وأداء أعضاء الفريق؟

7- هل توجد اختلافات بين آراء العاملين حول استخدام فرق العمل وتأثيرها على أدائهم

تعزي لسنوات الخبرة، الجنس، والمستوي التعليمي للعاملين في القطاع الخدمي؟

وبحسب تساؤلات المشكلة عاليه فإن الباحث قام بصياغة ستة عشر فرض رئيسي

وفروض فرعية تتولد من الأربعة فروض الأساسية الأول والثاني والثالث والرابع، ومن

الفروض الأساسية ما يلي:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين علمنة ومنهجية استخدام فرق العمل وتحسين

أداء العاملين.

2- توجد علاقة بين استخدام فرق العمل كأسلوب إداري وبناء الجوانب السلوكية للعاملين.

3- توجد علاقة بين بناء الجوانب السلوكية للفريق (التماسك، حل الصراع التنظيمي، وبناء الثقة) وتحسين أداء العاملين.

4- الجوانب السلوكية للفريق (التماسك، حل الصراعات وبناء الثقة) تتوسط العلاقة بين فرق العمل وأداء العاملين.

5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول استخدام فرق العمل تعزي لنوع العاملين. وقد تم استخدام الاستبيان والمقابلة الاستطلاعية في جمع بيانات البحث، كما تمت الاستعانة بأسلوب (SPSS) في تحليل بيانات هذا البحث. هذا فيما يتعلق بالبيانات الأولية أما البيانات الثانوية فتمت الاستعانة في جمعها بالمراجع والكتب والدوريات والأوراق العلمية والدراسات السابقة في هذا المجال.

• وقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج أهمها:

➤ أن غالبية المنظمات السودانية تتبنى أسلوب فرق العمل في الإدارة على الورق والإعلام فقط.

➤ أن غالبية هذه المنظمات تتبنى أسلوب ومنهجية علمية واحدة فقط في بناء فرق

عملها في حين أن هناك سبعة مناهج علمية لبناء فرق العمل.

➤ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام فرق العمل كأسلوب إداري وتحسين

أداء العاملين.

➤ أن تفاعل أعضاء فريق العمل ووضوح أهدافهم وتكامل أدوارهم يعمل على خلق العديد

من الجوانب السلوكية لهؤلاء الأعضاء مثل: التماسك، القدرة على حل الصراعات

التنظيمية وبناء الثقة فيما بينهم.

➤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين المبحوثين حول تأثير استخدام فرق العمل على أداء العاملين تعزي لسنوات الخبرة، النوع، المستوى التعليمي والدرجة الوظيفية

3- الدراسة الثالثة: دراسة أنور الرماح عبد السلام الشريف 2013، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة والمناخ التنظيمي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الجبل الغربي بليبيا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال التعرف على النمط القيادي السائد من الأنماط القيادية (الأوتوقراطي، والديمقراطي، والمتساهل)، والمناخ التنظيمي داخل الأقسام الأكاديمية، وتكونت عينة الدراسة من (503) أعضاء هيئة تدريس، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية بالنظر إلى الرتبة العلمية لأعضاء هيئة التدريس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث الاستبانة بوصفها أداة رئيسة في الدراسة، واستعان الباحث بتحليل البيانات مستخدما (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة يمارسون أنماط القيادة الثالثة، واحتلّ المرتبة الأولى النمط الديمقراطي بدرجة عالية، ثم النمط المتساهل في المرتبة الثانية بدرجة عالية، وجاء النمط الأوتوقراطي في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة، كما أظهرت الدراسة أن نظرة أعضاء هيئة التدريس لمستوى المناخ التنظيمي كانت نظرة إيجابية بدرجة عالية، وقد تبين أيضاً أن أنماط القيادة قد ارتبطت بعلاقة موجبة دالة إحصائية مع المناخ التنظيمي، وأن هناك علاقة موجبة دالة إحصائية بين الأنماط القيادية، وتبين أيضاً من النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأنماط القيادية يعزى لمتغيرات (الجنسية، والعمر، وسنوات الخبرة، والرتبة العلمية)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لنمطي القيادة الأوتوقراطي

والديمقراطي يعزى لمتغيري الجنس والتخصص، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للنمط القيادي المتساهلة يعزى لمتغيري الجنس ولصالح الإناث، والتخصص لصالح التطبيقية، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى المناخ التنظيمي ومجالاته يعزى لمتغيرات (الجنس، والجنسية، وسنوات الخبرة، والرتبة العلمية)، وأظهرت النتائج كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى المناخ التنظيمي ومجالاته يعزى لمتغيري التخصص والعمر، ماعدا مجال الأسلوب الإداري فيه فروق ذات دلالة إحصائية لهذا المجال لمتغير التخصص لصالح التطبيقية، ومجال حوافز العمل لمتغير العمر لصالح الفئة العمرية (أقل من 35 سنة).

4- الدراسة الرابعة: طاهر محمود خلف الكلالده 2007، تناولت الدراسة أثر مشاركة العاملين وإتخاذ القرارات والدافعية على الأداء الإداري في أمانة عمان الكبرى وفروعها في العاصمة الأردنية، وقد إعتمدت الدراسة الفرضيات التالية:

1- يتم إتخاذ القرارات في أمانة عمان الكبرى عن طريق المشاركة الإيجابية الفاعلة للعاملين في كل المستويات الإدارية.

2- يلاقي أسلوب المشاركة في الإدارة رضا العاملين بالأمانة ورضاء الجمهور.

3- الحوافز المقدمة للعاملين أقل من توقعاتهم مما يؤثر سلبا على إنتاجيتهم.

4- لا تتبع إدارة الأمانة منهج الإدارة بالأهداف في العملية الإدارية.

5- يتم تقويم أداء العاملين وفق الأساليب العلمية الحديثة ويقابل رضاهم.

6- لا تتكافأ الهياكل التنظيمية للأمانة مع حجم الأعمال المطلوبة منها.

7- الميزانيات المخصصة الموضوعية للأمانة لا تف بمطالبات توسع الأعمال في المستقبل.

* هذا وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- تعتبر المشاركة في العملية الإدارية من أهم الأعمال التي يجب على متخذ القرار اتباعه.
- مشاركة العاملين في صنع القرار تحملهم مسؤولية تنفيذ القرارات وتجعلهم أكثر تفاعلاً وإيجابية في تحقيق النتائج.

- تقييم الأداء للعاملين كافة يجني ثمار كبيرة على صعيد العمل والعاملين.

- أمانة عمان الكبرى تقدم خدماتها لكافة مناطق العاصمة الأردنية.

- للأمانة خدمات مجانية واسعة لا يمكن حصرها.

- الهياكل التنظيمية للأمانة تتماشى مع مستجدات ومتطلبات العمل الواسع النطاق.

- تقوم الأمانة بدور فاعل مع المدن الأردنية العربية الإسلامية العالمية والمنظمات الدولية.

5- الدراسة الخامسة: قمر الدين وهب الله الشيخ السمانى 2003 تنمية قدرات القرارات

التففيذية بالجامعات الحكومية بالسودان، تهدف هذه الدراسة إلى مراجعة وتحليل المشاكل

الإدارية للجامعات الحكومية في السودان، وينصب التركيز على مستوى القيادة التنفيذية

لهذه الجامعات، مع معرفة الأساليب المعتمدة في اتخاذ القرار في هذه الجامعات وبالتالي

تحديد المطلوب أشكال التطوير الإداري لمثل هذه القيادة.

يتمون مجتمع الدراسة من نائب المستشار، نائب المستشار، المبدأ، عمداء الكليات

عميد الطلاب، السكرتير الأكاديمي، مديرو مراكز البحوث والمعاهد، رؤساء الإدارات

الأكاديميين القدامى، مستشارو نائب رئيس الجامعة وعميد المكتبات ومساعدين لرئيس الجامعة.

اعتمدت الدراسة على الفرضيات التالية:

- 1- هناك علاقة متبادلة بين توفير التخطيط لاتخاذ القرارات واستقرار الجامعة، زيادة مواردها والكفاءة الأكاديمية والبحث الأكاديمي في ذلك.
- 2 - هناك علاقة ملحوظة بين الروابط الإدارية في المؤسسة الأكاديمية، ونجاحها في تحقيق أهدافها.
- 3- هناك هو أيضا علاقة عكسية بين الشعور الانتماء الإداري وانعكاس هذا على المؤسسة الأكاديمية.
- 4 - هناك علاقة بين الافتراض من القائد التنفيذي للوظائف الأكاديمية. (مثل، عميد لعدة جولات أو نائب مستشار لأكثر من جامعة واحدة).
- 5 - هناك علاقة بين نمو الميزانية الجامعة (خلال فترة الدراسة عشر سنوات) وهيكل مجلس الجامعة، وجدول أعمالها وقراراتها.
- 6- هناك علاقة بين وجود الأساس ومحددات اتخاذ القرارات في المؤسسة وكفاءة السلطة التنفيذية الإدارية فيها.
- 7- هناك علاقة بين كفاءة التنفيذ الإداري، مرونته والطبيعة من انتمائه إلى المؤسسة الأكاديمية. والاستخدام الأمثل لموارد الجامعة.
- 8 - هناك علاقة بين الوقت الضائع للسلطة التنفيذية الإدارية وأثرها على اتخاذ قرارات؛ (مثل، غياب، سفر، قصير المدى انتداب، إلى المواقف التشريعية، السياسية المشاركات أو النشر خارج الجامعة؛ مثل طبيب الذي يشغله عيادته الخاصة، وهو مهندس يشغلها مجال عمله أو رجل أعمال يشغلها شركته).

تم تصميم استبيان لجمع البيانات، أيضا، أجريت ثلاث مقابلات، والتي في نفس الشيء تم طرح أسئلة الاستبيان على المستفتين.

* نتائج البحث كانت كما يلي:

1. قد يساعد توفير التخطيط في اتخاذ القرار مما يجعل استقرار الجامعة وزيادة مواردها.
2. انتماء السلطة التنفيذية للأكاديمي المؤسسة ضرورة لتحقيقها الأهداف.
3. من الأنسب أن الزعيم التنفيذي للكون الجامعة من الذين تولى الأكاديمي المشاركات على عكس غير الأكاديمية الزعيم التنفيذي.
4. نجاح الجامعة يعتمد على عقد مجلس الجامعة العادية الاجتماعات؛ وجدول أعمالها قد يعطي في المقام الأول الأولوية لقضايا النمو وتطوير الجامعة.
5. وجود القوانين واللوائح. والتنشيط على جانب واحد والهيكل، المجالس والمجالس واللجان وانتظام على الآخر هو مؤشر جيد للكفاءة المسؤول. هذا ينعكس على اتخاذ قرارات عقلانية.
6. كفاءة المسؤول التنفيذي هو المتوقع من خلال الاستخدام الأمثل للموارد الجامعة.
7. العمل بدوام كامل، من نائب المستشار لإدارة الجامعة، ويقلل منالوقت الضائع في إدارة الجامعة والمساعدة في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

ت-الدراسات الوطنية:

- 1- الدراسة الأولى: دراسة زرواتي عبدالعزيز 2007 بعنوان الممارسة القيادة وعلاقتها بتحفيز العاملين والتي أجريت في جامعة سعد دحلب بالبليدة ، حيث تهدف هذه الدراسة الى تبيان واقع القيادة الإدارية وعلاقتها بالاتصال واتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية في المؤسسة الجزائرية ،

كما تهدف كذلك الى الاتجاهات المختلفة للقيادة والتفاعل القائم بينها وبين العمال ، وواقع التحفيز في المؤسسة الجزائرية ، وجاء التساؤل العام للدراسة ما واقع القيادة الإدارية وعلاقتها بتحفيز العاملين في المؤسسة الجزائرية ، حيث أتت التساؤلات متضمنة المتغيرات التالية (الاتصال، اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية) وعلاقتها بتحفيز العاملين، على هذا الأساس قام الباحث بصياغة ثلاث فرضيات تضمنت المتغيرات الثلاث السابقة.

ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال جمع المعطيات الكيفية والكمية بالظاهرة ، كما تم الاعتماد على المنهج التاريخي لرصد تاريخ مؤسسة سونلغاز (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز) والاطلاع على هيكل تنظيمها وتسييرها ، أما أدوات وتقنيات البحث التي فرضها الميدان على الباحث هي الاستمارة كإمداد واسقاط للمنهج الكمي ، مدعمة بمقابلات محدودة قابلة لتكوين خطاب سوسيولوجي يقدم تأويلا وتفسيرا للأسباب والنتائج ، حيث احتوت على 48 سؤالاً بين المفتوح والمغلق ، أما العينة فقد اختار العينة الطبقيّة العشوائية حيث احترم نسبة كل طبقة في المجتمع الأصلي (إطارات، أعوان تنسيق، أعوان تنفيذ) .

• وتوصل الباحث الى النتائج التالية:

- 1- الاجتماعات أكثر وسيلة ملائمة بالنسبة لكل العمال لأنها تسمح بتقديم لانشغالات والاقتراحات مباشرة مع المسؤولين وتسمح بحرية الاتصال والتعبير.
- 2- العمال يرون أن الاتصال أداة عملية أكثر منها جانب اعلامي يكتف بإعطاء المعلومة أو جانب علاقات إنسانية بين كل العمال وشرائحهم وانما أداة ضرورية لسير العمل ووجود حراك وديناميكية وتواصل مع الآخرين.

3- هناك نوعين من المسؤولين(القادة) داخل المؤسسة، الأول يقوم بالمدح والثناء وتفهم المشاكل الخاصة للعمال بفتح قنوات الاتصال أمام مرؤوسيه ويسهل عملية تبادل المعلومات معهم ويحترم حاجاتهم والثاني لا يبالي بما يقدمه العمال ويكتف بالأوامر والتوجيهات وعدم التفهم للمشاكل.

4- طبيعة التنظيم السائد تنقصه المرونة الاتصالية البناءة من طرف المسؤولين الخالية من التميز في المعاملة بين العمال والخالية ومن الاحتكار وغير المشجعة على الاستمرارية.

5- المسؤول لا يتيح الفرصة الكاملة في اتخاذ القرارات وطرق تحسين العمل والأخذ برأي جميع العمال وانما لطبيعة المناصب والوظائف.

6- العلاقات الإنسانية بين المسؤولين والعمال مبنية غالبا على التميز والتفضيل المبني على أساس المنصب أو على أساس القرابية والجهوية.

7- طبيعة شخصية المسؤول وطريقته في التعامل تلعب دورا في تحفيز العمال.

8- يقوم المسؤول بتعديل سلوكه وفق الموقف الموجود فيه وفقا لتطور الأحداث من حوله.

9- تساعد السمات القيادية للمسؤول في دعم وامداد العلاقات الاجتماعية والعمل الجماعي.

الدراسة الثانية : وردة برويس 2015 فعلية الاتصال الإداري في إنجاز عملية اتخاذ القرار

في المؤسسة الصناعية وانعكاسها على أداء العاملين جامعة بسكرة، هدفت الدراسة الى

تشخيص ووصف طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة الصناعية مجال الدراسة، ومعرفة

مدى انسجام العملية الاتصالية داخل المؤسسة الصناعية مجال الدراسة أيضا معرفة مدى

اهتمام المسؤولين في المؤسسة الصناعية مجال الدراسة وتطبيقهم للعلاقات الاتصالية

والانسانية بمعرفة العلاقات التي تربط بكل من المسؤولين والاطارات والعمال ومحاولة ابراز

حجم التأثير الذي يتركه استخدام أنواع الاتصالات السائدة في المؤسسة الصناعية مجال الدراسة ، على نشاط الإدارة وأداء العاملين بها، ومحاولة معرفة مدى مساهمة الأفراد والجماعات في عملية اتخاذ القرار كل حسب مجاله العملي في المؤسسة الصناعية .

وقد تم الاعتماد على المسح الشامل لمسؤولي وإطارات وعمال مؤسسة قديلة للمياه، كما تم استخدام المنهج الوصفي والذي يتوافق مع طبيعة هذه الدراسة، ومن أجل جمع البيانات قامت الباحثة بإعداد استمارة موجهة للمسؤولين أخرى موجهة للإطارات والعاملين بالمؤسسة الصناعية مجال الدراسة.

* أما النتائج فأظهرت ما يلي:

-الاتصال الإداري الفعال في المؤسسة الصناعية مجال الدراسة يعمل على إزالة الغموض وتقريب الثقة بين الإدارة والعاملين، وذلك من خلال وصول المعلومات في جميع مستويات الإدارة يتسم ببسر وسهولة، إضافة الى أن الاجتماعات كطريقة للاتصال بالعاملين مثير ومفيدة من حيث أنه يتم الإبلاغ اما بمستجدات عن العمل أو تحذيرات أو أوامر وكذا حل بعض المشاكل العالقة.

- عقد لقاءات مستمرة مع جميع أعضاء المؤسسة وجلسات استماع مع العاملين تناقش فيها المشاكل بصراحة.

- بينت الدراسة أن المسؤولين لا يعتمدون مبدأ المشاركة في اتخاذهم للقرارات من خلال اشراك العمال للإطارات في ذلك.

- لا يوجد تشجيع للعاملين باتخاذ بعض القرارات التي تهم عملهم بصورة انفرادية، بالرغم من وعي المسؤولين بأهمية اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، كونه يؤدي الى

إحساس العامل بقيمته داخل العمل، ويوطد العلاقة بين العمال والإدارة، كما يحفز العامل على الأداء الجيد، وعليه فإنه سينتج انخفاض الروح المعنوية وعدم الرضا وضعف في أداء العاملين.

- جل المسؤولين يحرصون على توفير الظروف الملائمة للعاملين بالمؤسسة كمعاملة الحسنة وروح الفريق الواحد، وتهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها، كما يتم العمل على توفير جميع الأدوات التي تساعد على أداء الأعمال وكل ما يساعد على بقاء المؤسسة.

- التعقيب على الدراسات السابقة:

أ- تعليق على النتائج الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات والأبحاث ذات الصلة بالقيادة التشاركية، أو ذات الصلة بتحسين أداء العاملين، ولكن لم يعثر الباحث على دراسة لم يعثر الباحث على دراسة واحدة تناولت دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين.

ومن خلال استعراض نتائج الدراسات السابقة لوحظ أن هذه الدراسات تختلف في

النواحي التالية:

- عينات تلك الدراسة

- بيئات تلك الدراسات

- محاور تلك الدراسات

ب-موقع البحث الحالي من الدراسات السابقة:

تتقاطع الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض النواحي، وتختلف عنها في نواحي أخرى، على الشكل التالي:

تسعى الدراسة الحالية إلى القاء الضوء على دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، وهي بذلك تتقاطع مع دراسة (عبد العزيز براك محسن 2012) ودراسة (Huang et.al.2010) وتتقاطع مع الدراسات السابقة ببعض المتغيرات كدراسة (Ndiku et.al.2000)، (دراسة أولورانسولا وأبيودين) ، ودراسة (طاهر محمود خلف كلاله 2007) ، وكذا دراسة (زرواتي عبدالعزيز 2007) ، ودراسة (عليان علي رحمة عليان 2014) ودراسة (أنور الرماح عبد السلام الشرف 2013)، ودراسة (قمر الدين وهب الله الشيخ السماتي 2003)، ودراسة (وردة عيسى 2015) اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث العينة المستخدمة للدراسة الحالية المراد التعرف على دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة الجزائر/كوبا بولاية الجلفة.

تسعى الدراسة الحالية أيضا الى التعرف على المشاركة في اتخاذ القرار، وهي بذلك تتقاطع مع العديد من الدراسات السابقة (طاهر محمود خلف كلاله 2007)، دراسة (وردة برويس 2015)، ودراسة (قمر الدين وهب الله الشيخ السماتي 2003)، ودراسة (Ndiku et.al.2000)، (دراسة أولورانسولا وأبيودين) ، ودراسة عبد العزيز براك محسن (2012)، ودراسة (زرواتي عبد العزيز 2007) .

❖ تسعى الدراسة الحالية أيضا الى التعرف على تفويض السلطة، وهي بذلك تتقاطع مع العديد من الدراسات السابقة ودراسة عبد العزيز براك محسن (2012)، ودراسة (زرواتي عبد العزيز 2007).

❖ تسعى الدراسة الحالية أيضا الى التعرف على العلاقات الانسانية، وهي بذلك تتقاطع مع العديد من الدراسات السابقة دراسة (زرواتي عبد العزيز 2007).

❖ اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي كما في أغلب الدراسات السابقة يتبين مما سبق وعلى الرغم من وجود تشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في بعض الجوانب، الا أنها تختلف من حيث المتغيرات المراد دراسة القيادة التشاركية بأبعادها (مشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية) ودورها في تحسين أداء العاملين، ومن حيث طريقة معالجة الموضوع والربط بين المتغيرات.

❖ اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عينة البحث المستخدمة في الدراسة الحالية، وهم جميع عمال مستشفى الصداقة عن طريق الحصر الشامل.

❖ اختلفت الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة من حيث مكان اجراء البحث وهو في مؤسسات الصحية المتمثل بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة، على عكس بعض الدراسات السابقة والتي أجريت في مؤسسات تربية.

ت-ما استفاد منه الباحث في دراسته الحالية من الدراسات السابقة:

استفاد الباحث من خلال رجوعه الى عدد من الدراسات السابقة المذكورة في هذا الفصل بعدة فوائد يمكن اجمالها فيما يلي:

1- الاستفادة من الدراسات السابقة والمنهجية العلمية المتبعة فيها في صوغ مشكلة البحث للدراسة الحالية.

2- وضع تصور عام لموضوعات الإطار النظري.

3- تصميم أدوات الدراسة وبنائها من حيث بعض الأبعاد المتضمنة فيها والمتغيرات الديموغرافية.

- 4- الإفادة مما ذكر من مراجع علمية استندت إليها هذه الدراسات السابقة في مادتها العلمية.
 - 5- الإفادة من التوصيات والمقترحات التي توصلت إليها تلك الدراسات.
 - 6- الاستفادة من النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.
- 8- صعوبات الدراسة:**

ككل الدراسات السوسولوجية المختلفة واجهتنا صعوبات في طريق البحث، والتي لم تمنعنا من مواصلة البحث لغاية إتمامه ومنها ما يتعلّق بالجانب النظري تمثلت في المراجع المتعلقة بالقيادة التشاركية، صعوبة التوفيق بين النظريات المعتمدة في الدراسة واسقاطها على الموضوع.

خلاصة الفصل :

تتاولنا في هذا الفصل أهمية العلمية والعملية لموضوع الدراسة، والأهداف التي يريد الباحث الوصول الى تحقيقها، كما تتاول أسباب اختيار الموضوع ، طارحا مجموعة من الفرضيات تتمثل في كل من مساهمة تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار، مساهمة العلاقات الإنسانية ودرهما في تحسين أداء العاملين، كما تم تحديد المفاهيم نظريا واجرائيا الخاصة بموضوع الدراسة، مبيينا مقاربات نظرية الأقرب الى موضوع الدراسة، كما دعم الباحث دراسته ببعض الدراسات الأجنبية والعربية والوطنية المشابهة للموضوع لاستغلالها في الجانب الميداني عند التحليل، مع ذكر أهم الصعوبات التي واجهها الباحث خلال مسار البحث.

الفصل الثاني

الأسس النظرية لأداء العاملين

تمهيد	
الأداء	أولا :
تقييم الأداء	ثانيا :
تحسين أداء العاملين	ثالثا :
خلاصة الفصل	

تمهيد:

يحتل الأداء مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداءً متميزاً ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك فإن يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً.

أولاً: الأداء

1- مفهوم الأداء:

- ويعرفه أبو شيخة (2000) بأنه: "مجموعة من الشروط الواجب توافرها؛ لإنجاز عمل ما؛ للوصول الى تحقيق أهداف معينة." (أبو شيخة، 2000، ص 117).

- يعرفه عبد المحسن 2002 بأنه: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة الى تحقيقها داخل المؤسسة." (عبد المحسن، 2002، ص 605).

- ويعرفه (محمد 2001): بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام وبالتالي يشير الى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. (محمد، 2001، ص 210).

- يعرف الأداء بأنه: هو النتيجة النهائية لنشاط منظمة ما، لذلك فهو يعبر عن قدرة المنظمة على استخدام مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة كفؤة وفعالة وتحقق توقعات وتطلعات أصحاب المصالح كالمستثمرين والعملاء والموظفين والموردين والمجتمع بأكمله. (نورالهدى، 2018، ص 25).

- يوصف هلال (1996) الأداء بأنه: النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة. (هلال 1996، ص 12)،

ومن خلال هذا التعاريف يتضح الكثير من العوامل المساهمة أو المؤثرة في الأداء وتخضع بعض هذه العوامل لسيطرة الموظف بينما يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة وتبرز أهمية ثلاثة عوامل على وجه الخصوص وهي:

- **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة ومهارة وقيم واتجاهات ودوافع خاصة بالعمل.

- **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل ممتعه.

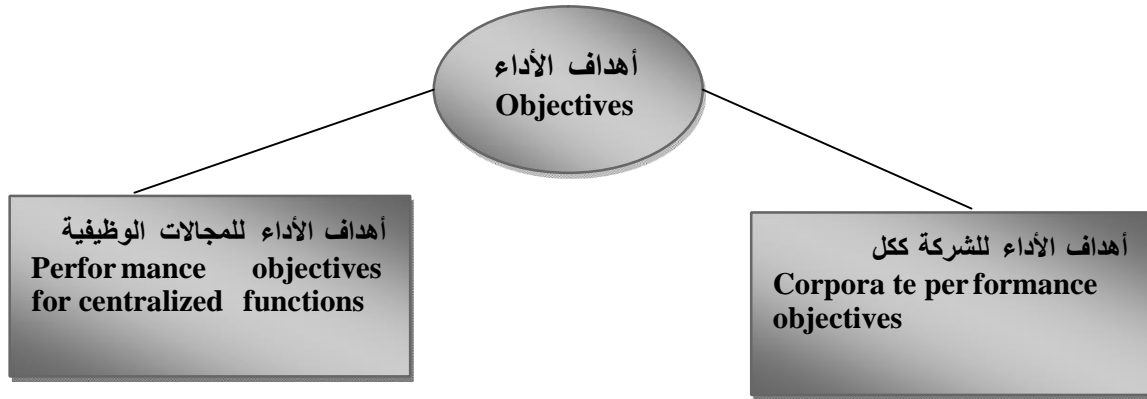
- **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل

- والأشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

2- أهداف الأداء:

- أهداف الأداء التي من الممكن أن تستخدم كمعايير لقياس أداء المؤسسة من الجوانب المختلفة يقول القطامين في ذلك الآتي:
- الإبداع في مجال التكنولوجيا، والمقصود هنا استخدام تكنولوجيا أكثر تطوراً في مجال الأعمال للوصول للأهداف المنشودة.
- استخدام موارد المؤسسة المالية والمادية، بمعنى الاستخدام الأمثل لهذه الموارد لتحقيق إنتاجية ذات جودة عالية لتحقيق الأرباح.
- تطوير القوى البشرية الإدارية والفنية ويشتمل ذلك على اختيار الموظفين الأكفأ للعمل بالمؤسسة وأيضاً الحفاظ عليهم من خلال وضع البرامج والأنظمة التي تنظم العلاقة بين المؤسسة والعاملين وإيجاد البرامج التدريبية لتطوير مهاراتهم الفنية. (القطامين، 2002، ص 167).
- تطوير أداء العاملين الآخرين ويقصد بذلك التطوير المنظم للمعارف والمهارات والاتجاهات المرتبطة بالأفراد ليقوموا بالأداء الصحيح والمطلوب في الوقت الحالي والمستقبلي.
- المسؤولية الاجتماعية، تجاه ذوي المصلحة، المجتمع، المساهمين، العاملين، الحكومة.

الشكل (01) يوضح: تحديد أهداف الأداء الكلية والوظيفية



المصدر: أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية "حالات ونماذج تطبيقية"، (دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 168).

3- أهمية الأداء:

الأداء يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة، لأنها ستكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداءً متميزاً (المزروع، 1990، ص186).

ويرى "سيزلاقي" أن الأداء: "ليس فقط انعكاساً لقدرات ودافعية كل فرد فقط وإنما هو يعكس أداء القسم أو الإدارة ذاتها، وبالتالي فيجب على كل مدير وعلى كل مستوى تنظيمي أن يولي اهتماماً بالغاً بأداء العاملين تحت رئاسته" (سيزلاقي، 1991، ص62).

نستخلص أن الأداء يحظى باهتمام بالغ من جميع المستويات ابتداءً من مستوى الفرد العامل أياً كان موقعه داخل المؤسسة وبعدها إلى المستوى العام للمحيط الخارجي للمؤسسة وصولاً إلى الدولة، وذلك لأن أداء الدولة ما هو إلا تعبير عن أداء المؤسسات العاملة بها، وفيما يلي نستعرض أهمية الأداء بالنسبة للعاملين والمنظمة.

أ- أهمية الأداء بالنسبة للعاملين:

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاساً لأداء المنظمة التي يتبعها كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هي تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابياً على النحو التالي: (منصور، 1986، ص135)

يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور الهامة في حياة كل فرد، مثل النقل، والترقية والانتداب لمنصب عليا... الخ، ومن خلال ذلك المنطق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماماً خاصاً لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي.

يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظراً لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومراتب مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.

يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن اهتمام الفرد بأدائه، والعمل على رفعه وتنميته سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به، وتتمثل في الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

ب- أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة:

يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقياداتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا.

كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة)، إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.

كما يرى عاشور: إن نجاح المنظمات مرتبط بكفاءة العاملين فيها، لذلك أهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته الكبيرة بالنسبة للأفراد والمنظمات على حد سواء، فالمنظمات تسعى دائما إلى الارتقاء بأداء العاملين فيها من خلال تدريبهم وتحفيزهم باستمرار للوصول إلى أهدافها، وحسب معايير الأداء المحددة كما ونوعا للجهد المطلوب ونمط الأداء. (منصور، 1986، ص139)

ويمكن القول إن حياة المنظمة أياً كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه، تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة، فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة، كالبقاء، والنمو، والتوسع، وإذا ما كان أداء العاملين فيها دون المستوى المطلوب، فإنه سيشكل عائقاً كبيراً أمام المنظمة في تحقيق أهدافها، بل قد يؤدي أحياناً إلى تصفية المنظمة.

وبسبب جوهرية الأهداف التي يمكن تحقيقها العملية، فأنها تعطي اهتماماً خاصاً من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، للوصول من خلالها إلى المزايا الهامة والمتمثلة برفع الروح للعاملين، وإشعارهم بالعدالة، ودفعهم إلى تحمل المسؤولية، وتوفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية (كالتوظيف، والتدريب، والمتابعة). (علاقي 1999، ص 265)

4- محددات الأداء:

هناك أمر مهم لا بد من الإشارة إليه، وهو العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي وهذه العوامل إما أن تكون إيجابية، وإما أن تكون سلبية وإيجابية العوامل، أو سلبيتها ترتبط بالحالة التي يكون عليها الموظف، فهو إما أن يكون غير قادر على الأداء أصلاً، وإما أن يكون قادراً ولكنه غير راغب، وسنعرض العوامل المؤثرة في كل من الحالتين:

أ- حالة عدم القدرة على مقابلة متطلبات الأداء:

قد تكون هناك من العوامل والأساليب ما يؤدي فعلاً إلى عدم قدرة الموظف على تحقيق المطلوب منه حتى ولو رغب في ذلك وأمثلة هذه العوامل ما يلي: (علاقي 1999، ص 323)

➤ نقص التجربة والخبرة.

➤ عدم توفر المقدرة.

➤ نقص المستوى التعليمي ومستوى المعرفة.

➤ الحالة الذهنية.

➤ الطاقة الجسدية والناحية الصحية.

➤ عدم القدرة على الإدراك.

وفي مثل هذه الحالة فإن الموظف بحاجة إلى قائد إداري يتمتع بصفات تخوله في اتخاذ القرار اللازم لتدريب وتأهيل وتقويم مثل هؤلاء الموظفين ووضعهم في الوظائف المناسبة كلاً حسب الحاجة (علاقي، 1999، ص324).

ب- حالة القدرة على متطلبات الأداء ولكن عدم الرغبة في ذلك:

وتنشأ هذه الحالة نتيجة لتواجد بعض الظروف المحيطة بالموظف وهي إما ظروف ناشئة عن طبيعة العمل أو الأنظمة والقواعد أو ظروف شخصية خاصة ومن أمثلة هذه الظروف والعوامل: (علاقي، 1999، ص324).

➤ عدم وضوح الأهداف أو معايير الإنجاز.

➤ نقص المعلومات.

➤ عدم كفاية الصلاحيات.

➤ تعدد مصادر الأوامر.

➤ نوع القيادة الإشرافية أو الإدارية.

➤ فلسفة العمل في المنظمة.

وتحدث هذه الحالة عندما تكون الإدارة غير قادرة على الوفاء باحتياجات الموظفين أو أنها تتبع نمط الإدارة الأوتوقراطية في سياستها مع الموظفين (علاقي، 1999، ص324). كما يشير آل سعود انه لكي يتم تحديد مستوى أداء العاملين لابد من معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى، ولذلك فان الأداء يتحدد من خلال ثلاثة عوامل هي:

- الأول: الدافع على العمل.

- الثاني: مناخ العمل.

- الثالث: القدرة على العمل.

1-الدافع على العمل: نظراً لأهمية الدوافع بالنسبة للموارد البشرية وللمنظمات فقد أولت الإدارة المعاصرة أهمية خاصة لها، واستفادت من الدراسات الخاصة بعلم النفس والسلوك التنظيمي في ظهور نماذج مختلفة للدوافع والرضا الوظيفي والتي أصبح لها تأثير كبير على أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم.

2-مناخ العمل: إن بيئة العمل تتكون من جزأين هما: البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها، بالنسبة للبيئة الداخلية فهي تتمثل في جميع مكونات المنظمة من سياسات وقيادات وأنظمة وغيرها، أما البيئة الخارجية نجد أنها تتكون من ثلاث بيئات، وهي البيئة العالمية، والبيئة الإقليمية، والبيئة المحلية.

3-القدرة على العمل: على إدارة المنظمة أن تكون على معرفة بقدرات الأفراد ودوافعهم واتجاهاتهم وذلك لكي تستطيع توزيع العمل والمهام على العاملين بطريقة صحيحة أي وضع الرجل المناسب في المكان .

❖ ويميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات لأداء الوظيفي هي:

➤ **الجهد:** حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته
➤ **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، التي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.

➤ **إدراك الدور أو المهمة:** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء.

❖ ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي = الجهد × إدراك الدور × القدرات. (حسن، 2004، ص 216).

ولكن لم يستطع علماء الإدارة الاتفاق على محددات الأداء لصعوبة ذلك عمليا، وعليه فهم يحذرون من تعميم النتائج التي تصل إليها بعض الدراسات للأسباب التالية:

➤ يختلف أداء فئة معينة من العاملين عن أداء فئة آخر، وبالتالي فليس بالضرورة أن محددات أداء تلك الفئة هي نفسها محددات أداء الفئة الأخرى، كما محددات أداء العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة أن تكون هي نفسها محددات أداء العاملين في منظمة أخرى.
➤ العوامل البيئية الخارجية أثر في تحديد محددات الأداء.

5-قياس الأداء:

قياس الأداء يتم من خلال أسلوبين الأسلوب الأول الطرق التقليدية، والأسلوب

الثاني الطرق الحديثة ونفصلها على النحو التالي:

أ- الطرق التقليدية:

- طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء، وتكون لكل صفة أو خاصية درجة مختلفة مرقمة أو مصنفة بشكل متسلسل، وبناءً على ذلك يتم تقييم كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قبل المقيم الذي يضع علامة تتناسب مع ما يراه من مستوى أداء الموظف (شحادة، وآخرون 2000، ص81).

- طريقة الترتيب:

وفي هذه الطريقة يقوم الرئيس المباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً أو تصاعدياً على حسب كفاءاتهم، وذلك بعد أن يقوم بمقارنة كل موظف بالآخرين، ويجب ألا يكون الترتيب والمقارنة وفق صفة معينة فحسب، بل وفق الأداء العام للموظف (أبو شيخة 2000، ص234).

- طريقة التوزيع الإجمالي:

يقوم كل رئيس بتوزيع مرؤوسيه على درجات تقييم الكفاءة بشكل تحدده المؤسسة ويأخذ هذا الشكل التوزيع الطبيعي، ويكون فيه غالبية الموظفين يأخذون درجة متوسطة من التقييم، وتأخذ نسبة الموظفين في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة المتوسطة، سواء بالارتفاع أم بالانخفاض (ماهر، 2008، ص300).

- طريقة التقييم بحرية التعبير:

وفيها يكتب المقوم انطباعاته عن الفرد على صحيفة من الورق، يمكن أن ترتب في مجموعات تحت عناوين مثل: طبيعة تقييم الوظيفة، أسباب هذا السلوك، صفات العامل أو الموظف، تنمية الحاجات المستقبلية. لذا يجب على المقوم أن يخصص الوقت الكافي لذلك، وأن يفكر بالإجراءات التي سيتبعها، فمن الضروري أن يوظف المقوم عمليات الملاحظة والتحليل (شاويش، 2005، ص95).

ب- الطرق الحديثة:

- طريقة التقييم على أساس النتائج:

وفي هذه الطريقة يقوم الرئيس المباشر بالاجتماع بالمرؤوس لوضع الأهداف أو النتائج المطلوبة من المرؤوس تحقيقها والمدة التي يجب أن تحقق النتائج خلالها، وعند انتهاء المدة المنفق عليها تتم عملية التقييم (شاويش، 2005، ص96).

- طريقة الوقائع الحرجة:

وتعتمد على تجميع أكبر عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل والتي تؤثر في أداء الفرد ، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه وتحدد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل ، ولا يطلع على تلك القيمة الشخص القائم بالتقييم ويطلب من المقيم أن يقوم بملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ليحدد أيا من هذه الوقائع تحدث خلال أداء الفرد لعمله ، وبعد الانتهاء من هذا التقييم تقوم الإدارة بتحديد كفاءة الفرد وذلك على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه واحتساب قيمتها في القائمة السرية وبذلك نستخرج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد (زويلف ، 2003 ، ص 201).

- طريقة البحث الميداني:

يتمثل ذلك في قيام ممثل عن إدارة الأفراد بمقابلة كل رئيس في مكتبه وتوجيه بعض الأسئلة والحصول على إجابات عنها بخصوص كل فرد يعمل تحت إشراف هذا الرئيس، ثم يقوم بصياغة هذه الإجابات التي حصل عليها بشكل وصفي مكتوب، ويتم بإرسال نسخة منها في شكلها الأولي للمراجعة من قبل الرئيس، وبعد ذلك يتم صياغتها في شكلها النهائي، وعندئذ يتم ترتيب الأفراد الذين يتم تقييم أدائهم على أساس أحد التقديرات (ممتاز جيد، مُرض، أو مقبول، أو غير مُرض) (شاويش ، 2005 ، ص 98).

- طريقة التقدير الجماعي:

ويتم تقييم أداء العامل من قبل لجنة تتكون من عدد من الأعضاء، أحدهم الرئيس المباشر للموظف، وممثل عن إدارة الأفراد في المؤسسة، ويجب عند اختيار أعضاء اللجنة أن يكونوا من الذين يعرفون الموظف وطبيعة عمله، لمناقشة التقييم الذي أعده الرئيس المباشر عن الموظف بعد أن تكون اللجنة قد قامت بمناقشة الموظف فيما يتعلق بمتطلبات وظيفته، وبعد اجتماع اللجنة بالموظف يقوم رئيسه المباشر بالاجتماع به لمناقشة بعض الأمور مثل معايير الأداء، وإنجاز الموظف نفسه، وكذلك الأعمال الخاصة بتحسين أداء الموظف في المستقبل.

وعلى الرغم من أن الرئيس المباشر هو صاحب الصلاحية في تقييم أداء الموظف بموجب هذه الطريقة، إلا أن علمه المسبق بأن تقييمه الذي ستتم مناقشته معه من قبل اللجنة سوف يجعله أكثر دقة وحرصاً في تقييمه، وهذا يعتبر ميزة من مزايا هذه الطريقة، كما أن نتائج هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين تركز على موضوعية أكثر من الطرق الأخرى (شاويش، 2005، ص99).

– الإدارة بالأهداف:

إن الإدارة بالأهداف تعتبر طريقة من طرق تقييم الأداء، لأن المرؤوس يشترك مع رئيسه في جميع مراحل التقييم، بدءاً بتحديد الأهداف وانتهاءً بتقييم مدى تحققها، وهي لا تسعى إلى إصدار حكم على أداء الموظف بل تسعى إلى مساعدته على النمو والتطور (أبو شيخة، 2000، ص24).

– قوائم المراجعة:

وتعتمد هذه الطريقة بشكل رئيسي على دراسة كل نوع من الوظائف، وذلك لتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الجيد للعمل، وليس هناك عدد محدد لهذه الأسئلة، بل أن عددها يتحدد وفق نوع الوظيفة وماهيتها وطبيعتها. ومن الضروري تحديد قيم عددية متفاوتة للصفات أو للأسئلة حسب أهمية كل منها للوظيفة، وتكون هذه القيم سرية لا يطلع عليها أحد سوى الإدارة، ثم يطلب من المقيم الإجابة عن هذه الأسئلة بـ "نعم" أو بـ "لا" على حسب ما يراه منطبقاً على الموظف المراد تقييمه أدائه، وبعد الانتهاء من الإجابة تجمع الدرجات التي حصل عليها الموظف وتحول إلى قيمة وصفية لتعبر عن أدائه (أبو شيخة، 2000، ص27).

نلاحظ أن تحقيق الفائدة المرجوة من قياس الأداء تبدأ من خلال تحديد المعايير المناسبة لقياس الأداء، وأن هناك تحديد واضح لهذه المعايير، لقياس كل معيار من هذه المعايير والتي يمكن من خلالها الحكم على مستوى أو مدى حسن أداء الموظف لكل منها، فمقاييس الأداء هي عبارة عن مستويات أو درجات لعوامل الأداء تستخدم في تقييمها، ويجب أن تميز مقاييس الأداء بين مستويات الأداء بوضوح أي يجب أن تميز بين المستويات المرضية والعالية، والامتدنية للأداء، وذلك حتى تزيد من قدرة الموظفين الذين يخضعون لعملية قياس الأداء.

6-أنواع الأداء:

يصنف الباحثين الأداء إلى أنواع متعددة كلا حسب وجهة نظره فيرى السالمي ما يلي:

- **الأداء التعادلي:** ويقصد به مستوى أداء العمل الذي يبدأ عنده دفع المكافآت.
- **الأداء التقديري:** هو عملية مقارنة مستوى الأداء الفعلي بعلاقة إرشاد أو فكرة محددة سلفا عن أداء قياسي أو محدد كهدف.
- **الأداء القياسي:** وهو متوسط نسبة الإنتاج التي يحققها العمال المؤهلين عادة دون إرهاق أنفسهم في يوم أو نوبة عمل، شريطة أن يكونوا ملمين بطريقة العمل المحددة ومتقيدين بها، وأن يكون لديهم الحافز على الاجتهاد في عملهم.
- كما يصنف الأداء إلى ما يلي:

- **أداء المهام:** ويقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع، وجرد المخزون، إدارة التابعين، وكل أداء يسهم بشكل مباشر، أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة
- **الأداء الظرفي:** هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة، والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دورا إضافيا في طبيعته وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفية الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات
- **الأداء المعاكس أو المجابه:** وهي تختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثلا التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب وكذلك تشمل سلوكيات مثل الانحراف، والعدوان، وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة.

7-معايير الأداء:

يعرف هلال (2011) معايير الأداء بأنها: "بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمله المطلوب" (هلال، 2011، ص 82).

يشير معيار الأداء إلى بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها المدير الذي يؤدي عمله المطلوب، وتمثل معايير الأداء الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين المدير والموظف حين توضح الكيفية التي يتمكنوا من خلالها من الوصول إلى أفضل أداء.

والهدف من وضع معايير للأداء هو مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء، بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وأوجه القصور. وتستخدم هذه المعايير للتفرقة بين فاعلية الأداء وكفاءة الأداء، ففاعلية الأداء تشير إلى قيام الأفراد بتحقيق أهداف المنظمات وتنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة منهم، أما كفاءة الأداء فتشير إلى استخدامهم للموارد المتاحة والأساليب التقنية المتوفرة في تنفيذ مهام العمل وتحقيق أهداف المنظمة.

❖ وتتحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:

➤ **الجودة:** ترتبط الجودة بأنشطة المنظمة ، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل ، فهي إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ذات مستويات قياسية ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة وتحقيق الجودة أمر مطلوب لتلبية احتياجات ورضا المستفيدين من الخدمات ، وتزداد أهمية الجودة في المنظمات الحديثة التي تعتمد على تقنية المعلومات والاتصالات لكي تحوز المخرجات على درجة عالية من الرضا نتيجة قيام التقنيات بتنفيذ معظم وظائف المنظمة بجودة عالية (النمر وآخرون ، 2011 ، ص 303) .

➤ **الكمية:** وتعبر عن حجم ومقدار العمل المنجز الذي يتفق مع قدرات وإمكانات الأفراد في ضوء الإمكانيات المتوفرة، حيث أنه لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مطلوب من النمو في معدل الأداء بما يكسبه الفرد من خبرات وتدريب في مجال الحاسب الآلي (هلال، 2011، ص 87)

➤ **الوقت:** الوقت مورد نادر في الحياة، لا يمكن تعويضه إذا فقد أو ضاع، كما أنه بعد أساسي من أبعاد وجود الإنسان، وترجع أهميته إلى كونه من الموارد الغير قابلة للتجديد أو التعويض، والسيطرة على الوقت مؤشر على النجاح فهو معيار كل شيء في المجتمع والدولة والكون بأسره، كما يعد الوقت من أهم المؤشرات التي يستند إليها في أداء العمل، لذلك يراعى الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل مع ضرورة أخذ النواحي التالية بعين الاعتبار:

➤ حجم العمل المطلوب انجازه.

➤ عدد العاملين القائمين بإنجاز العمل.

➤ تقنيات المعلومات والاتصالات المتوفرة .

➤ وهي خطوات تفصيلية تتبع في تنفيذ عملية معينة بشكل متتابع زمنياً، لذلك يجب الاتفاق على الإجراءات والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف. وبالرغم من كون الإجراءات المتبعة في انجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة والمنشأة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات ، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في انجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها ، حتى يكون ذلك واضحاً لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين ، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار و الإبداع لدى العاملين ، ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في انجاز العمل ، ولضمان اتفاهه مع النظم واللوائح والتعليمات والقوانين وعدم مخالفتها. ومن اجل بلوغ الاستفادة الممكنة من الإجراءات التي تضعها المنظمة لتيسير أعمالها فان الإجراءات يجب أن تكون محددة لتنفيذ ومكتوبه ومعروفه للموظفين وتكون واضحة ودقيقة. (هلال، 2011، ص 89).

➤ **رضا المستفيدين:** وبعد من أهم معايير قياس الأداء، حيث يساهم في زيادة الانتاج على السلعة أو الخدمة، وزيادة الفائدة أو معدل الربح المتوقع منها، ويتوقف رضا المستفيدين على نوعية الخدمة المقدمة ومميزاتها ومدى اشباعها لاحتياجات المستفيدين منها، ومن هنا يتضح لنا أن رضا المستفيدين هو النتيجة النهائية للأداء، والمقياس الحقيقي لمدى نجاحه من عدمه سواء كان الأداء بغرض تقديم سلعة أو خدمة (النمر وآخرون، 2011، ص 303).

8- عناصر الأداء:

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للموظفين، وقد تعددت تصنيفات هذه العناصر حسب اختلاف اهتمام الباحثين ويمكن حصر تلك العناصر فيما يلي:

أ- الموظف وكفاءته:

وهو ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع، أما كفاءاته فتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تتيح أداء فعال يقوم به ذلك الموظف، بالإضافة إلى التقاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه (الفايدي، 2008، ص85).

ب- العمل ومتطلباته:

وتشمل المهام والمسئوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف، وما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل مميز فيه، ويحتوي على عناصر التغذية الراجعة كجزء منه، وتشمل أيضاً الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء (العثمان، 2003، ص74).

ت- البيئة التنظيمية ومكوناتها:

وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال مثل التنظيم وهيكله، وأهدافه، وموارده، ومركزه الاستراتيجي، والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال هي: العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، القانونية.

فيما يقسم "نبيل" عناصر الأداء ومكوناته الأساسية وأهميتها في قياس وتحديد

مستوى الأداء للعاملين في المنظمة بما يلي: (www.hrdiscussion.com)

1- القدرة: وهي أن يستطيع العامل أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان.

2- الرغبة: وتتعلق بدوافع الفرد.

3- التكنولوجيا: وهي نشاط إنساني يشمل الجانب العلمي والجانب التطبيقي.

وفي تقسيم لعناصر الأداء لا يختلف كثيراً عما ذكر وهي: (الشريف، 2011، ص05)

4- الموظف: من حيث ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

5- الوظيفة: من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص

عمل ممتع فيه تحد ويحتوي على عناصر التغذية الراجعة كجزء منه.

6-الموقف: من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

7-كفاءة الأداء: يختلف الهدف من قياس كفاءة الأداء تبعاً للاختلافات بين الخدمات التي تقدمها المنظمات، فالمنظمات الأمنية والعسكرية كمنظمات غير ربحية تسعى إلى حفظ وتوفير الأمن والاستقرار ولضمان ذلك فهي تسعى دائماً إلى رفع كفاءة أدائها من خلال تطوير مهارتها وقد ارتت موارد البشرية بجانب استخدام التقنية الملائمة لطبيعة عملها ونشاطاتها (ماهر، 2010، ص42).

وهناك مجموعة من المراحل التي يجب أن تتبع للتعرف على كفاءة الأداء وهي كما يلي: (القريوتي، 1990، ص48)

- التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه.
- تحديد أسس ومعايير التقويم وإعلام المقيمين بها ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعاً والمعايير نوعان: العناصر، ومعدلات الأداء.
- متابعة المدير أو المشرف المباشر للفرد المكلف بأداء العمل لتحديد مدى تمكنه من القيام بالعمل وما يتضمنه من تحديد للواجبات والمسئوليات.
- القيام بعملية المقارنة بين ما تم إنجازه فعلاً وبين المعايير المحددة للأداء والتعرف على الفروق.
- مناقشة الفرد بهدف اطلاعه على مستوى الأداء الفعلي وعلى المستوى الحقيقي لأدائه وتوجيهه باتجاه تحسين معدلات أدائه.

➤ اتخاذ الإجراء المناسب والذي سيكون مستنداً إلى المستوى الحقيقي للأداء الفعلي والتي المناقشة.

انخفاض الأداء : يتوقف نجاح المنظمات على مدى كفاءة الموظفين فيها وعلى حسن أداءهم وسلوكياتهم ، فالعنصر البشري في أي تنظيم ، هو الذي يصنع الاستراتيجيات ويرسم الأهداف والخطط التي تنفذها وأي انحراف عن الأداء المطلوب سينتج عنه انحراف المنظمة عن تحقيق أهدافها وتعطيل مسيرتها ويسير بها إلى الفشل، ومن هذا المنطق فإن ضمان حسن سير العمل وتذليل العراقيل يدعو المنظمات إلى وضع السياسات والإجراءات المناسبة لذلك ،وحتى وإن وضعت هذه السياسات والإجراءات ولم يتوافر في الإدارة قيادة

فعالة قادرة على ضبط الأمور وحازمة في مواقفها دون أن تكون تعسفية، بل إن قراراتها تكون رشيدة مبنية على الحوار والتفاهم مع الموظفين الذين سينفذون هذه السياسات، فإن ذلك وبلا شك سوف يقود إلى الانحراف ثم إلى الفشل .

ولا يرجع السبب في ذلك إلى الموظف أو إلى سوء سلوكياته، بل قد يعود السبب إلى عدم الدراية في كيفية التصرف والتنفيذ أو عدم وجود الخبرة الكافية أو إلى وجود أكثر من شخص يتنافسون في إظهار مواهبهم وبراعتهم الوظيفية مما يؤدي إلى تخطب في الأداء والتصرفات، وذلك يرجع إلى أسباب عديدة منها مثلاً:

➤ إن المنظمة تضم في صفوفها أناساً مختلفين في الأداء والمواهب والسلوكيات وهذه المواهب والسلوكيات قد تكون سيئة غير مرغوب فيها أو مرغوبة وجميعهم بحاجة إلى قيادة لتقودهم إلى الطريق الصحيح ومن أمثلة هؤلاء الموظفين مثلاً:

➤ الموظف المتميز أداء وسلوكاً.

➤ الموظف المنخفض الأداء.

➤ الموظف العدواني.

➤ الموظف الجامح الطموح.

➤ الموظف الكثير الغياب والتأخير.

➤ الموظف غير المتعاون.

إن مثل هذه السلوكيات تؤثر بطريقة أو بأخرى على إنتاجية الموظف وعلى معنوياته، فالثمرة الفاسدة تفسد من حولها إذا لم تجد من يقطعها أو يعالجها.

ويصنف "ماهر" انخفاض الأداء إلى "أسباب شخصية مثل: القدرات العقلية، والجسمانية، والاتزان الانفعالي... الخ، وأسباب تنظيمية مثل: ضعف أساليب الإدارة، مهام مسندة للفرد غير واضحة أو صعبة، أجر غير مناسب، ظروف عمل غير مناسبة، خدمات سيئة للعاملين، وأسباب تعود لعدم الانسجام بين الفرد والعمل " (ماهر، 2004، ص 66).

كما ينقسم الأداء حسب (النمر وآخرون) إلى نوعين: أداء فردي، وأداء جماعي، فسلوك الأداء الفردي يعبر عن أداء فرد معين داخل المنظمة وفقاً لمهاراته وقدراته الذاتية ومدى إلمامه بالتقنيات الحديثة، أما الأداء الجماعي فيعبر عن أداء مجموعة العاملين (فرق العمل ومجموعات العمل) ككل من خلال التعاون والتنسيق بينهم في انجاز مهام وخطوات العمل.

وينتج سلوك أداء الفرد في المنظمة من تفاعل خصائصه مع خصائص بيئة العمل ويرتبط هذا السلوك بسلوك الأداء الذي يضم عناصر أساسية لتصرفات وأفعال العاملين أثناء انجاز العمل (النمر وآخرون، 2011، ص 309)، وذلك على النحو التالي:

➤ **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد من عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

➤ **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الانجاز.

➤ **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفان في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومد حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقويم نتائج عمله.

➤ **التواصل مع الآخرين:** من خلال جودة سلوك الفرد ومدى ملائمة أبعاد هذا السلوك لمعطيات الموقف الذي يتعامل معه.

➤ **القدرات والخصائص الفردية:** وهي قدرات الفرد الشخصية التي يكتسبها أثناء مراحل عمله وخبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

➤ **إدراك العامل لدوره الوظيفي:** أي مدى المامه بعمله.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من توفر حد أدنى من الاتقان بكل عنصر من هذه العناصر، كما يجب أن تتفاعل فيما بينها لتحديد الأداء لأن أداء الفرد هو محصلة تفاعل دافعيته للأداء مع قدرته على الأداء بالإضافة الى ادراكه لمحتوى عمله ودوره الوظيفي، حيث أن الدافعية+ القدرات+ الادراك=الأداء (النمر وآخرون، 2011، ص 309).

9-العوامل المؤثرة على الأداء:

توجد مجموعه من العوامل التي من الممكن ان تؤثر على الاداء وتنقسم الى عوامل تؤثر إيجابا على الأداء وعوامل أخرى تؤثر سلبا عليه وهي:

أ- العوامل المؤثرة إيجاباً على الأداء:

- لكي تتحقق الفعالية في الأداء لابد من توفر العوامل التالية:
- كفاءة الموظف والمهارات والقدرات التي يتميز بها.
- البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة مثل الهيكل التنظيمي وخطوط السلطة والمسؤولية ونظام الحوافز والترقيات، ونظام الاتصالات.
- متطلبات العمل، كالواجبات، والمسؤوليات، والتوقعات المطلوبة من الموظف.
- وطرق وأساليب دورات العمل المستخدمة في المنظمة.
- البيئة الخارجية والمؤثرات الخارجية التي تؤثر على المنظمة (عبد المحسن، 2004، ص 98).

ب-العوامل المؤثرة سلباً على الأداء:

هناك عدد من العوامل التي تؤثر بصورة سلبية على الأداء من هذه العوامل:

1-عدم وضوح الأهداف:

فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف وبذلك يفقد الأداء الجيد أهميته.

2-ضعف المشاركة في العملية الإدارية:

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة مثل التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون

أنفسهم مهمشين في المنظمة.

3- اختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميز لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين

الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

4- مشكلات الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى ضعف الأداء وبالتالي قلة الإنتاجية كمّاً وكيفاً والرضا الوظيفي بدوره يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

5 - التسبب الإداري:

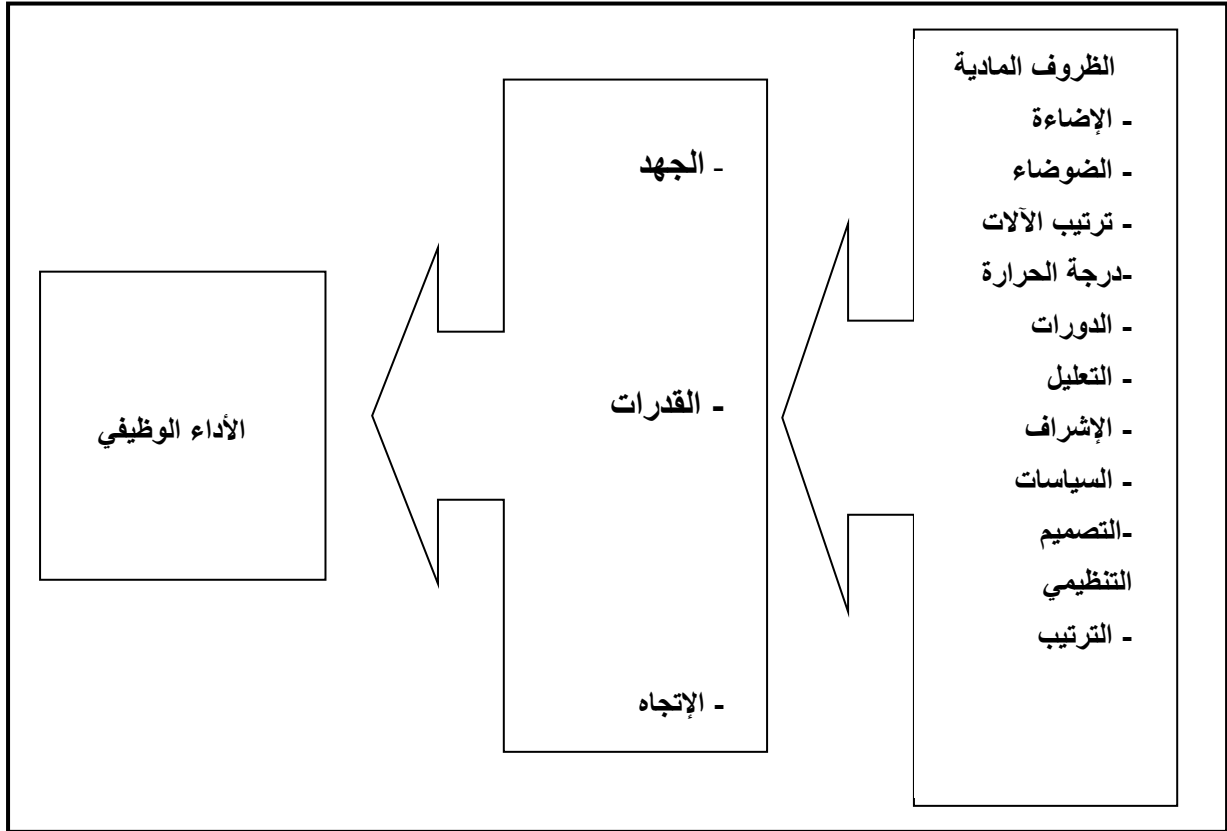
التسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بغض النظر أين ضاعت تلك الساعات وتكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة.

كما أن هناك عوامل أخرى بيئية تؤثر على الأداء وهي ما يلي:

➤ العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي:

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقة وموجودة بالفعل، والشكل التالي يوضح العوامل البيئية التي تؤثر على الأداء الوظيفي. (محمد، 2001، ص202)

الشكل رقم (02) العوامل البيئية التي تؤثر على الاداء الوظيفي



المصدر: محمد، راوية، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص112.

ثانياً: تقييم الأداء:

التقييم بمعناه المبسط هو تقدير موقف ما في ضوء دراسة مدى تحقيق هذا الموقف أو المجال لهدف محدد، والتقييم عادة يتم في اتجاهين الأول تقييم الشيء محل التقييم والثاني الهدف من التقييم، وتعتبر عملية تقييم الأداء مرحلة من مراحل العملية الإدارية التي تبدأ بتحديد الهدف، ثم وضع خطة التنفيذ مع ضرورة وجود خطة رقابية على عملية التنفيذ بهدف تقييم كفاية وفعالية تحقيق الأهداف.

إن تقييم الأداء يجب أن يكون شاملاً لكل مجالات الأداء المختلفة سواء كان أداء اقتصادياً أو اجتماعياً أو إدارياً، ويجب تقييم الأداء من حيث التنظيم والإمكانيات المتاحة من المادية والبشرية، وكذلك تحديد الأهداف ومجالات النشاط، بالإضافة إلى نوع النشاط ودرجة النمو والحجم الإنتاجي والنظام الاقتصادي للمجتمع.

تعتبر عملية تقييم الأداء الإداري عملية تضمن مجموعة مقاييس ومؤشرات قد يكون بعضها مالياً، والآخر غير مالياً، وتهدف عملية تقييم الأداء للمؤسسة إلى تحديد مستوى نتائج أداء الوحدات داخل هذه المؤسسة ككل دون الدخول في العلاقات التكاملية بين العناصر من أفراد أو أقسام أو وحدات داخل المؤسسة وأثر أداء كل منها في ظل المنظومة الأكبر له، ولذلك فإن الاتجاه نحو تقييم الأداء الإداري لهذا الكيان أصبح يمثل بعداً جديداً يدخل ضمن إطار أداء العناصر المكونة داخل وخارج المؤسسة والتي تعمل المؤسسة بها ومن خلالها.

ويتناول هذا المبحث التعرف على عملية تقييم الأداء من خلال الإلمام بالعناصر الرئيسية والتي تشمل:

1- مفهوم تقييم الأداء:

هنالك عدة تعريفات لمفهوم تقييم الأداء الإداري ويمكن الاختصار على مجموعة منها لإيضاح معناه.

- يعرف تقييم الأداء بأنه: تقديم حكماً نو قيمة على إدارة مختلف موارد المنظمة، أو بتعبير آخر يمثل تقييم الأداء في قياس نتائج المنظمة في ضوء معايير محددة سلفاً (عبد العزيز، 2000، ص10)

- هناك تعريف آخر يرى بأن تقييم الأداء هو: مرحلة من مراحل العملية الإدارية يحاول فيها مقارنة الأداء الحالي والفعلي باستخدام مؤشرات محددة وذلك من أجل الوقف على النقص أو القصور في الأداء وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة أو المناسبة لتصحيح هذا القصور وغالبا ما تستخدم المقارنة بين ما هو قائم أو متحقق فعلا وبين ما هو مستهدف خلال فترة زمنية معينة، هي في العادة سنة واحدة. (عبد العزيز، 2000، ص10)
- **تقييم الأداء هو:** عملية تهدف إلى تحديد إيجابيات وسلبيات أو مناطق القوة والضعف في الأداء الحالي والفعلي بهدف تقويم الأداء بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء وتفادي أسباب الأخطاء مستقبلا. (عبد العزيز، 2000، ص11)
- نستخلص أن عملية تقييم الأداء هي: قياس الأداء الفعلي (ما أدى من عمل) ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء وتفادي أسباب الأخطاء مستقبلا.

2- نشأة وتطور تقييم الأداء:

بالرغم من انتشار مؤشرات الأداء في القطاع العام طوال العقد الماضي، إلا أنه لم يصدر سوى القليل من البحوث النظرية عن مفهوم تقييم الأداء الإداري، وقد تضمنت الكثير من الكتابات التي تناولت مؤشرات الأداء انتقادات لغرض ومضمون هذه المؤشرات، حيث أن التفسيرات الرئيسية للأداء ضمنية وغير مكتملة.

في فترة الستينات والسبعينات ظهرت كتابات عن الفعالية التنظيمية وتمت طباعتها في كتب ومراجع علم الاجتماع والإدارة. (مدحت، 2008، ص139).

• تطور تقييم الأداء:

تزايد الاهتمام بقياس وتقييم الأداء الإداري في الحكومة الفدرالية للولايات المتحدة الأمريكية، عندما بدأت وزارة الدفاع الأمريكية تأخذ بعين الاعتبار عمليات تحليل النظم خلال فترة إدارة الرئيس جون كينيدي، والتي سرعان ما انتشرت فيها إلى باقي الهيئات الحكومية عندما قامت إدارة الرئيس جونسون بتنفيذ نظام عمل برامج الموازنة التخطيطية.

أصبح الاهتمام بتقييم البرامج منتشرا بدرجة واسعة للغاية في السبعينات، عندما اعترفت الهيئات الحكومية على كافة المستويات بالحاجة لتقييم فعالية البرامج الاجتماعية الأكثر حداثة، وقد شجعت هذه الحركة الهيئات الحكومية على متابعة المقاييس على فترات زمنية محددة، ومراقبة أداء البرامج بمرور الوقت، وعلى ذلك فقد بدأ "هاري وهاتري وزملاؤها" بالمعهد العمراني بالترويج لاستخدام قياسات الأداء، بل وتوفير الاتجاهات الخاصة بكيفية التوصل إلى آليات للقياس واستخدامها، وقام باحثون آخرون بتطبيق هذا العمل بتعميق أكبر في مجالات برنامجية معينة، وقد ركز بعض الباحثون على قياسات الأداء الإداري من حيث مكان إدخالها في عملية إعداد الميزانية، وقد قامت العديد من الهيئات العامة بتجريب قياس الأداء الإداري لأغراض مختلفة طوال تلك الفترة. (ستيف، 1997، ص17)

قام عدد من الباحثين في مجال الإدارة العامة بتحديد الاهتمام بتقييم الأداء الإداري في فترة التسعينات، وقد أدت الضغوط من أجل خصخصة الخدمات العامة، والمبادرات التي تهدف إلى السيطرة على الإنفاق، وتفويض العديد من المسؤوليات للمستويات الأقل في الهيئات الحكومية إلى تزايد الطلب على جعل الهيئات الحكومية مسئولة في مواجهة الجمهور من جهة، والجهات التشريعية في الدول من جهة أخرى، وقد بدأ المديرون في استخدام عدد من الأساليب لتقوية قدرة الإدارة، وتضمنت هذه الأساليب عمليات الإدارة الإستراتيجية، وبرامج تحسين الجودة، وعمليات إعادة هندسة البناء، والأخذ بأفضل الممارسات، وقد أدى التقاء هذه القوى داخليا وخارجيا إلى النهضة الحالية المتمثلة في الاهتمام بتقييم الأداء المؤسسي والتي عبرت عنها مقالات مثل الجهة الداعية لمراقبة الأداء للعاملين "هولي وهانزي عام 1922م" وقد تناول العديد من أنصار تقييم الأداء هذه المسألة في مقالات، سعت إلى تحديد العقوبات التي اعترضت القياس الفعال للأداء المؤسسي، وناقشت الإستراتيجيات المثلى للتوصل إلى تنفيذ نظم تقييم صالحة للاستخدام عمليا دون عوائق.

3- أهمية تقييم الأداء:

قياس الأداء الإداري أمر بالغ الأهمية بالنسبة لمنظمات الأعمال لأنه يحقق مجموعة أغراض، تختلف باختلاف الوحدة التي يتم قياس أداءها.

فعلى مستوى المنظمة، يحقق الأداء مجموعة فوائد منها: على سبيل المثال، قياس الفاعلية التنظيمية والتعرف على إنتاجية التنظيم، وتتحدد جوانب الضعف الإداري وطرق علاجه، وتوفير المعلومات الإدارية الضرورية لاتخاذ القرارات، وتحسين طرق التنبؤ بالأداء المتوقع، وتوفير الأساس الموضوعي لكثير من أنشطة الموارد البشرية وبما يكفل تحسين هذه للأنشطة. (خالد، 2006، ص18)

وعلى مستوى الوحدة التنظيمية، يحقق قياس الأداء عدة فوائد منها، متابعة تنفيذ الأهداف الموضوعية، ومتابعة تحقيق كفاءة أداء الأنشطة، وتدعيم عملية الاتصال، وتخطيط القوى العاملة، والكشف عن المشكلات الإدارية أو التنظيمية وتصويبها، وتشجيع المنافسة بين الإدارات والأقسام بما يؤدي إلى تحسين إنتاجيتها. (خالد، 2006، ص25).

أما على مستوى الفرد، فإن فوائد قياس الأداء تشمل تحسين الفرص المتاحة لتحسين وتطوير أداء الفرد، ودعم ثقة الأفراد بأنفسهم وحصولهم على تشجيع الإدارة، وتنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم لدى الأفراد، وأشعار الفرد بالمسؤولية وتحقيق الرقابة الذاتية، وتدعيم وتشجيع السلوكيات الإيجابية للأفراد. (هنداوي، 2009، ص51)

إن أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسات تعود إلى الانتشار السريع والواسع للمعلومات عبر العالم، حيث تركز المؤسسات على تقييم أدائها والتحسين المستمر، فالشركات ذات الأداء الأفضل هي التي تستطيع البقاء والمنافسة في الأجل الطويل.

يقول حافظ ترجع أهمية تقييم أداء الشركات لعدة أسباب هي: (هنداوي، 2009، ص52):

- تقييم أداء المؤسسة ومستواها في ظل تحقيق الأهداف المنشودة، وعقد مقارنة بين الأداء الحالي للمؤسسة وأدائها في الماضي، ومقارنة الأداء مع المؤسسات الأخرى، إتخاذ قرارات تتعلق بالاستثمارات البديلة، وتقييم التغيرات التي يتم إدخالها على المؤسسة إلقاء الضوء على الأجراء التي تحتاج إلى تطوير الأداء.

- إن عملية تقييم الأداء تقوم على معايير ومؤشرات تستطيع الإدارة استخدامها لقياس أنشطتها الأساسية على كافة مستويات المنظمة، كما أن عدم استخدام هذه المعايير يؤدي إلى صعوبة الحكم على كفاءة المنظمة وفعاليتها وبضيف:

إن التوجه الحديث في استخدام تقييم الأداء يتمثل بالتركيز على تطوير الأداء أكثر من محاسبة الأداء لهذا فإن الضرورة تقتضي التعرف على عناصر تقييم الأداء، وتشخيص عناصر الأداء وجوانبه المختلفة، وبالتالي تحديد نقاط قوتها والعمل على تطويرها، وجوانب الضعف والعمل على معالجتها.

4- أهداف تقييم الأداء:

- هنالك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسات والشركات إلى تحقيقها من خلال تطبيقه العملية تقييم الأداء الإداري، ومن أهمها (حسين، 2001، ص28):
- بذل الجهد وزيادة الإنتاجية والكشف عن الطاقات والقدرات غير المستقلة
 - المساعدة في التحقق من مدى قدرة الوحدات الحالية لدى المؤسسة في تحقيق أهدافها فمن خلال مجموعة من المعايير والمقاييس المستخدمة لتقييم الأداء.
 - إن عملية تقييم الأداء تسلط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال الموارد البشرية بصورة أفضل والحد من إهدار الموارد المالية من خلال تقليل التكاليف والنفقات بما لا يؤثر على جودة الخدمة المقدمة.
 - المساهمة في تطوير الأقسام المكونة للمؤسسة وذلك من خلال تشخيص مشاكل ومعيقات كل قسم داخل المؤسسة ومحاولة معالجتها بعد تقييمها من خلال أسس ومعايير محددة.
 - مساعدة المدير بإمداده بما يحتاجه لتحقيق أداء عالي يتناسب مع الأهداف الموضوعية، فنماذج التقييم تشمل مجموعة أسس تساهم في تحديد الطريق الصحيح لرفع كفاءة الأداء التي أن تم إتباعها تساهم في تحسين مستوى الأداء لدى المؤسسة.
 - خلق جو من التنافس بين كافة الأقسام المختلفة داخل المؤسسة من خلال تعزيزها لمبدأ الثواب والعقاب.
 - تحقيق مستوى أفضل من رضا العملاء والعاملين على حد سواء، فلا بد من مواكبة التطور من أجل الاستمرار في تقديم الأفضل للعملاء والعاملين من خلال توفير مجموعة من المعايير لقياس مدى رضائهم عن تلك الخدمات المقدمة.
- ويمكن تصنيف أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي حسب ثلاثة مستويات هي:
- المنظمة، الرؤساء والمرؤوسين، وسوف يتم إيجازها كما يلي:

1- الأهداف على مستوى المنظمة:

- خلق مناخ ملائم يتميز بالثقة والتعامل الأخلاقي، ما يقلل من احتمال التعدد شكاوى العاملين اتجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم لمساعدتهم على التقدم والتطور.
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.
- إن النتائج عملية تقييم الأداء الوظيفي يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على مدى نجاح السياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية. (خالد، 2005، ص ص 201-202)

2- الأهداف على مستوى رؤساء العمل:

- تعتبر مواجهة المشرف أو الرئيس المباشر للفرد العامل للحكم على أدائه عملية صعبة حيث أنها تتميز بطابع التحدي، الأمر الذي يتطلب من المشرفين تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم على التواصل للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء العناصر التابعة لهم، وهو ما يساعد على تحسين علاقاتهم مع العاملين والتقرب إليهم أكثر للتعرف على المشاكل والصعوبات التي تواجههم. (محمد، 2007، ص 209)

3- الأهداف على مستوى المرؤوسين:

- إن الهدف الرئيسي من عملية تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للفرد هو تحقيق العدالة من خلال مكافأة العاملين على جهودهم المبذولة ماديا ومعنويا، ويمكن حصر أهداف هذه العملية بالنسبة للفرد في النقاط التالية:
- رفع الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من التقاهم والعلاقات الحسنة.
- إشعار العاملين بمسئولياتهم اتجاه وظائفهم.
- وسيلة لضمان عدالة معاملة المسؤولين للعناصر التابعة لهم.
- وسيلة لتقويم السياسات الاختيار والتدريب.
- وسيلة لتطوير الأداء الفردي للعامل وتخطيط المسار الوظيفي للأفراد.
- وضع الحلول اللازمة لمواطن الضعف وإرشاد المنفذين إلى وسائل تلافيها مستقبلا.
- خلق جو من المنافسة بين أقسام المنظمة باتجاه رفع مستوى أدائها من خلال تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في الانحرافات الحاصلة وتحديد انجازاته سلبا أو إيجابا.

- تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشراتهما في المسار الصحيح بما يوازن بين الطموحات والإمكانات المتاحة، حيث تشكل نتائج تقييم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العلمية البعيدة عن المزاجية والتقديرية غير الواقعية.
 - ترشيد التكلفة وتخفيض معدل ومخاطر الأخطاء عند وضع الخطط
 - توجيه الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط. (مجيد، ص32)
- 5- أساليب تقييم الأداء:

يمكن النظر إلى عملية تقييم الأداء، من زوايا متعددة يكمل بعضها بعضاً، وهذه الأنواع تستند على أسس مختلفة ويمكن عرض أنواع التقييم الأكثر شيوعاً كما يلي:

1/ المراجعة، مراقبة التسيير، والدراسات التقييمية:

تتمثل في الآتي:

- أ - المراجعة: تطبق في مكاتب الخبرة المحاسبية، وتمتد إلى دراسة التنظيم، أو الفعالية الفنية للمصالح، من أجل ترشيد القرارات.
 - مراقبة التسيير: هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات والتدابير، التي بمقتضاها بتحقيق التسيير الحسن للموارد واستعمالها الملائم، والفعال بقصد تحقيق إستراتيجيات المؤسسة، ومن بين أدواتها نجد المحاسبة العامة التي تقيس الفعالية الداخلية للمؤسسة.
 - الدراسات التقييمية: وتنتج من طرف باحثين، أو مراكز البحوث، وتتعلق بالتقييم الخارجي.
- 2/ التقييم الداخلي والخارجي (مدحت، 2008، ص53):

تتمثل في الآتي:

- التقييم الداخلي: إذا تم التقييم من قبل جماعات من داخل المؤسسة، وعلى بيانات المؤسسة، أو المشروع، ولغايات معينة يتطلبها المشروع يعتبر التقييم داخلياً، وغالباً ما يهدف إلى خدمة إدارة المؤسسة بمختلف مستوياتها.
- التقييم الخارجي: يتم من طرف جهات من خارج المؤسسة، ويهدف إلى خدمة هذه الجهات، ولتحقيق أهدافها.
- أن التقييم الداخلي ليس كافياً، لذلك ينبغي أن يقترن بالتقييم الخارجي، ذي الأهداف والأساليب المختلفة، فهما يكملان بعضهما البعض.

3/ التقييم التحليلي، المتحرك، والمقارن:

تتمثل في الآتي:

- **التقييم التحليلي:** تسير كلمة تحليل في اللغة إلى تبسيط الشيء، أو تفكيكه إلى العناصر التي يتكون منها، والتقييم لا يخرج في إطاره العام عن معنى التحليل ويتم إعداد تقييم وضعية المؤسسة، بإرجاع الفعل المراد تقييمه إلى موضوعه، من أجل تحليل جميع العناصر الداخلية، والخارجية التي تحدد سلوكيات القائمين عليها وتفاعلهم فيما بينهم.
- **التقييم المتحرك:** يهتم هذا النوع من التقييم بالعلاقة الموجودة بين الفعل المراد تقييمه، والتنظيم الذي أصدره، فإمكانية الفعل، والتصرف هي من صلاحيات الجهاز التنظيمي، فالتقييم يكون علمياً إذا إندرج في التنظيم، كمسار ديناميكي نشيط يسمح لرجال الأعمال من فهم وتحليل ما يقوم بفعله، من أجل تطابق سير تنظيمهم مع المهام التي أسندت إليهم.
- **التقييم المقارن:** يتمثل في قياس آثار فعل ما، مع الأخذ بعين الاعتبار معيار الزمن، أو الوضع المماثل، أو معايير أخرى.

4/ التقييم الاقتصادي، المالي والاجتماعي:

تتمثل في الآتي:

- **التقييم الاقتصادي:** يختص بالأهداف المتمثلة في توزيع الموارد النادرة في البلاد، ومساهمة المؤسسة أو المشروع في النمو الاقتصادي، يهتم عموماً بمعرفة العلاقات المتبادلة بين المشروع المقترح، والمجتمع الذي يقام به، من خلال معرفة مدى استفادة المشروع من المجتمع، أو البيئة التي يتوطن فيها من جهة والفائدة التي يعود بها قيام هذا المشروع على المجتمع من جهة أخرى.
- **التقييم المالي:** يهتم بالمظاهر المالية التي تتعلق بالإيرادات، والنفقات الخاصة بالمؤسسة، باستخدام التحليل المالي، الذي أصبح يساعد في تقييم الأداء ويساعد في التخطيط المستقبلي لكافة النشاطات عن طريق اشتقاق مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط المشروع الاقتصادي، والتي تساهم في تحديد أهمية وخواص الأنشطة التشغيلية، والمالية للمؤسسة وذلك من خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية، ومصادر أخرى، لكي يتم استخدام هذه المؤشرات بعد ذلك في تقييم أداء المؤسسة بقصد اتخاذ القرارات.

- **التقييم الاجتماعي:** تهتم المؤسسات العمومية ذات الأهداف الاجتماعية، والتوزيعية، مثل طريقة توزيع الفائض المحتمل للمؤسسة بين مختلف فئات المجتمع.

6- الأسس العامة لتقييم الأداء:

ترتكز عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس العامة أهمها: (دانيال، 2006، ص 205).

1/ تحديد أهداف المنظمة:

لكل منظمة عدد من الأهداف تسعى إلى تحقيقها، لذلك ينبغي أولاً تحديد هذه الأهداف ودراستها للتعرف على مدى دقتها وواقعيتها.

يتمثل التحديد الدقيق لأهداف المنظمات في ترجمة الهدف العام وتحويله إلى مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تعبر عن أوجه النشاط الرئيسية تعبيراً دقيقاً وبطريقة عملية على أن يتم ترتيب هذه الأهداف بحسب أهميتها النسبية ومدى ارتباطها بالأهداف المنظمة.

تحدد أهداف المنظمة على أساس عدد من المجالات وأوجه نشاط هذه الوحدات، فالأوجه الرئيسية لنشاط المنظمة واحدة بغض النظر عن الأهمية النسبية المعطاة لكل هدف من أهداف المنظمة المتعددة، حيث تتغير تلك الأهمية تبعاً لظروف المجتمع وفلسفته الاجتماعية والاقتصادية، وتتمثل أهداف المنظمة عادة في:

- الإنتاج والتسويق:

- التجديد والابتكار

- القيمة المضافة.

- الربحية.

- المسؤولية الاجتماعية.

يجب التنسيق بين الأهداف سواء كانت طويلة الأجل أو قصيرة الأجل مع ضرورة تحديد الفترة الزمنية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وتحديد الأهمية النسبية لكل هدف تم وضعه في سلم الأولويات على ضوء الأهداف التي يجب أن تحظى بأكثر قدر من الموارد المتاحة مع ضرورة التنسيق بين هذه الأهداف بحيث تكون أكثر وضوحاً للمسؤولين عند التنفيذ.

2/ وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف:

يتمثل هذا الأساس في ضرورة وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات النشاط تعكس السياسات الخاصة بتحديد الموارد الإنتاجية اللازمة وكيفية الحصول عليها من ناحية ثم تحديد أوجه استخدام تلك الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة من ناحية أخرى. يقصد بالخطط التفصيلية وضع خطة أو أكثر لكل مجال من مجالات النشاط المشروع لتحديد الطريق لتنفيذ الأهداف المحددة في مجال معين ومن خلال الفترة المحددة له، ويتطلب تعدد الخطط ضرورة التنسيق فيما بينها على ضوء الأهداف الموضوعية حتى يمكن من واقع هذه الخطط ووضع الخطة الرئيسية المتكاملة للنشاط.

3/ تحديد مراكز المسؤولية:

تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة تحديد مراكز المسؤولية المختلفة التي تتمثل في الوحدات التنظيمية المختصة لأداء نشاط معين ولها سلطة اتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط وفي حدود الموارد الإنتاجية الموضوعية تحت تصرفه، وتتطلب عملية تقييم الأداء كذلك إيضاح اختصاصات كل مركز مسؤولية ونوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز في بعضها البعض ومدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى. ويستمد التحديد الواضح لمراكز المسؤولية لأي نشاط أهميته من عاملين هما: (أحمد، 1969، ص ص 643-658)

أ- إجراء تقييم الأداء على الوجه الأكمل يقتضي تحليل ودراسة أداء كل مركز من المراكز العامة في المنظمة موضوع البحث للحكم على الأداء الداخلي.

ب- إذا اختصرت عملية التقييم على دراسة الأداء الإجمالي للمنظمة فإن تقييم الأداء يشمل على مدى الأهداف المحددة، وكذلك تفسير الانحرافات عنها وتحليلها بغرض التعرف على أسبابها والمراكز الإدارية المسؤولة عنها.

7- معوقات الأداء:

ذكرت العديد من التعريفات لمعوقات الأداء الوظيفي حيث ذكر "الغامدي":
 "أنه من خلال المراجعة الشاملة لمستويات أداء العاملين، قد يظهر أن هناك فرقا بين المستويات الفعلية، والمستويات المتوقعة للأداء، الأمر الذي يدفع للبحث عن أسباب ذلك (الفرق)، هذه الأسباب هي: معوقات الأداء التي تعوق مقدم الخدمة عن تحقيق مستوى الأداء القياسي (المتوقع/ النموذجي المطلوب) للمؤسسة، إما بسببه (بسبب مقدم الخدمة) أو بسبب آخر خارج عن إرادته".

وفي تعريف آخر أن معوقات الأداء الوظيفي هي: "العوامل التي تؤثر على أداء العاملين مما قد يسبب انخفاض كفاءة أعمالهم" (ماهر، 2004، ص 66).
 كما تعرف أيضا بأنها: "كل العوامل التي تحد من كفاءة وفاعلية الموظفين بصورة مباشرة أو غير مباشرة". (أبو السعود، 2004، ص 38).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تقسيم أنواع معوقات الأداء الوظيفي كما يلي:

أ- معوقات متعلقة بالخصائص الفردية:

وهي التي تتعلق بقدرات الموظف ودوافعه، وقيمه، ومعتقداته، واتجاهاته. أي "القدرات التي تشكل الإمكانيات المطلوبة للقيام بأعمال أو تصرفات معينة" (سيزلاقي، ووالاس 1991، ص 621)، وهي عنصر مؤثر في الأداء بحكم كونها عنصراً من ضمن عناصر تكوين هذا الأداء نفسه، وبالتالي فعدم كفاية هذه القدرات عند الأفراد يشكل معوقاً للأداء، ومن ذلك عدم كفاية القدرات الذهنية كإنخفاض درجة الذكاء، ونقص القدرة على الفهم، أو عدم الاتزان الانفعالي، أو ضعف في الشخصية، والثقة بالنفس، أو عدم كفاية القدرات الجسدية أو وجود مشاكل صحية فكل هذه العوامل متصلة بقدرات الشخص وتؤثر على مستوى أدائه.

ب- المعوقات الإدارية:

قد يشكل الخلل في ممارسة الوظائف الإدارية أحد معوقات الأداء الوظيفي للعاملين حيث تتباين المنظمات في مدى توظيف واستعمال عناصر ومكونات العملية الإدارية في الاستعمال الأمثل، وبالتالي تنشأ صعوبات ومعوقات تواجه العملية الإدارية في كل أو بعض عناصرها في هذه المنظمة أو تلك، وفي ذلك يشير "ماهر" إلى أن الوظائف الإدارية الأربعة الرئيسية هي "التخطيط والتنظيم والتوجيه، والرقابة" (ماهر، 2004، ص 11)

ثم ذكر هذه وظائف الإدارة التي يقوم بها المديرون القائمين على إدارة المنظمة، ثم ذكر أن هذا التقسيم لا يعني أنها تتم بهذا الترتيب في الحياة العملية، بل هو تقسيم على افتراض وضع السكون، وأما في الحياة العملية فهذه الوظائف تتم بشكل متداخل ومتفاعل فيما بينها، حيث يصعب تحديد متى تبدأ كل وظيفة ومتى تنتهي.

ونستعرض في هذا الجزء المعوقات الإدارية وفقاً للوظائف الإدارية كالتالي:

- معوقات التخطيط:

يعرف ماهر التخطيط بأنه يعني: "تحديد الأهداف، ورسم الخطط اللازمة لتحقيقها، وقد يتطلب الأمر التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لمواجهةته، ويشير أيضاً إلى أن المهمة الأولى والأساسية للتخطيط هي تحديد أهداف وأغراض واضحة لعمل المنظمة. (ماهر، 2004، ص 18)

ويشير سيزلاقي، ووالاس إلى أهداف المنظمة بأنها: "الأحوال المرغوب فيها والتي يسعى النظام إلى تحقيقها عن طريق التخطيط لها وتنظيمها ومراقبتها". (سيزلاقي، 1991، ص 226)

وهي عند ماهر بمثابة النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وهي إما أن تكون أهدافاً عامة على مستوى الإدارة العليا للمنظمة، أو تكون أهدافاً تنفيذية على مستوى الإدارات والأقسام ما دون العليا، وبالتالي فإن غموض أهداف الإدارة، وعدم التحديد الدقيق للأهداف التفصيلية المطلوب تحقيقها يُعد معوقاً ينال من كفاءة وفعالية أداء العاملين.

(ماهر، 2004، ص 110)

- معوقات التنظيم:

والتنظيم كأحد وظائف الإدارة تعني بأنها: "كافة العمليات التي تجعل الأفراد يعملون بشكل متناغم، وذلك من خلال تصميم وظائف جيدة، ذات مكونات سليمة، وذات عبء مناسب، وبها صلاحيات متكاملة تمكن الأفراد بأن يعملوا بكفاءة عالية، وتمكن هذه العمليات جماعات العمل من التعاون البناء، وذلك من خلال تصميم مجموعات عمل، وأقسام، وإدارات، تفي بالقيام بأعمال المنظمة بشكل متكامل وغير منقوص، وبما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بكفاءة عالية" (ماهر، 2004، ص 327).

ويعتبر التنظيم من أهم وظائف الإدارة، فهو يلزم التخطيط ويتعادل معه في الأهمية، ولا يعتبر التنظيم هدفاً في حد ذاته وإنما يتم بغية تحقيق أهداف المنظمة، كما يسعى أيضاً إلى إيجاد المناخ المناسب الذي يُمكن العاملين في المنظمة من أداء مهام وظائفهم. ومما سبق يمكن القول إن المعوقات التنظيمية تنشأ بسبب الإخلال بدرجة أو بأخرى بتطبيق مبادئ وأسس محددة لوظيفة التنظيم، هذه المبادئ والأسس التنظيمية هي: (ماهر 2004، ص 329)

- تقسيم العمل:

وهو وضع الجهود الإنسانية والمادية بالمنظمة في شكل مقسم ومجزأ على الأفراد والأقسام والإدارات بحيث يتناسب عدد الموظفين مع حجم العمل بالقدر المناسب لكل موظف، أي أنه عند إجراء دراسة تنظيمية بغرض بناء تنظيم ناجح، فإن هذه الدراسة يجب أن تأخذ بعين اعتبارها: "هل العدد المثالي للعاملين في كل وظيفة محدد؟ وهل العدد الموجود فعلاً أقل أم أكثر من المثالي؟".

➤ تحديد الوصف الوظيفي:

بحيث تتحدد بوضوح مهام العمل المطلوبة من العاملين وواجباته، ومسئوليته وكذلك الصلاحيات الممنوحة لكل منهم لأداء هذا العمل، ولا يأتي هذا التحديد الواضح لهذه المهام والصلاحيات إلا بعد القيام بعملية التحليل الوظيفي وهي: "دراسة منظمة للوظائف تحاول الكشف عن الأبعاد الرئيسية لمهام الوظيفة، وما تتطلبه الوظيفة من أنماط سلوكية، ومؤهلات من قبل الموظف" (سيزلاقي، 1991، ص 629).

تحديد ووضوح إجراءات العمل:

بحيث تتحدد الطرق والأساليب الصحيحة للقيام بالعمل، والتعليمات الحاكمة والمنظمة، وبصفة شمولية قدر الإمكان لكل ما يمكن أن يحدث أو يستجد في متطلبات الخدمة (العمل) وكذلك عدم تناقض وتضارب التعليمات المنظمة للعمل وهو ما يمكن أن يعوق الأداء.

التخصص:

وهو يصب في النهاية لوضع الموظف المناسب في وظيفته المناسبة التي تتناسب مع مؤهلاته العلمية والمهنية ومع خبراته السابقة، وهو أمر يتم تعزيزه من خلال إلحاق الموظف بدورات تدريبية تعمق من الجانب التخصصي لديه، ذلك أن التخصص السليم يحتاج إلى أفراد مؤهلين علمياً وذوي خبرات جيدة حتى يضطلعوا بهذا التخصص، وعندما لا يكون هناك تناسب بين إمكانات ومؤهلات وخبرات الموظف من جهة وبين متطلبات الوظيفة من جهة أخرى، فإن عائق "التلاؤم الوظيفي" أو عدم مناسبة التخصص قد يظهر وبالتالي مشكلة تدني مستوى الأداء.

تناسب السلطة والمسئولية:

وفقاً لهذا المبدأ ينبغي تناسب السلطات مع المسئوليات بمعنى أن السلطات التي تفوض لا ينبغي أن تكون أكثر من المسئوليات التي ينبغي أدائها، وكذلك لا ينبغي أن تكون السلطات المفوضة أقل منها.

التسلسل الرئاسي:

بحيث تتحدد بوضوح خطوط السلطة والمسئولية، والعلاقة بين كل رئيس ومرؤوسيه عبر المستويات التنظيمية المختلفة، وطرق الاتصال الرسمي داخل المنظمة، ويمثل عدم تطبيق هذا المبدأ وعدم وضوح التسلسل الرئاسي كأن يجهل الموظف مثلاً من هو رئيسه المباشر في العمل معوقاً للأداء.

ت - معوقات التوجيه:

تتضمن وظيفة التوجيه "تعبئة وتوجيه جهود جميع العاملين بالمنظمة تجاه الهدف الرئيسي للمنظمة من خلال القيادة، والحوافز، والاتصالات، وجماعة العمل، والعلاقات الإنسانية" (ماهر، 2004، ص 543)، وعلى هذا فالأدوات التي تحقق وظيفة التوجيه هي:

- القيادة: "وهي تشير إلى قدرة المدير على التأثير في مرؤوسيه" (ماهر، 2004، ص 515) وهي على ثلاثة أنواع:

أ- قيادة استبدادية: وتركز السلطة في يد المدير فقط (مركزية السلطة)، فهو يأمر وعلى الآخرين الطاعة، والقيادة التسلطية أو الاستبدادية تخلق هوة بين القائد وأفراد الجماعة، وتثير عداة الأفراد على نحو صريح أو ضمني، ويتخذ هذا العداة صورة المقاومة، وهي تعطل ملكة العقل عند المرؤوسين، مما يمنعهم من تنمية ملكة الإبداع والابتكار لصالح العمل.

ب- قيادة ديمقراطية (مشاركة، أو شوروية): وهنا يقوم القائد بمناقشة مرؤوسيه، ويضع الأفكار ويستشيرهم فيها، ويسمح بدرجة محددة من مشاركة المرؤوسين.

ت- قيادة حرة أو فوضوية: وهنا لا يقوم القائد بأي مجهود في توجيه وقيادة المرؤوسين بل ينسحب من الموقف، ويدع المرؤوسين يؤدون عملهم بالطريقة التي يرونها.

ث- الاتصال: الأداة الثانية من أدوات وظيفة التوجيه، وهو عبارة عن "نقل معلومات من طرف إلى طرف آخر" سواء كانت هذه المعلومات أمراً، أو طلباً أو تعليمات، ولا يستطيع المدير أن يوجه مرؤوسيه لأداء العمل ما لم يتصل بهم، ويعتبر التحدث مع المرؤوسين، والاستماع إلى الرؤساء، والمقابلات الشخصية، والاجتماعات، والتعبير الشفوي، والمكاتبات، أشكالاً من أشكال الاتصال" (ماهر، 2004، ص 490).

ويؤدي تأخر الاتصال الصادر من الرئيس إلى مرؤوسيه والمتضمن لأوامر وتوجيهات العمل إلى ما يمكن أن يكون معوقاً للأداء الوظيفي لهم.

ج- الحوافز: إن إثارة حماس ودافعية العاملين لأداء العمل بكفاءة وفعالية تحتاج إلى نظام يتفهم احتياجاتهم، ويعمل على تحقيق تلك الاحتياجات، وإشباع تلك الرغبات، وبما يتواءم مع مصالح وأهداف المنظمة، هذا النظام يعرف بنظام الحوافز (ماهر، 2004، ص 476).

ولا تقتصر الحوافز على الجانب المادي : كالعلاوات والبدلات مثلا، وإنما تتعدى إلى الحوافز المعنوية كخطابات الشكر ،والتشجيع والثناء ، ويؤكد كثير من المختصين أن الحوافز التي تجمع بين الجانب المادي و الجانب المعنوي هي الأكثر أثرا في نفوس العاملين، وبالتالي في زيادة إنتاجيتهم، أو دافعيتهم نحو أداء العمل جماعة العمل وما ينشأ فيها من علاقات إنسانية: وتمثل الأداة الأخيرة أو الضلع الرابع في رباعية أدوات التوجيه، ويعرف "سيزلاقي، ووالاس" جماعة العمل الوظيفية أو الرسمية بأنها: "تجمع من شخصين أو عدة أشخاص يحدد لهم الهيكل التنظيمي للمنظمة، متوافقين، يتفاعلون مع بعضهم البعض ،بغرض أداء ما حُدد لهم من عمل، وتمثل العلاقات بين أفراد الجماعة، وبين المشرف ومرؤوسيه في هذه الجماعة علامة بارزة لها" (سيزلاقي ،1991 ص 202)، وهي أداة يستخدمها المدير لأداء العمل بكفاءة وفعالية وعلى أساس أن العاملين في القسم أو الوحدة يعملون لتحقيق هدف واحد ، فيذكي فيهم روح العمل الجماعي أو الفريق الواحد، والتي لا تقوم إلا من خلال علاقات وتفاعلات إنسانية إيجابية بين أفراد هذا الفريق أو الجماعة ،لذلك يهتم المدير هنا بالتركيز على هذه العلاقات، وهذا التفاعل، وحل ما قد يحدث من نزاع ، لتحقيق تماسك الجماعة.

د - معوقات الرقابة:

والرقابة هي الوظيفة الإدارية الرابعة، وهي تعني: "التأكد من مدى التزام التنفيذ بالخطط الموضوعة، ومدى الكفاءة في تحقيق الأهداف، وهي إما أن تكون رقابة وقائية تحاول منع الأداء غير المرغوب، والأخطاء من الوقوع، أو رقابة علاجية تعني بعلاج الأخطاء والانحرافات بعد وقوعها" (ماهر،2004، ص 564)، ومما تجدر الإشارة إليه هنا أن ما يشوب الوظيفة الرقابية من خلل قد ينعكس سلبا على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، فضعف الرقابة بعدم متابعة الحضور والانصراف مثلا ، أو الاكتفاء فقط بمتابعة سجلات الدوام (حضور وانصراف) دون اهتمام بمتابعة الجدية والاجتهاد في الأداء، والإنتاجية في العمل، قد يشكل مؤثرا سلبيا على أداء العاملين.

❖ كما يشير راوية محمد أن هناك معوقات للأداء تمثلت في الآتي:

➤ توجد العديد من العوامل التي تؤثر على أداء الأفراد منها الخارجية كالإضاءة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، مدى وفرة التجهيزات ونمط الإشراف، غير أن هذه العوامل ليست وحدها المؤثرة على أداء الفرد وإنتاجياته، بل هناك عوامل داخلية ترتبط بشخصية الفرد كالذكاء، القدرات والسمات الخاصة، مستوى التدريب والخبرة بالإضافة إلى ظروف العمل الاجتماعية.

➤ عليه تقع على كاهل الإدارة مسؤولية توفير ظروف العمل المناسبة للأفراد وتوفير بيئة تنظيمية داعمة بهدف التقليل قدر الإمكان من هذه المعوقات لتحقيق مستوى الأداء المطلوب. (محمد، 2000، ص216).

ثالثاً: تحسبن الأداء:

1- مفهوم تحسين الأداء: يعتبر تحسبن الأداء عملية متكاملة تنطوي على أنشطة مخططة وشاملة للمنظمة ككل وتتم وفقاً لإستراتيجيات وخطط وبرامج واضحة ومحددة في أهدافها وأولوياتها وأساليبها، إن الباحثين والمفكرين لكل منهم أفكارهم الخاصة حول من أين تبدأ مؤسسة ما جهودها للتحسين ولكن هنالك نقطة واحدة يتفقون عليها يقول ستوبل في هذا الخصوص: (إن التحسين طويل الأجل يتطلب إتزام الإدارة العليا به وبدون هذا الإلتزام جهود التغيير تذوي وتموت).

تحسين الأداء والارتقاء بدرجة هدف جميع المنظمات، فما من منظمة إلا ويبحث المسؤولين فيها أفضل السبل والظروف التي تساعد في رفع وتحسين الأداء. ويتم ذلك باستخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بطريقة المثلى.

ويعرف النمر وآخرون: تحسين الأداء بأنه "استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التقنية الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى". (النمر وآخرون، 2011، ص31)

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

2- نشأة وتطور التحسين الأداء: ترجع بداية الاهتمام العلمي في جهود تحسين الأداء إلى (فردريك تايلور) الذي دعا من خلال نظرية الإدارة العلمية إلى ضرورة التخلي عن الأساليب التقليدية في أداء الأعمال والتحول إلى الأساليب العلمية والمنظمة لقياس وإدارة الأداء ، والاهتمام بالاختيار العلمي للأفراد وتنمية مهاراتهم ، مع التأكيد على أهمية التحديث الدقيق لمسؤوليات كل من العاملين والإدارة، ومن ثم يمكن القول بأن دراسة تايلور قد افترضت أن قياس المهام التي يقوم بها العاملون يساهم في توفير المعلومات التي يمكن الاستفادة منها في تحسين الأداء ، وأن الاهتمام باختيار الفرد ووضعه في المكان المناسب والتحديد الدقيق يساهم في تحقيق الكفاءة الإنتاجية ، ومع بداية العشرينات من القرن العشرين ، ظهرت بعض الكتابات التي تدعو إلى أهمية إصلاح الموازنات العامة ، باعتبارها مدخل إلى تحسين أداء الأجهزة الحكومية وتحقيق الكفاءة الإدارية. (السرور، 2002، ص120).

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

3- أهمية تحسين الأداء:

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

- إن الحصول على نتائج عملية تحسين الأداء يستغرق فترة زمنية مما يتطلب دوامها واستمرارها.
 - أن التغييرات السريعة والمتلاحقة الناتجة عن الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة تتطلب استمرار عملية تحسين الأداء لزيادة قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة لهذه التغييرات.
 - تمتد أنشطة تحسين الأداء لتشمل جميع الجوانب والأبعاد الإنسانية والتنظيمية والبيئية، وذلك على النحو التالي:

- الأبعاد الإنسانية: وتشمل الاهتمام بالعنصر البشري والحرص على إشباع احتياجاتهم.
 - الأبعاد التنظيمية: تعتبر الخصائص والأبعاد التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء، ومن ثم فإن تحسين هذا الأداء يتطلب ضرورة الاهتمام بتطوير النواحي التنظيمية مثل الهيكل التنظيمي، التحديد الدقيق للصلاحيات والمسؤوليات، أنماط القيادة، ونطاق الإشراف، الأجور ونظم الحوافز والمكافآت، والتكنولوجيا المستخدمة في العمل وغيرها من العوامل التنظيمية الأخرى.

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

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

- الاستعداد الثقافي: ويقصد به درجة استعداد المنظمة والعاملين بها للإفصاح عن المعلومات ورؤية المنظمة، والإفصاح عن هذه المعلومات يعتبر فرصة للتعليم وليس خطراً يهددها.

- توفر الموارد المالية والبشرية: حيث لابد من توفر مهارات التفكير الإستراتيجي والقدرة على جمع وتحليل البيانات والحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
 - توافر مناخ تسوده الثقة والرغبة في التطوير والتحسين المستمر.
 - إقتناع كل من الإدارة والعاملين، بفوائد وأهمية التحسين المستمر للأداء.
- (محمود، 2006، ص26).

4-خطوات تحسين الأداء:

تمر عملية تحسين الأداء بعدة خطوات كما يلي:

الخطوة الأولى: تحليل الأداء:

يتم تحليل الأداء باختبار أداء المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة. (هوارى، 1999، ص130).

الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات:

يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو اربط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء. (سيد، 2006، ص150).

الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:

التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة وشاملة ومتكاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباتها، وأهم الطرق الملائمة لتجاوزه ، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء ، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للمنظمة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة ، وأيضا تقييم المنظمة ونجاحها ويقاس بمدى تقليل الفجوة في الأداء والتي تقاس بمدى تحسين الأداء والنتائج التي

توصلت إليها المنظمة ، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل والمتكامل إلى التغيير و إلى نتائج مهمة في المؤسسة ، لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين وتطوير الأداء آخذة بعين الاعتبار اختبار أو مراجعة أهداف المنظمة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

الخطوة الرابعة: التطبيق

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

الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء كما يجب أن تكون لديك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفير تغذية راجعة ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب، وبذلك نكون حصلنا على معلومات من خلال التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.(حسين،2003، ص282)

5- طرق تحسين الأداء:

بشكل عام هناك ثلاثة مداخل أو طرق لتحسين الأداء وهي:

1- المدخل الأول:

أ- تحسين أداء الموظف:

وهي من أكثر الطرق صعوبة بين الطرق الثلاثة ويتم تحسين أداء الموظف من خلال عدة وسائل يمكن شرحها على النحو التالي (محمد،2005، ص118):

➤ **التركيز على القوة:** تتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً بحيث يتم اتخاذ اتجاه ايجابي نحو الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها وإدراك انه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف بحيث يتم التركيز على تحسين أداء الموظف من خلال الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتنميتها.

➤ **التركيز على المرغوب:** التركيز على المرغوب أي بين ما يرغب الفرد في أداءه وبين ما يؤديه الفرد أو الموظف على ارض الواقع بحيث أن ارتباط الرغبة بالأداء تؤدي إلى زيادة تحسين الأداء والوصول إلى الأداء الوظيفي الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال الذين يرغبون بالقيام بها وتوفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم.

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

2- المدخل الثاني:

أ- تحسين طبيعة العمل:

يرى الباحثين أن عملية التغيير في طبيعة المهام الوظيفية توفر فرصاً جيدة لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفية إذا كانت ممتلئة أو تحتاج إلى مهارات تفوق مهارات الفرد القائم بها أو حتى احتوائها على مهام غير ضرورية أو مناسبة فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء.

ويعتبر " هاينز " أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة تكون في ضرورة معرفة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصاً مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة أخرى أو أقسام أخرى داخل المنظمة بسبب عدم الثقة بين الأقسام في أداء المهام الملقى على عاتقهم بالشكل الصحيح، وبعد تحديد المهام الضرورية للوظيفية كما يرى " هاينز " يجب تحديد الجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام حيث أن بعض المهام يمكن نقلها إلى إدارات وأقسام مساندة سواء كانت إدارية أو فنية مع توفر المهارات والصلاحيات اللازمة للموظفين القائمين بهذه المهام، ويضيف أن تحسين الوظيفية يتم من خلال توسيع نطاقها من خلال تجميع مزيد

من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارات بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي إضافة إلى العمل على زيادة مستوى المسؤولية والحرية المعطاة للموظف من أجل إثراء الوظيفية. (موسى، 1990، ص102).

ومن وسائل تحسين الوظيفية أيضاً زيادة الدافعية من خلال التدوير الوظيفي للموظفين لفترة من الزمن وذلك لتخفيض درجة الملل الوظيفي وروتين العمل إضافة إلى زيادة وتحسين قدرات الموظف واكتسابه مهارات جديدة من خلال التدريب المتبادل بين الموظفين، ولضمان نجاح التدوير الوظيفي يجب مراعاة أن تكون الوظائف المتبادلة متساوية في الصعوبة والتعقيد قدر الإمكان، وأن تكون فترة التبادل كافية وأن تكون معدلات الأداء واقعية .

6-العوامل التي تؤثر على تحسين أداء العاملين:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على تحسين أداء العاملين منها التوقعات، ويعني ذلك معرفة العاملين لما هو متوقع منهم عمله، ومعرفة ما إذا كان نظام الحوافز المادية والمعنوية يشبع احتياجات الموظفين، ويمكن التوصل إلى هذه النتائج من خلال التغذية الراجعة، فإذا تم إبلاغ الموظفين بنتائج أدائهم، فإنه يؤدي إلى ذلك لتصحيح النقاط السلبية في أدائهم، وكذلك ضرورة إبلاغ الإدارة بنتائج الأداء حتى تتمكن من وضع الخطط التدريبية الصحيحة بحيث تحسن من أداء الموظفين. (موسى، 1990، ص115)

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

➤ **التوقعات:** هل يعرف العاملون ما هو متوقع منهم؟

هل تم تحديد أهداف الأداء بشكل واضح وتم تعميمها على الجميع؟

➤ **الدوافع:** هل هناك دوافع محببه وجذابه لدى العاملين لتشجيعهم للوصول إلى مستوى

الأداء المرغوب فيه وهل هناك عقبات تعيق الوصول إلى الأداء المرغوب فيه؟

➤ **الموارد:** هل يمتلك العاملون الأدوات والموارد التي يحتاجونها لتنفيذ الأداء؟

➤ **المهارات والمعارف:** هل يعرف العاملون كيفية تنفيذ جميع عناصر عملهم؟

➤ **التغذية الراجعة:** هل يتم إيصال نتائج العاملين وإبلاغهم عنها؟ وهل يتم إبلاغ الإدارة

باستمرار نتائج الأداء؟

➤ **القدرات:** هل يمتلك العاملون القدرات الفكرية والجسدية والنفسية؟

➤ **تصميم العمل:** هل هناك أي عقبات أمام الأداء؟

هل هناك تداخل بين الأعمال المختلفة؟ وهل إجراءات العمل وتدفعه منطقيان؟

7- المداخل الحديثة في تحسين الأداء:

1/ المدخل الأول: مدخل إدارة الجودة الشاملة:

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

هذا المدخل بني على فلسفة جديدة للإدارة وللمجتمع بصفة عامة تتلخص في الآتي:

- أن يبذل كل فرد أو مجموعة أفراد أفضل ما لديهم من إمكانيات وقدرات وآراء بحيث يكون كل فرد ركيزة أولية في طريق التوصل إلى الإبداع، وتتضمن هذه الفلسفة أربع مراحل أساسية هي:

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

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

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

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

2/ المدخل الثاني: مدخل المقارنة المرجعية:

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

يمكن تعريف المقارنة المرجعية بأنها عملية مستمرة لقياس ومقارنة مستوى جودة الخدمات والممارسات في منظمة ما، مع غيرها من المنظمات التي تعتبر رائدة في هذه المجالات، بالشكل الذي يساهم في تحسين مستوى أداء هذه المنظمة، ومن ثم تساهم المقارنة المرجعية في تحقيق العديد من الأهداف منها:

- إجراء تقييم دقيق مستقل لمدى جودة التشغيل، وذلك من خلال تقييم أداء العمليات المشابهة في منظمات مختلفة.
- توفير المحفز لإحداث تغييرات جذرية من خلال تحسين القدرات الإبداعية والابتكارية لفريق العمل المسؤول عن تحسين الأداء.
- دعم قدرات المنظمة لتقديم الخدمات بأفضل جودة، وذلك من خلال تطوير كافة العمليات الداخلية، لتصل إلى أعلى مستوى ممكن. (محمد، 1999، ص126)
- إن فكرة وتقنية مدخل المقارنة المرجعية تبنى على ما يسمى بـ (دورة المقارنة المرجعية)، التي تتكون من أربعة أنشطة متتالية وهي على الترتيب التالي (عطية وآخرون، 2001، ص126):

أ - تحديد وبلورة العناصر المؤثرة في النجاح.

ب - رسم خطة وبرنامج لتحقيق التفوق على الأفضل.

ت - متابعة دورة المقارنة في الأداء وقياس التقدم والتأكد من أن الدورة تعيد نفسها بما يتضمن استمرارية التحسين والتطوير المتفوق.

خلاصة الفصل:

يمكن اعتبار العامل الكفاء هو أهم الموارد التي يمكن أن تثري به المؤسسة ، كما يعتبر الأداء السليم لهذا العامل أهم ما يمكن أن يساهم في إدارة الموارد البشرية ، ولما كانت كل جهة سواء كانت حكومية أم خاصة ، تحاول دوما تحقيق أهدافها والتقدم نحو الأفضل ، فان عملية تقييم وتحسين أداء العاملين تعتبر عملية هامة وحيوية بالنسبة اليها ، اذ من خلالها يمكنها الإبقاء على الموظفين الأكفاء ومساعدة العاملين متوسطي الكفاءة على التقدم والتحسين في العمل ، وإعطاء فرصة للعاملين غير المنتجين لتحسين أدائهم أو ترك الوظيفة ، لإفساح المجال أمام العاملين الآخرين للحصول على دورهم واثبات جدارتهم في العمل والإنتاج .

الفصل الثالث

الأسس النظرية لمدخل القيادة التشاركية

تمهيد	
القيادة	أولا :
نظريات القيادة	ثانيا :
أنماط القيادة	ثالثا :
القيادة التشاركية	رابعا :
خلاصة الفصل	

تمهيد:

ترتبط القيادة بتوجيه سلوك الأفراد في المنظمات الإدارية وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم وحاجاتهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية حيث تشكل القيادة محورا مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء ، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية ، فهي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير ، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية ، وسيتطرق الباحث في هذا الإطار النظري من القيادة التشاركية إلى عناصر هي: القيادة وأهميتها ، ونظريات القيادة وأنماط والقيادة التشاركية .

أولاً: القيادة:

1- مفهوم القيادة:

- يعرفها عايض (2013): "على أنها عملية تأثير متبادلة بين القيادة والأتباع، يتم من خلالها تحريك الأتباع لتمكينهم من تحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية بكفاءة عالية". (أحمد، 2015، ص82).

- يعرفها مغاري (2009): "هي السلوك الذي يمارسه القائد بهدف التأثير على مرؤوسيه من أجل تحقيق الأهداف المنشودة". (مغاري، 2009، ص9).

- يعرفها عياصرة (2006): هي عملية التأثير والهيب الحماس في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطواعية دون الحاجة الى استخدام السلطة الرسمية. (عياصرة، 2006، ص34).

- يعرفها تيد: بأنها النشاط الذي يمارسه شخص معين للتأثير في الناس وجعلهم يتعاملون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه. (قمبور، 2017، ص227).

- حسب أحد أشهر تعريف لها: عملية الهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم. (جمال، 2014، ص154).

فالقيادة إذن ليست مجرد اصدار الأوامر والتأكد من تنفيذها بل أيضا حفز الأفراد على العمل وتنمية روح الجماعة فيما بينهم وإثارة حماسهم ليبذلوا أقصى جهودهم للحصول على أعلى مستوى يمكنهم أن يصلوا إليه.

- ولقد عرف بينس (Bennis) القيادة بأنها " الركيزة التي يتم عليها التوازن بين حاجات كل من الفرد والمنظمة التي يعمل بها" (Werrn Bennis , 1961 P.151).

وظاهر من هذا التعريف أنه يؤكد على ضرورة قيام علاقة من شأنها تحديد التوازن بين الأهداف التي يرغب الفرد في تحقيقها من عمله في المنظمة وبين أهداف المنظمة نفسها الممثلة في شخص القائد.

- ولقد عرف ابراهيم المنيف: القيادة بأنها "نشاط ايجابي يقوم به الشخص بقرار رسمي تتوافر فيه السمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق اهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة". (المنيف، 1999، ص151).

- عرف دافت Daft القيادة بأنها "علاقة تأثير بين القائد والأتباع الذي ينون تغييرا حقيقيا يعكس أغراضهم المشتركة". (Daft, 2001, p379).

- أما كونتز وأودنيل Koontz and oDonnell فقد عرفوا القيادة على أنها "عملية التأثير التي يقوم بها القائد على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على الاسهام الفاعل بجهودهم للقيام بنشاط متعاون (Koontz and oDonnell, 1964, p80).

- عرف Tead في كتابه " فن القيادة" بأنها" النشاط الذي يستخدم للتأثير في الناس والتعاون نحو تحقيق هدف معين وجدوا بأنفسهم أنه صالح (Tead, 1935, p20).

ويمكننا أن نستنتج من التعريفات السابقة وغيرها إن القيادة بمفهومها العام هي القدرة على التأثير على سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة.

- أما مفهوم القيادة الإدارية: فهو مشتق من المفهوم الأصلي للقيادة وأن كان يركز على التفاعل بين القائد والعملية الإدارية، والقيادة بمفهومها العام غير القيادة الإدارية والتي يكون محورها النشاط الإداري الذي يتم في إطار من التنظيم الإداري بينما نجد أن القيادة تركز على عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف التي يرسمها القائد.

ومن ذلك المنطلق فالقيادة الإدارية تعرف "بأنها عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في إدارة النشاط التعاوني" (كنعان، 1995، ص98)

- ويعرف وايت White القيادة الإدارية: بأنها قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين في الإدارة (L.P.White , 1962 , P. 185-186) ، ويرى هنت ولارسون " بأن القيادة الإدارية هي الوسيلة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة".
(Hunt& Larson , 1977 , P. 238).

ويشير مفهوم القيادة الإدارية كذلك إلى " محصلة التفاعل بين خصائص شخصية القائد، وخصائص الأتباع، وطبيعة المهمة، وسمات النسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط بالمنظمة ». (شوقي، 1992، ص 41)

وبذلك فإن الأساليب الإدارية، تستهدف التأثير في سلوك العاملين بما يكفل تحقيق الهدف، ويتطلب ذلك قيادة إدارية قادرة على تكوين وتنمية صلة من التبعية للقائد، وقدرته على إقناع المرؤوسين في التبعية، وتقبل التأثير التوجيهي من الرؤساء ". (هاشم، 1980، ص 243)

والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تعني نمطا من السلوك البشري للقائد يستند إلى العلاقة بينه وبين أفراد الجماعة التي يقودها، ويعمل على استثارة جهودها وتنسيق اتجاهاتها، وإثارة دوافعها نحو الإنجاز، وحل مشكلاتها التي تحول دون فعالية الأداء.

وهذه التعريفات للقيادة الإدارية وإن اختلفت إلا أنها تتفق على أن القيادة الإدارية يجب أن تشمل على الآتي:

- أن كل قائد يجب أن يكون له تابعون، فالفرد وحده لا يستطيع أن يقود بدون تابعين له.
- أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على الناس التابعين له وذلك حتى لا يؤثر التابعون أنفسهم على القائد نفسه.

- أن هدف القيادة الإدارية أن يؤثر القائد على التابعين له حتى يصلوا إلى الأهداف المحددة ، وبذلك تختلف القيادة الإدارية عن القيادة بشكل عام ، ذلك أن القيادة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد ، بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولاً في ممارسة نشاطها ، ثم على ما يتوفر لها من السمات والصفات الشخصية ، وبالإضافة إلى ذلك نجد أن القيادة الإدارية تمثل العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات وأنها تتطلب إماماً بتخصص الإدارة الذي يعتبر وسيلة القائد في التأثير على مرؤوسيه.

ومن ذلك فالقيادة الإدارية تعتبر عملية إنسانية تجمع العاملين وتحفزهم إلى تحقيق أهداف التنظيم فهي ليست خاصة شخصية ولكنها إنتاج لمركب معقد من القائد وجماعة العمل وظروف التنظيم ووظيفتها الأساسية تتمثل في " تحقيق التجانس والتوافق بين حاجات ورغبات أفراد المجموعة وإمكانات واحتياجات التنظيم الذي ينتمون إليه ". (السلمي، 1987، ص223)

وخلاصة ذلك يمكن تعريف القيادة الإدارية في هذه البحث بأنها الدور الذي يقوم به الشخص المكلف بإدارة المنظمة عن طريق التأثير على المرؤوسين أفراد أو جماعات ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة.

2- أهمية القيادة:

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

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

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

- أنها تربط بين الأفراد وخطط المؤسسة.
- أنها وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تحتوي مشاكل المؤسسة.
- تنمي الموارد البشرية للمؤسسة.
- تقلل من السلبيات وتدعم الايجابيات لدى المؤسسة.
- هي الكيان الذي يظهر فيه قوة المؤسسة وسياساتها الإستراتيجية. (حسان، 2010، ص 209).
- وتكمن أهمية القيادة في القرارات المتخذة والتي تتطلب قدرا من الحكمة والدراية، كما تظهر في القدرة على التواصل مع المرؤوسين والحصول على المعلومات خاصة في حال ازدياد حجم المؤسسة. (النجار، 2008، ص 309)
- والقيادة هي بمثابة الروح للجسد كما يؤكد ذلك أبو زعيتر (2009) بأنه يمكن اعتبار القيادة روح العمل التنظيمي في المؤسسة، وعليها تتوقف حيويتها وإنتاجها واستمرار جهودها. (أبو زعيتر، 2009، ص 47).
- ومن خلال ما سبق يمكن القول أن أهمية القيادة تكمن في دورها في الحفاظ على كيان المؤسسة، ودورها الفاعل في جذب الأفراد القادرين على النمو بالمؤسسة، والتمسك بما لديها من أفراد متميزين، وتوفير البيئة الملائمة لهم، وتعزيز الثقة لديهم، والحرص على مواكبتها للتطور السريع في العصر الحديث.
- ولفهم الأهمية التي تكتسبها القيادة الإدارية يجب توضيح أهمية القيادة بشكل عام حتى توضح الصورة ويتحدد نطاق ودور القيادة في الإدارة، حيث تبدو أهمية القيادة في الآتي (حسين، 2010، ص ص 86-87):
- العمل على نشر روح الإخاء والانسجام بين أعضاء الجماعات التي يتكون منها المجتمع.

- العمل على تماسك أعضاء هذه الجماعات وتكثيل جهودها وتوجيهها لتحقيق المصالح المشتركة لسكان المجتمع.
- مساعدة أعضاء الجماعات على إدراك احتياجاتها ومشكلاتها والعمل على تحديدها ووضع الأولوية لها تبعا لأهميتها.
- مساعدة الجماعات على الاتفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الخطط واختيار الوسائل المناسبة، وتوفير الموارد والإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- توجيه تفاعل أعضاء الجماعات ليس فقط لخلق العلاقات الاجتماعية السليمة بينهم ولكن أيضا لإيجاد تلك العلاقات بينهم وبين غيرهم من الجماعات الأخرى في المجتمع.
- العمل على حماية الجماعات التي يتكون منها المجتمع، واستمرارها وإزالة أي خوف أو قلق يسيطر على أعضائها، مما يساعدهم على النجاح في تحمل مسؤولياتهم.
- مساعدة الأفراد على النمو كأعضاء، في جماعات ومساعدة الجماعات على النمو والتقدم كوحدات في مجتمع.

• أما في مجال الإدارة فتكمن أهمية القيادة في:

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

3- خصائص القيادة:

تستطيع أي منظمة أن تكون بأفضل مستوى في حال كانت قيادتها كذلك، ولأن للقيادة مكانة هامة يجب أن تكون في تطور مستمر ومواكبة دائمة لما يحدث حولها من نقلات سريعة في عالم الإدارة الحديثة، فالقادة المؤثرون هم أشخاص مؤثرون. (عبوي، 2010، ص25).

وقد أضاف حسان والعجمي (2010) الخصائص التالية:

- توجيه قدرات العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

- تحفيز العاملين للقيام بدورهم على أكمل وجه.

- قوة التأثير باستخدام أسلوب الحوار الفعال. (حسان، 2010، ص 210).

وذكر عبوي (2010) أن: القيادة في القرن الواحد والعشرين تحتاج خصائص خاصة

تتمثل في: الأصالة والقصدية والجانب الروحي في القيادة. (عبوي، 2010، ص 21).

4- مستويات القيادة:

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

أ- القيادة المهنية: وهي قيادة المهنيين والمتخصصين في المجال التطبيقي

أو النظري أو الأنشطة الترفيهية، وتقسم إلى:

ب- القيادة المخططة: ويقصد بها قيادة المجموعات المكلفة بتحديد السياسات العامة للمؤسسات.

ت- القيادة المنفذة: وهي قيادة المجموعات التي تقوم بتنفيذ الخطط على أرض الواقع.

ث- القيادة الموجهة: وهي التي تتولى طرق المتابعة والتوجيه، والإشراف على القادة.

ج- القيادة التطوعية: وهي القيادات التي تعمل في المتابعة والإدارة والمؤسسات

الخدمية، والاجتماعية، دون أجر.

د- القيادة الطبيعية: وهي التي يتم التوصل إليها عن طريق اكتشاف الأفراد المناسبين من

الشباب الذين لديهم القدرة والمهارة الإدارية والرغبة الجامحة، حيث يتم اختيارهم من قبل المختصين

في المجال الإداري والقيادي ويتم تكليفهم بواجبات مناسبة ومتابعتهم وتوجيههم وتطوير مواهبهم

وصقل مهارات القيادة لديهم وتأهيلهم للعمل القيادي. (البدري، 2001، ص 55).

5- المهارات الأساسية للقائد:

إن المؤسسات في الوقت الحاضر بحاجة ماسة إلى قادة يمتلكون مهارات قيادية

تمكنهم تحقيق أهدافها المنشودة ومواكبة التطورات العلمية.

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

ويؤكد هيل (Hill, 2011) أن أفضل المديرين يحولون الأفكار إلى أفعال ويحرصون على بث روح الحماس، والنشاط، ويبحثون باستمرار عن طرق لتطوير مستوياتهم. (هيل 2011، ص 16)، وقد قسم العديد من الباحثين المهارات المطلوبة للقيادة إلى ثلاث مهارات أساسية: وهي مهارات فنية، ومهارات إنسانية، ومهارات ذهنية والبعض ذكر هذه المهارات على سبيل الإجمال ومنها ما ذكره التويجري (2013) على النحو التالي:

- على القيادة أن تنظر للعاملين كزملاء وليسوا مرؤوسين.
- العمل من أجل النتائج وليس لأجل مصالح شخصية.
- الاعتماد على الإدارة بالمبادئ وليس الأنظمة.
- الاهتمام بتدريب الأفراد وفريق العمل.
- إزالة العقبات التي تواجه فريق العمل. (التويجري، 2013، ص 93).

7- صفات القيادة الناجحة:

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

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

الصفات منها:

- بناء العلاقات على الثقة.
 - تقدير واحترام آراء العاملين.
 - الوقوف مع العاملين في الشدائد.
 - روح المبادرة.
 - الإنصات والحوار.
 - مساعدة الآخرين ليصبحوا قادة.
 - التواصل الإيجابي.
 - تفويض السلطة. (ماكسويل، 2011، ص79).
- والإدارة الناجحة هي التي تحقق الأهداف من خلال العاملين، ولذلك فإن التفويض مهارة من المهارات الإدارية الأساسية للمديرين والقادة، أما (أدير 2012، adair) فقد أضاف

الصفات التالية :

- الحماسة.
- النزاهة.
- القوة والصلابة.
- العدالة.
- التواضع.

- الهدوء.

- الاهتمام بمشاعر العاملين. (أدير ، 2012 ، ص 50)

- وعلى القائد أن يكون قدوة فيبدأ هو بتطبيق القرارات قبل أن يأمر بها.

ثانياً: نظريات القيادة وأنماطها:

لقد ساهم تطور الفكر الإداري في تطور نظريات القيادة التي حاولت تحديد أهداف القيادة، وخصائص القائد الإداري الناجح، والأعمال التي يجب عليه القيام بها، فقد بدأت مساهمات المفكرين والكتاب في نظريات القيادة مع بداية ظهور الفكر الإداري، وقد مرت نظريات القيادة بتطورات عديدة تبعا للتطورات العامة في الفكر الإداري وتعدت العملية الإدارية، ولذلك تعددت النظريات والنماذج التي توصل إليها العلماء حول نظريات القيادة وفيما يلي مناقشة لهذه النظريات:

1-نظرية الرجل العظيم:

سادت نظرية الرجل العظيم Great Man Theory الفكر الإداري في مجال القيادة في أواخر القرن الثامن عشر الميلادي، واستندت النظرية إلى افتراض أن الأحداث والنتائج العظيمة يقوم بها رجال عظماء، وأن القادة يولد ونقادة لديهم مجموعة من الميزات والخصائص المرغوبة من قبل أتباعهم، وأنا لأفراد الذين يتمتعون بصفات قيادية قلة لكنهم قادرون على أن يكونوا قادة ناجحين في جميع المواقف. (Stogdillk ,1964, p.154)

كما تفترض هذه النظرية أن التغيرات التي تطرأ على الجماعة إنما تتمعن طريق شخص ما، أو أشخاص ذوي مواهب وقدرات غير عادية، فالقائد هو الذي يستطيع تغيير الجماعة متى كانت مستعدة لقبول التغيرات. (مجموم، 1991، ص235)

وقد تركزت هذه النظرية حول المعايير التي تصنع القيادة الناجحة انطلاقاً من تأثير أنصارها بأسطورة القائد البطل التي تربط النجاح في القيادة بوجود قوى خارقة يهبها الله للقائد (كنعان 1992، ص 302)، وأن هناك أفراداً يولدون عظماء ولذلك فهم أحق بالقيادة (حسين، 1999، ص 127)

ولا شك أنا لأفكار والتصورات التي ارتكزت عليها نظرية الرجل العظيم تعود إلى تراث الحضارات القديمة التي كانت تميز بين البشر في ضوء انتماءاتهم الطبقية وتعد انعكاساً للظروف السياسية والاجتماعية والثقافية التي شهدتها المجتمعات الغربية عبر تطورها التاريخي، وأنها تركت تأثيراً واضحاً على تفكير بعض الباحثين الذين صاغوا على منوالها بعض نظرياتهم العلمية، ومن هنا وصفت هذه النظرية بأنها "الأب الشرعي لكل تفكير في موضوع القيادة".

ويعد فرانسيس جالتون من أهم الدعاة لنظرية الرجل العظيم، وقد قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية تأييداً لصحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة" (أبو الفضل، 1996، ص 16)، وقد أشار أبو الفضل إلى بحث وود wood التي تناول فيها الظروف القيادية لأربع عشرة أمة على فترة امتدت من خمسة إلى عشرة قرون، وذكر أبو الفضل أنك البحث كشفت "أن شخصية القائد وقدراته هي التي تصنع الأمة وتشعلها طبقاً لهذه القدرات". (أبو الفضل، 1996، ص 17)

ويلاحظ أن هذه النظرية تتعارض مع ضرورة أن يصقل القائد الإداري مهاراته من خلال التعليم والتدريب والخبرة التي يكتسبها من خلال تفاعله مع لمواقف الإدارية المختلفة ويؤخذ عليها عدم ارتباطها بشخص القائد بقدر ما ترتبط بظروف الجماعة المستعدة لقبول التغيير وأن قدرة القائد على التغيير ترتبط بالزمن الذي يتولى فيه القيادة.

2-نظرية السمات:

تستند نظرية السمات Traits Theory إلى افتراض وجود صفات وسمات معينة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة، وأن هذه السمات يمكن اكتسابها وليست بالضرورة وراثية، وتنطلق هذه النظرية من المسلمة القائلة بأن سمات الشخصية تؤثر في السلوك وأن القادة يتصرفون بشكل مختلف عن غيرهم من الأفراد بسبب ما لديهم من صفات شخصية تميزهم عن غيرهم. (شوقي، 1992، ص 59)

لذا اهتم الباحثون عن السمات القيادية بالكشف عن مجموعة السمات المشتركة للقادة الناجحين من خلال ملاحظة عدد من القادة والزعماء وتمكنوا باستخدام الطريقة الاستنتاجية بين تشخيص تلك السمات القيادية. (أبو الخير، 1989، ص 354)

واختلف أنصار هذه النظرية في تحديد عدد ونوع السمات القيادية، ويذكر بعض الباحثين أن أهم تلك السمات تتمثل في: المبادرة والفعالية، والأمانة والأخلاق، والطموح والشهامة والنزاهة، والذكاء وبعد النظر وسداد الرأي وحسن التصرف، والتعاون، وضبط الأعصاب والاستقلالية والتفائل. (مجموع 1991، ص 235)

ويرى البعض الآخر أن أهم تلك السمات يتمثل في: الصحة، والاهتمام بالآخرين والولاء للجماعة، والثقة بالنفس، والقدرة على التعرف على أفكار الآخرين وميولهم. (أبو الفضل، 1996، ص 17-18)

وقد توصل باس Bass إلى أن معظم الدراسات التي تناولت السمات القيادية خلال النصف الأول من القرن العشرين اشتملت على الصفات القيادية التالية:

- القدرة: (مثل: الذكاء - الاستعداد - القدرة على التحدث).
- الإنجاز: (مثل: التقييم - المعرفة - القدرات الرياضية - المهارات).
- المسؤولية: (مثل: الاعتماد على النفس - المبادرة - المثابرة).
- المشاركة: (مثل: النشاط - حسن العلاقات - التعاون).

- المركز الاجتماعي: (مثل: الحالة الاجتماعية والاقتصادية - الشهرة). (الكلابي، 2000، ص13) واتجه بعض الباحثين إلى تحديد السمات القيادية في: الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان، والثقة بالنفس والإيمان بالقيم، والقدرة على الإقناع، والتأثير، والاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية، والحزم والسرعة في اختيار البدائل، والقدرة على التنسيق والترابط داخل التنظيم، والقدرة على تكوين علاقات جيدة داخل التنظيم، والقدرة على التكيف وحسن الأداء، والنضج الانفعالي والعقلي. (درويش، 1995، ص ص 111-112)

ويرى بعض الباحثين عدم جدوى تعداد الصفات اللازمة للإداري الناجح، ونادى بربط هذه السمات بما تتطلبه القيادة من تفوق شخصي في الفنون القيادية، وهذا يتطلب القدرة الجسمية، والإدراك الحسي، والقدرة على التصور، والمهارات في استخدام التكنولوجيا، والمعرفة والذاكرة، وتفوق شخصي في العزيمة والاحتمال والمثابرة والإصرار والشجاعة والقدرة على الاحتمال. (أبو الخير، 1989، ص356)

لذا أنصب تركيز الباحثين في النصف الثاني من القرن العشرين على الكشف على السمات الفارقة بين القادة وغير القادة، والوقوف على الفروق بين سمات القادة الفعالين وغير الفعالين حتى يمكن التنبؤ بفعالية القادة في المستقبل (شوقي، 1992، ص 60) واتجهت بعض الدراسات الحديثة إلى كشف العلاقة بين الصفات القيادية وإدراك القيادة وتوصلت إلى أن الصفات الشخصية للقادة ترتبط بدرجة عالية مع إدراك القيادة.

وتعرضت نظرية السمات لكثير من الانتقادات ومنها عدم وجود أدلة مقنعة تؤكد وجود علاقة بين السمات القيادية من ناحية والصفات والسلوكيات الحقيقية للقادة من ناحية أخرى (الكلابي، 2000، ص 16)، كما أنه لا توجد مؤشرات على توافر سمات مشتركة بين القادة، فقد يكون شخص معين قائدا ناجحا بسبب حسن أخلاقه، وشخص آخر بسبب

قدرته على الملاحظة، وشخص ثالث بسبب قوته التي تشعر العاملين بالأمن تحت حمايتها وشخص رابع بسبب عمله وذكائه مما يجعل أتباعه يثقون في حسن تقديره للأمور وسلامة أحكامه وقراراته. (كنعان، 1992 ص 234).

وكذلك صعوبة توافر الكم الهائل من السمات القيادية بشكل متكامل لدى شخص واحد، وأن كثيرا من القادة الناجحين لا تتوفر فيهم كل السمات القيادية، وأن كثيرا من القادة يتوافر لديهم قدر كبير من السمات القيادية ولكنهم قادة غير ناجحين، وأن السمات القيادية تتغير باختلاف مجال القيادة ذاته (أمني - إداري - عسكري - سياسي). (النمر وآخرون، 2001، ص 319).

فهذه السمات، ليست من العمومية في كل زمان ومكان، وكما صورها أنصار نظرية السمات ولكنها محددة بالمجال والزمان فنجاح قائد ما في وظيفة قيادية معينة لا يعني بالضرورة نجاحه في وظيفة أخرى، ونجاحه في فترة زمنية معينة ليس مؤشرا لنجاحه في فترة أخرى تتطلب قدرات ومهارات مغايرة. (كنعان، 1992، ص 339).

هذا بالإضافة إلى اتفاق الباحثين على عدد من السمات القيادية، وعدم اتفاقهم على تعريف تلك السمات إجرائيا، وعدم وجود أسباب قياس دقيقة لسمات الشخصية القيادية حيث كشفت الدراسات التي تناولت بعض سمات الشخصية (الذكاء والعدالة - والمهارة الإنسانية) عن اختلاف علاقة تلك السمات بالنجاح في القيادة باختلاف أساليب القياس. (Koontz & Odonnell, 1980 , p.431)

كما يؤخذ على نظرية السمات عدم واقعيها وإغفالها الطبيعة الموقفية للقيادة وانفعالية القيادة الإدارية تتوقف على العديد من العوامل وعلى ما بينها من ارتباطات وتفاعلات.

3- النظرية السلوكية:

انطلقت هذه النظرية من أهمية السلوك البشري في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من ناحية، ومن النتائج التي حققها تطبيق العلوم السلوكية في مجال الإدارة هي أن الفرد يحقق ذاته من خلال تفاعله مع الآخرين في العمل، وأن استجابة العامل للإدارة تتم عندما تتحقق حاجاته الاجتماعية والاقتصادية معاً، أن المنظمة وحدة اجتماعية تستهدف زيادة الإنتاج من خلال الإشباع المتوازن لحاجات الأفراد المادية والاجتماعية والذاتية. (إبراهيم، 1998، ص59).

ساعدت الانتقادات التي تناولت نظرية السمات على استكشاف محددات أخرى للفعالية القيادية، وعلى ظهور النظرية السلوكية Behavioral Theory التي ركزت اهتمامها على سلوك القائد من خلال تقييم مرؤوسيه لتحديد كيفية تصرف القائد وماهية السلوكيات التي يظهر أثناء عملية القيادة. (الكلابي، 2000، ص19)

وقد اهتمت عدة دراسات باستنباط بعض السلوكيات القيادية ، حيث وتوصلت إلى خمسة عوامل من الخصائص الإدارية للسلوكيات القيادية هي: سلوكيات التنظيم والإنجاز وتتمثل في التخطيط والتنظيم والرقابة من قبل القائد ، والسلوكيات التعزيزية وتظهر في استخدام القائد للقوة لإجبار المرؤوسين لطاعته ، والسلوكيات الدينامية وتتمثل في صياغة الأهداف المحددة والعمل على إنجازها ، والسلوكيات الخاصة بالحفاظ على العلاقات بين الأشخاص ، ويظهر في التفاعل الشخصي بين القادة والمرؤوسين ، والسلوكيات الخاصة بالحماية والأمن ويظهر في تخفيض الشعور غير المستقر لدى العاملين .

كما توصلت الدراسات السلوكية التي قام بها بعض الباحثين من جامعة أوهايو ومنتشجان إلى تحديد نمطين أساسيين للسلوك القيادي هما : السلوك القيادي الذي يهتم بتنظيم العمل، والسلوك القيادي الذي يهتم بمشاعر العاملين، ويركز النمط الأول على الأداء الوظيفي والإنجاز من خلال الاهتمام بتخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق الأنشطة التي

يمارسها المرؤوسين وفق قواعد ولوائح تعليمات دقيقة، ويشجع القائد استخدام إجراءات موحدة ، ووضع جدول للعمل ومعايير للأداء الوظيفي، ويخصص للعاملين مهام محددة يقومون بأدائها وفق متطلبات الوظيفة، ويؤدي هذا النمط رضاهم الوظيفي، في حين يركز النمط الثاني على تفهم حاجات العاملين باعتبارهم العنصر الرئيسي في الإنجاز، لذا يعمل القائد على رفع الروح المعنوية للعاملين، وإظهار تقديره للعمل الجيد ، ومساعدة العاملين على حل مشكلاتهم والاقتراب من رؤسائهم المباشرين ، وتهيئة جو أسري بين العاملين ومكافأتهم بين القادة والمرؤوسين ، وزيادة الدافعية إلى العمل والإنتاج وارتفاع الرضا الوظيفي للعاملين . (حسين، 1999، ص ص 224- 225)

وقد ساعدت الدراسات السلوكية على ظهور عدد من النماذج للأنماط القيادية ومنها الشبكة القيادية التي قدمها كل من بلاك وموتون في ضوء تحليل القيادة التي تهتم بالإنتاج والتي تهتم بتقسيم الأفراد إلى خمسة أنماط من القادة يوضحها الشكل رقم (03)، وهي:

- **القائد السلبي:** وهو الذي يترك العمل دون تدخل أو اهتمام بالإنتاج أو العاملين، ولا يشارك في تفاعلات اجتماعية، ويبتعد عن المشكلات ويكتفي بنقل الأوامر للعاملين ويتأكد من عدم تعرضه للمسؤولية عن الأخطاء.

- **القائد العملي:** وهو الذي يهتم بالإنتاج، ويستخدم القوة للضغط على المرؤوسين للوفاء بمعدلات الإنتاج، ويقل اهتمامه بالأفراد انطلاقاً من أن كفاءة التشغيل تتبع من تنظيم العمل وإتباع الأوامر.

الشكل رقم : (03) : نموذج الشبكة الإدارية (بلاك - موتون Blake & Mouton)

مدى الاهتمام بالإنتاج

<p>نمط 9-1</p> <p>يتركز اهتمام الإدارة على تلبية حاجات العاملين ورغباتهم على حساب أهداف التنظيم (القائد الاجتماعي)</p>				<p>نمط 9-9</p> <p>التركيز على الإنتاج من خلال إشباع حاجات العاملين وزيادة انتمائهم للتنظيم (القائد المثالي)</p>
			<p>نمط 5-5</p> <p>إيجاد نوع من التوازن بين حاجات التنظيم وحاجات العاملين مما يحقق الاستقرار والإنتاجية القائد المعتدل</p>	
<p>نمط 1-1</p> <p>بذل جهود متدنية سواء لإرضاء العاملين أو لتحقيق أهداف التنظيم (القائد السلبي)</p>				<p>نمط 9-9</p> <p>التركيز على الإنتاج فوق طردون الاهتمام بحاجات العاملين ورغباتهم (القائد العملي)</p>

المصدر : سعود النمر وآخرون ، 2001، ص 335

- القائد الاجتماعي: وهو الذي يهتم بالأفراد ويعمل على خلق جو عائلي وعلاقات طيبة مع العاملين دون اهتمام بزيادة الإنتاجية.

- القائد المعتدل: وهو الذي يهتم بالتوازن بين إشباع حاجات العاملين وتحقيق أهداف الإنتاج

- القائد المثالي: وهو الذي يركز اهتمامه على الأفراد والإنتاج معاً، ويحرص على تكوين فرق عمل مترابطة ويدعم شعور الالتزام لدى العاملين، إلى ارتفاع معدلات كل من الإنتاج والرضا الوظيفي (إبراهيم، 1998، ص ص 364 - 365).

غير أن بعض الباحثين أوضح أن هناك سلوكاً قيادياً مهماً - لم تتطرق إليها الدراسات - وهو السلوك القيادي الذي يركز على التطوير، ويتضمن عدة عناصر سلوكية منها المخاطرة، وتطوير الرؤية، والهدف، والتغذية العكسية.

وأن هناك علاقة موجبة دالة إحصائياً بين السلوك القيادي التطويري وبعض المتغيرات التابعة مثل الرضا الوظيفي والإنتاجية مع المدير، ومع ذلك ساد في السبعينيات الميلادية افتراضاً مؤداه إذا اهتم بكل من مشاعر العاملين وتنظيم العمل بدرجة عالية فإن ذلك سوف يؤدي ارتفاع الفعالية الإدارية، غير أن الأبحاث التي حاولت الربط بين السلوكيات الإدارية والفعالية متناقضة وربما يعود ذلك إلى عدم بحث العوامل المؤثرة على وجهتي نظر الرؤساء المرؤوسين أثناء تقديم النمط القيادي للرؤساء. (الكلابي 2000، ص ص 24 - 25)

4-النظرية الوظيفية:

تعتمد النظرية الوظيفية ITheory Functiona في القيادة على "معرفة الأعمال المطلوب القيام بها من قبل الجماعة في مختلف الأحوال لتحقيق أهدافها". (مجموع، 1991، ص 237)

لذا تتباين خصائص القيادة في هذه النظرية وفقاً لمتطلبات كل وظيفة، ويصبح الموقع الرسمي للقائد في التنظيم هو محور السلوك القيادي، حيث يكتسب القائد من هذا الموقع كافة الصلاحيات التي يمارسها على المرؤوسين دون الاعتماد على ثقافته أو قدرته على الإقناع، فالقيادة في هذه النظرية أقرب ما تكون إلى الأمرية المستمدة من السلطة

الرسمية والقائد يتولى قيادة جماعة معينة من خلال السلطة الممنوحة له بحكم وظيفته أو منصبه، ويطيع المرؤوسين الأوامر والتعليمات بقناعة أو خوفاً من العقاب. (كلاده، 1997، ص 24)

وترتبط النظرية الوظيفية بالمعرفة العلمية والفنية في العمل والقدرة على استخدام الأدوات العلمية والتحليل المنطقي، لذا ظهر نمطين من القيادة في إطار النظرية الوظيفية أولهما: القيادة التي تستخدم الوظيفة لغرض السلطة الشخصية بأسلوب متشدد لتنفيذ المهام وثانيهما: القيادة التي تفرض على العاملين احترام القادة من خلال إبداعهم ومهاراتهم وقدراتهم على توجيه العاملين بأسلوب علمي لدعم جهودهم وتنمية مهاراتهم وتشجيع إبداعاتهم. (كلاده، 1997، ص162)

وتشير النظرية الوظيفية للقيادة إلى أن كلا من القائد والمرؤوسين والتنظيم يسعى لتحقيق الهدف الذي ينشده، ويرى بعض الباحثين أن الأهداف الوظيفية متعددة ومتنوعة ومنها:

أ- أهداف التنظيم:

وتتمثل في قيام القائد بوضع السياسات العامة، والتأثير في سلوك الآخرين وتحديد الواجبات والمسؤوليات وقنوات الاتصال، وتوزيع الأدوار والاختصاص لا تحسب الكفاءات المطلوبة في أجزاء التنظيم، والتنسيق بين جهود العاملين وتشجيع تعاونهم للعمل كفريق واحد باتجاه تحقيق أهداف التنظيم.

ب- أهداف العاملين:

وتتمثل في قيام القائد بحل المشكلات الفردية، وتحقيق مطالب الجماعة وإشباع حاجاتهم ومعرفة قدرات الأفراد وإمكاناتهم واستثمارها في تحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين.

ج- أهداف القائد الشخصية:

وتتمثل في إثبات قدرته على النجاح في القيادة وتنفيذ المهام المطلوبة لتعزيز مكانته وتحسين وضعه الاجتماعي والاقتصادي والوظيفي، ويسهل تحقيق ذلك من خلال تلاقي أهداف القائد مع أهداف التنظيم وأهداف المرؤوسين الفردية والجماعية. (كنعان، 1992، ص ص 104-107).

إن مهمة القائد في القيادة الوظيفية "تحريك جهود العاملين نحو الهدف الجماعي عن طريق أهدافهم الفرعية، مع تحقيق التماسك بين أعضاء الجماعة". (مجموع، 1991، ص 237). وهذه النظرية تبرز أن وظيفة القيادة قد يمارسها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد.

5- نظرية الموقفية:

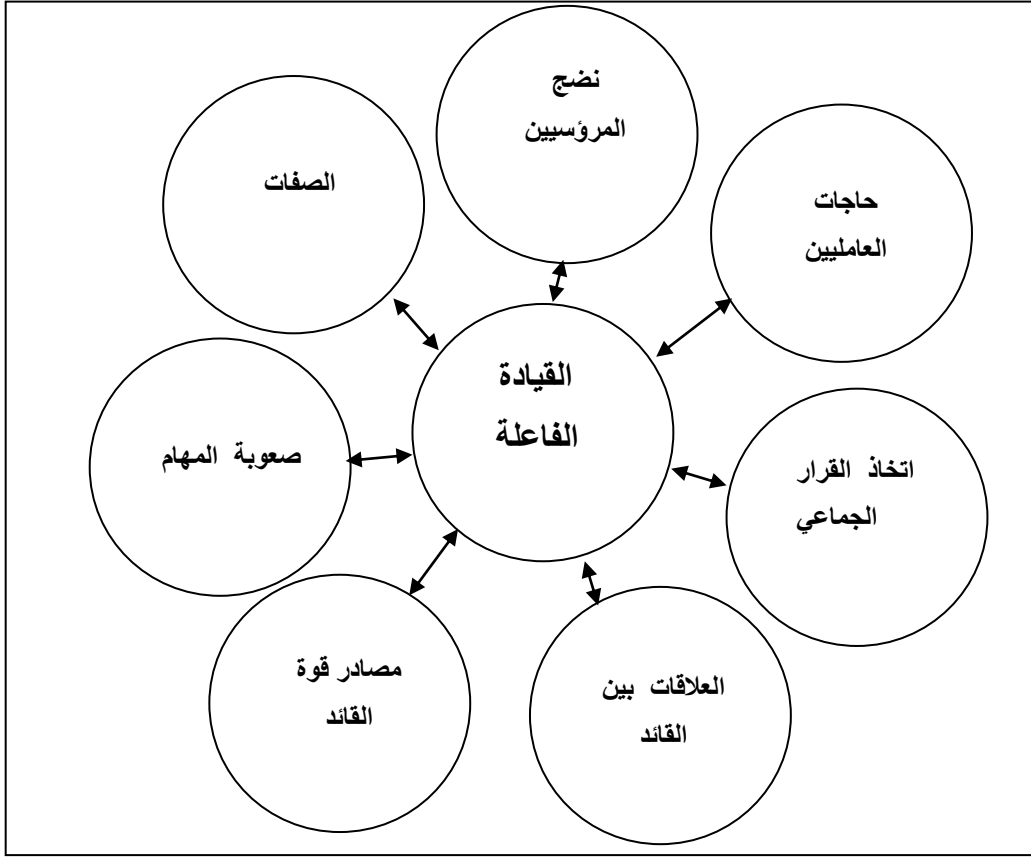
تستند نظرية الموقف **Situational Theory** إلى أن الخصائص القيادية لا ترتبط بسمات شخصية عامة، وإنما ترتبط بسمات نسبية تتفاعل مع موقف قيادي معين. (كنعان، 1992، ص 345)

وتفترض هذه النظرية أن "المهارات القيادية لا تحركها إلا المواقف والظروف التي يواجهها القائد عن اتصالاته، وأن نوعية القادة تختلف وفقا لاختلاف المواقف والظروف وأن بروز القيادة يعتمد على وجود المشكلات" (مجموع، 1991، ص 234).

لذا فإن تأثير القائد في الجماعة يرتبط بموقف معين يتفاعل فيه القائد مع الجماعة ومن صميم ذلك الموقف وظروفه والعوامل الخارجية المحيطة وزمانه وتعقيده تنطبق القدرات القيادية وتوجيه الجماعة نحو تحقيق الهدف المنشود (درويش وتكلا، 1995، ص 444). كما تفترض هذه النظرية عدم وجود أسلوب قيادي مثالي، وإنما نحدد ظروف الموقف: الأسلوب المناسب للقيادة.

والشكل رقم (04) يوضح العوامل الموقفية المؤثرة في تحديد الأسلوب القيادي وهي: صعوبة المهمة، والصفات، ونضج العاملين، وحاجات العاملين واتخاذ القرار الجماعي والعلاقة بين القائد والأعضاء، ومصادر قوة القائد (إبراهيم، 1997، ص 365).

شكل رقم (04): العوامل الموقفية المؤثرة على فعالية القائد



المصدر: محمد إبراهيم ، 1997 ، ص 366.

ويلاحظ أن نظرية الموقف لم تنكر دور السمات الشخصية في تحديد خصائص القيادة ولكنها تضع الموقف الإداري في المكانة الأولى ، فالظروف المختلفة هي التي تظهر القائد لذا ينظر إلى القيادة على أنها موقف يعقبه سلوك أو قرار (كلالده ، 1997 ، ص 166) وأن اختلاف المنظمات يؤدي إلى اختلاف السمات القيادية، فالخصائص القيادية اللازمة للقيادة الأمنية تختلف عن نظيرتها اللازمة للقيادة المدنية، فالرئيس الأمريكي ايزنهاور حقق نجاحا كبيرا في القيادة العسكرية في الحرب العالمية الثانية، لكنه لم يوفق في القيادة الإدارية أثناء رئاسته للولايات المتحدة الأمريكية. (Piffner & Bresthus, 1997 , P.89)

وقد كشفت بعض الدراسات أن اختلاف التنظيمات الإدارية في نشاط واحد يؤدي أيضا إلى اختلاف سمات القيادة، مقارنة سمات كل من قادة المؤسسات الحكومية والخاصة توصلت البحث إلى أن نمط السلوك القيادي المرغوب في المؤسسات الحكومية يتسم بالتشجيع والتقدير لعمل المرؤوسين، والقدرة على المبادرة والابتكار، في حين يتسم السلوك القيادي المرغوب في المؤسسات الخاصة بالقدرة على البناء والمبادأة والابتكار (كنعان، 1992، ص 347).

ويرى بعض الباحثون أن السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تختلف باختلاف اعتبارات موقفية كثيرة منها على سبيل المثال اختلاف المجتمعات والثقافات حيث يؤدي ذلك إلى اختلاف النظرة إلى متطلبات القيادة، فرغم اتفاق القيم واللغة والثقافة والمذاهب السياسية في أمريكا وإنجلترا، إلا أن نظرتهم إلى خصائص القيادة تختلف اختلافا كبيرا، حيث تحلل القيادات غير المتخصصة مكانة مرموقة في الإدارة والسياسة في المجتمع الإنجليزي، في حين تعد الخبرة المتخصصة من المتطلبات الرئيسية للقيادة في المجتمع الأمريكي (كنعان، 1992، ص 345 - 346).

ويرى البعض الآخر أن اختلاف المركز القيادي يؤدي إلى اختلاف الخصائص القيادية اللازم توافرها في القائد، فمثلا مدير شركة للتنسيق يحتاج لنجاحه إلى مجموعة من السمات والمهارات القيادية تختلف عن تلك التي تلزم مدير الجامعة، كما أن اختلاف المستويات الوظيفية في التنظيم الإداري الواحد يؤدي إلى اختلاف السمات القيادية فالقيادة الإشرافية تتطلب القدرة على التوجيه والإشراف والتأثير الفعال في العاملين يلزمها توافر المهارات الفنية في حين أن القيادة الوسطى تتطلب الذكاء والقدرة على اتخاذ القرارات التنفيذية ويلزمها توافر المهارات الإدارية، في حين أن القيادة العليا تتسم بقدرتها على الإحساس بمطالب الجماهير وتحقيق أهداف السياسة العامة للدولة، ولذلك تتطلب توافر مجموعة من المهارات السياسية والإدارية، وتعد المهارات الإنسانية لازمة للقادة في المستويات الثلاثة (كنعان، 1992، ص 348).

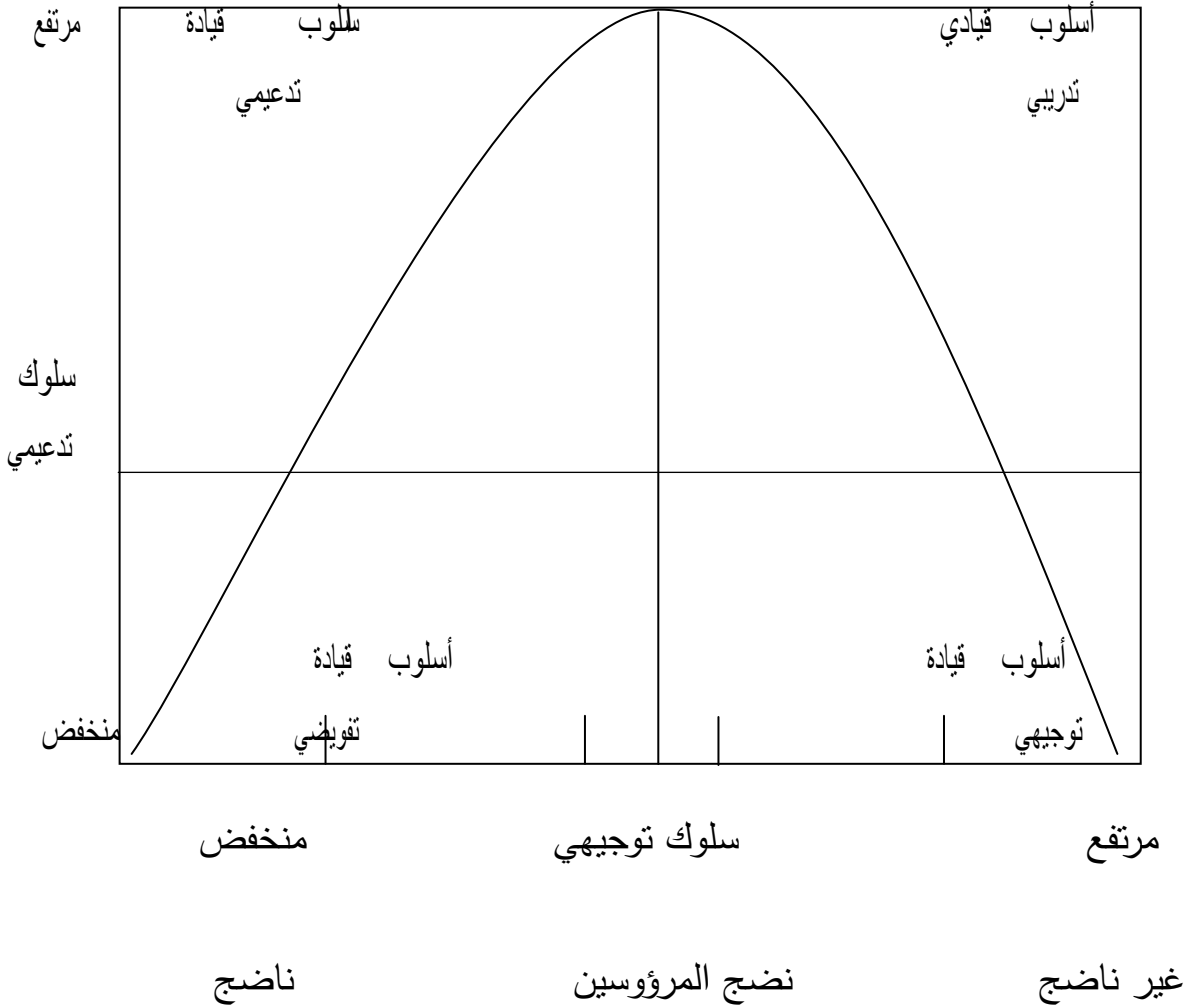
وقد ظهرت عدة نماذج ونظريات مصاحبة لنظرية الموقف منها نموذج فيدلر الموقفي في القيادة، الذي كشف أن القيادة تختلف باختلاف ثلاثة عوامل موقفية هي العلاقة بين القائد والمرؤوس، وهيكل العمل، وقوة المركز الوظيفي (الكلابي، 2000، ص 31)، وتحدد العلاقة بين القائد والأعضاء مدى تقبل الجماعة للقائد، وهذا التقبل من أهم محددات فعالية القيادة فالقائد الذي يتمتع بعلاقات جيدة مع أعضاء الفريق لا يميل إلى الاعتماد على السلطة الرسمية في أداء العمل.

أما صعوبة المهام فتبرز الذي يقوم به القائد في توجيه أعضاء الفريق لأداء الوظائف المعقدة، في حين تعبر قوة المركز الوظيفي عن مدى تمتع القائد بالسلطة وقوة الإيجار وقوة المكافأة (إبراهيم، 1997، ص 367).

واقترض نموذج (هيرسي - بلانكارد Blanchard) أن تباين سلوك الدعم والتوجيه من قبل القادة يستند إلى نضج العاملين ، ويصف هذا النموذج أنماطا مختلفة من السلوكيات التوجيهية والتدعيمية للقادة بارتباطها مع مستويات مختلفة من نضج المرؤوسين ويؤكد النموذج على مرونة القائد في التكيف مع المواقف المتغيرة ، وتوصل النموذج إلى أربعة أساليب قيادية يوضحها الشكل رقم (05) وهي أسلوب القيادة التفويضي ويلائم العاملين ذوي النضج المرتفع والمتمتعين بالكفاية والدافعية ولديهم القدرة على تحمل المسؤولية الكاملة. وأسلوب القيادة التوجيهي ويلائم العاملين الجدد ذوي الحماس والرغبة في التعلم ، ولذلك فهم في حاجة إلى التوجيه لانخفاض نضجهم وخبرتهم ، وأسلوب القيادة التدريبي يلائم العاملين ذوي الاستعداد المنخفض لتحمل المسؤولية ، وهنا يلجأ القائد إلى تعزيز دافعية العاملين نحو الإنجاز ، وبناء الثقة ، وأسلوب القيادة التدعيمي ويلائم أعضاء الفريق الذين بلغوا درجة مرتفعة من الكفاءة والثقة المرتفعة في أداء المهام، وهنا يتقاسم القائد مع الفريق اتخاذ القرارات ويشجع الاتصالات المفتوحة ، ومبادرات المرؤوسين لاستئثار جهودهم وتفجير طاقاتهم. (إبراهيم 1997، ص 371-372).

أما نموذج (فروم VRoom - بيتون Yetton) فقد ركز على المشاركة في اتخاذ القرار، وأوضح النموذج أن فعالية اتخاذ القرار بواسطة أعضاء الفريق، وقبولاً لقرار وتحليل الموقف لاختيار الأسلوب المناسب لاتخاذ القرار المناسب.

شكل رقم (05) نموذج (هيرسي - بلانكارد) لسلوكيات القادة



(المصدر: محمد إبراهيم، 1997، ص 371).

- وقد حاول النموذج "تحديد طبيعة طرق اتخاذ القرارات التي يجب استخدامها من قبل القادة بناء على تشخيص متطلبات الموقف". (الكلابي، 2000، ص 36)
- وتضمن النموذج خمسة أنماط قيادية تمارس اتخاذ القرار بأساليب مختلفة وهي:
- القيادي الاستبدادي الكامل الذي يتخذ القرار بمفرده.
 - وهناك القيادي الاستبدادي الذي يجمع المعلومات من أعضاء الفريق ثم يتخذ القرار بمفرده دون إخطار أعضاء الفريق.
 - وهناك القائد الاستشاري الذي يتقاسم الموقف مع كل عضو من أعضاء الفريق ولكنه لا يجتمع بكافة أعضاء الفريق في وقت واحد، ويتخذ القرار بمفرده أيضا.

- وهناك القائد الاستشاري الذي يجمع بأعضاء الفريق لمناقشة الموقف ولكنه أيضا يتخذ القرار بمفرده.

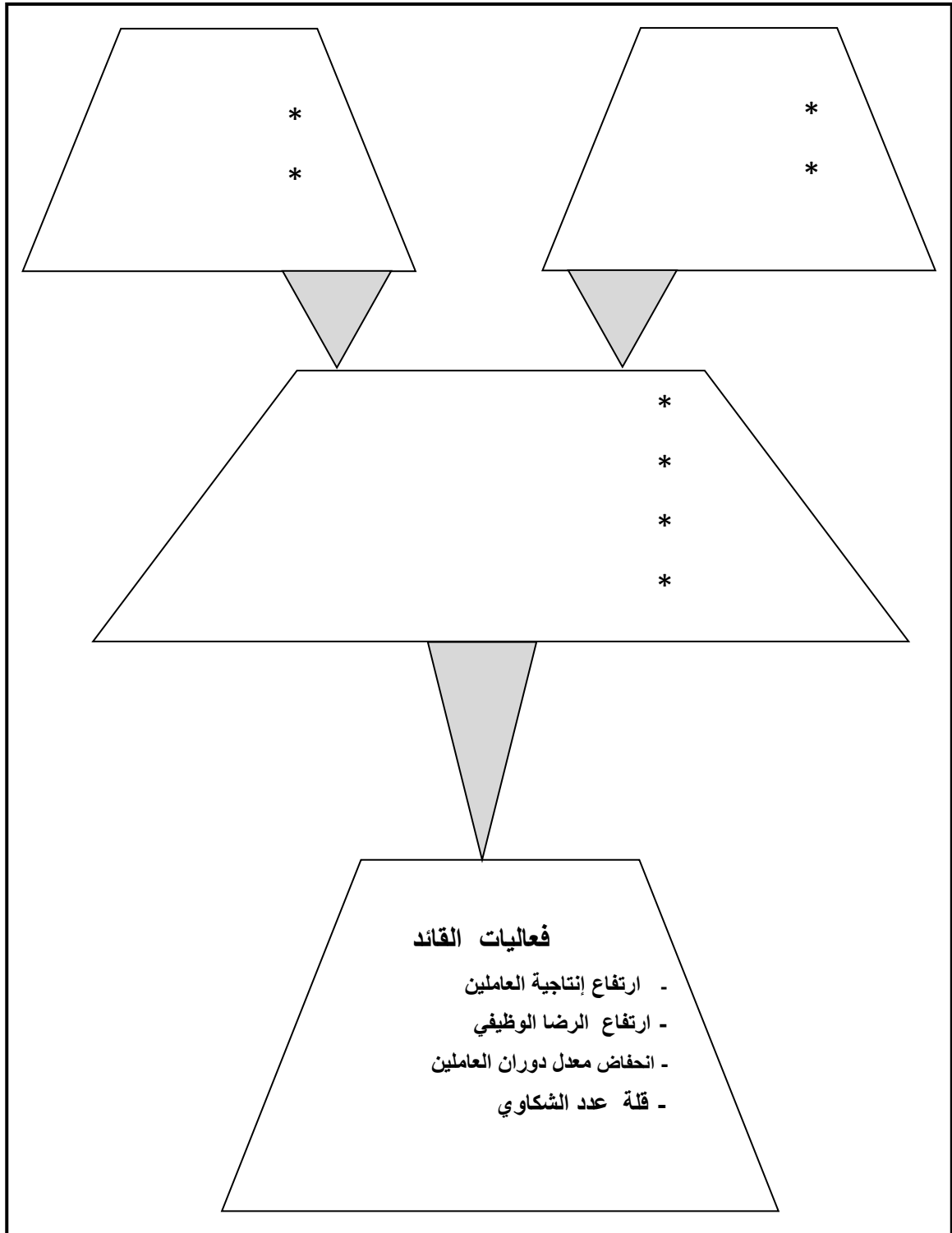
- وهناك القائد الجماعي الذي يجتمع مع أعضاء الفريق لمناقشة القرار ثم يتخذ الفريق القرار وهذه هي القيادة الجماعية. (إبراهيم، 1997، ص 386)

أما نموذج هاوس House الذي أطلق عليه (المسار - والهدف) فلا يقدم صيغة مثلى للقيادة، وإنما يحاول تفسير " لماذا يكون نمط قيادي فعالا في موقف معين، وغير فعال في مواقف أخرى" ويركز النموذج على دور القائد في توضيح المسارات أو الوسائل التي يتمكن العاملین بموجبها من تحقيق الرضا الوظيفي ورفع الأداء، أي أن القائد يقوم على تحسين دافعية العاملین لبلوغ أهداف مرتفعة القيمة مرتبطة بالوظيفة، ويتم اختيار الأسلوب المناسب للقيادة في ضوء عاملين هما: خصائص العاملین وخصائص المهام. (إبراهيم، 1997، ص 373)

وهنا يقوم القائد بوضع أهداف تتصف بالتحدي، ويظهر الثقة للعاملین أنهم قادرون على العمل بأعلى مستوى من الأداء لمواجهة هذا التحدي والشكل رقم (06) يوضح نموذج العلاقة بين المسار والهدف.

ويرى بعض الباحثين ان اقتصار نموذج هاوس على عدد محدود من المتغيرات الموقفية جعله يفتقد الكثير من المصداقية. (الكلابي، 2000، ص ص 32-34)

كل رقم (06) نموذج العلاقة بين المسار والهدف في القيادة الإدارية



المصدر : العديلي ، 1994 ، ص 245 .

وتشير جميع هذه النماذج إلى أنه ليس هناك نموذج قيادي مثالي صالح لكل الظروف وأنها تتغير في نموذجها وفق متغيرات موقفية متعددة بعضها خاص بالقائد، والآخر خاص بالجماعة، والثالث خاص بالمهمة، وعلى الرغم من الإيجابيات التي حققتها نظرية الموقف في تفسير العملية القيادية على اختلاف نماذجها وفرضياتها ، وعلى الرغم من أنها تقدم مفهوما ديناميا ديمقراطيا للقيادة ، إلا أنه عليها عدم وجود اتفاق تام حول عناصر الموقف ، وهذا يجعل من الصعب حصر هذه العناصر وتحديدتها ، مما يترتب عليه تعدد الأنماط القيادية للقائد بتعدد المواقف التي يتعرض لها ، بالإضافة إلى عدم وجود مقاييس موقفية متشابهة.

وعدم قدرة هذه النظرية على إيجاد السببية، والنطاق الضيق للمتغيرات التي تتضمنها هذه النظرية أو نماذجها المختلفة. (الكلابي، 2000، ص 93)

6- النظرية التفاعلية:

انبثقت هذه النظرية من المدخل التوفيقي الذي حاول الجمع بين نظرية السمات ونظرية الموقف، وتستند هذه النظرية إلى أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي، وتعتقد أن فعالية القيادة لا تتوقف على " التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات، وإنما يلزم أيضا التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي " . ويرى أنصار النظرية التفاعلية **Interactional Theory** أن ظهور القيادة "رهن بمدى التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات الرئيسية هي: شخصية القائد ، وأفراد الجماعة، وطبيعة الجماعة وخصائصها، والعلاقات بين أفرادها ، والعوامل الموقفية والبيئية" (أبو الفضل، 1999، ص 24) ، وترتبط النظرية النجاح في القيادة بقدرة القائد على التفاعل الاجتماعي مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم ، وتركز على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها ، كما تعطي هذه النظرية اهتماما واضحا "بشخصية القائد ومدى إدراكه لنفسه وللآخرين ، ومدى إدراك الآخرين له ، وإدراك كل من القائد والآخرين للجماعة والموقف" .

ويرى بعض الباحثين أنه مهما كانت قدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه فإن سلوكهم وتأثيره في فهم الأهداف قد يلقي استجابات مؤيدة من بعضهم وأخرى معارضة من بعضهم الآخر، مما يؤثر إيجابيا وسلبا على نجاحه في قيادته ، وقد كشفت نتائج الدراسات أن الموظف الذكي يتلقى الأوامر من قائده وينفذها بعد تقويمها ويقدم البدائل لنفسه ولزملائه ليتوصل إلى قناعة بقبولها ويقدم النصائح لزملائه لقبولها ، وبذلك يبدي استجابات مؤيدة تساعد على نجاح القائد ، في حين يستخدم الموظف المنهور أو المستهتر تأثيره لتحقيق مصالحه الخاصة أو لتحقيق مصالح المجموعة التي يواليها على حساب مصلحة التنظيم وبذلك تكون استجابته سلبية .

والنظرية التفاعلية لا تنكر أهمية الإسهامات التي قدمتها كل من نظرية السمات ونظرية الموقف لتحديد خصائص القيادة الإدارية ، ولكنها ترى عدم كفاية كل منهما لتحديد خصائص القيادة الإدارية الفعالة ، ويرى أنصارها أن القيادة الفعالة هي القيادة المتركة حول الجماعة ، وأن السمات القيادية التي تحدد نجاح القائد هي التي تمكنه من التفاعل مع مرؤوسيه ، وهناك من يرى أن القيادة الفعالة عملية تقوم على تأثير القائد في المرؤوسين في موقع معين ، وتأثير المرؤوسين في القائد في هذا الموقف ، ويرى آخرون أن القيادة لا تقتصر على علاقة القائد بمرؤوسيه وإنما تشمل أيضا علاقته برؤسائه وعلاقته مع زملائه. (كنعان، 1992، ص ص 368 - 369)

واتجهت مجموعة من الباحثين في تحليلها للنظرية التفاعلية إلى تحديد الأبعاد والخصائص التي تمكن القائد من النجاح في التفاعل مع جماعة عمل معينة، وتوصلت إلى أهم الأبعاد التالية:

- المجموعة العاملة من حيث: (عدها، واستقرارها، ومرونتها، وتجانس أفرادها في المستوى التعليمي والقيم والخلفية الاجتماعية والاقتصادية والعمر).
- المناخ الاجتماعي الذي تعمل فيه المجموعة ومدى ابتعاده عن مظاهر القلق والتوتر وتشجيعه العمل المنتج، و إتاحة الفرصة للشعور بالولاء والانتماء.
- درجة الألفة من أفراد المجموعة من حيث توافر القدرات والمهارات العالية والتعاون واحترام آراء ووجهات نظر الآخرين.

- مدى الاختلاف في وجهات نظر أفراد المجموعة وتوجيهها نحو معاونة القائد على تحقيق تفاعل أكبر مع المرؤوسين واستثمارها في تحقيق أهداف الأفراد والجماعات والقائد والتنظيم وعلى الرغم من أن النظرية التفاعلية تبدو واقعية في تحليلها لخصائص القيادة وأنها أسهمت ايجابيا في تحديد خصائص القيادة الإدارية، إلا أن التطورات الحديثة في مجال الإدارة كشفت عن عدم كفاية نظرية السمات أو نظرية الموق فأو النظرية التفاعلية في تحديد خصائص القيادة التي تحقق الفعالية الإدارية. (كنعان، 1992، ص ص 371 - 372)

7- النظرية التبادلية:

تنظر النظرية التبادلية **Exchange Theory** إلى العملية القيادية على أنها شكل من أشكال التبادل الذي يمنح فيه القادة العدالة وفرض التقدم في العمل لمرؤوسيه في مقابل احترام وتقدير المرؤوسين لهم. (الكلابي، 2000، ص 46).

ويرى أنصار هذه النظرية أن التفاعل الاجتماعي تعبير عن التبادل الاجتماعي للمنفعة، حيث يقوم أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح الآخرين ما دام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء، وأن التفاعل الاجتماعي يستمر في الجماعة طالما تحققت منافع متبادلة للأعضاء، "وعلى قدر إسهام القائد ودوره المميز في معاينة وتنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم ، وفي المقابل فإنه على قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام وعطاء القائد ومعاونيه لهؤلاء الأعضاء". (أبو الفضل، 1996، ص 24).

وترجع أهمية النظرية التبادلية في القيادة إلى تشجيعها لزيادة الوعي بمعرفة حاجات الآخرين، وحرصها على التبادل العادل الذي يحدث "عندما يؤدي القائد عمله بطريقة جيدة يستحق بموجبها المنافع التي يتحصل عليها بسبب مركزه القيادي، وهذا بحد ذاته يسهم في رفع فعالية القيادة". (الكلابي ، 2000 ، ص 46)

وقد دعمت الدراسات مفهوم النظرية التبادلية في القيادة الذي يستند إلى أن الأدوار المنوطة بالمرؤوس وجوده التبادل بين القائد والمرؤوس تشتمل على قسمين من العلاقات هما: العلاقات في المجموعة الداخلية وتتمثل في مستويات مرتفعة من الثقة والتفاعل ومراعاة المشاعر والمكافآت ، والعلاقات في المجموعة الخارجية وتتمثل في مستويات متدنية من الثقة والتفاعل والمشاعر والمكافآت ، وتفترض النظرية أن القائد يتصرف بطريقة مختلفة مع أعضاء مجموعته ، فمثلا يختلف سلوكه مع أحد مرؤوسيه في المجموعة الداخلية عن تصرفه مع مرؤوس آخر في المجموعة الخارجية.(الكلابي،2000، ص48-51)

وعلى الرغم من أن هذه النظرية قد حققت فهم العلاقة التبادلية بين القادة والمرؤوسين ومساهمة هذه العلاقة في فعالية القيادة، إلا أن عدم اشتغال هذه النظرية على عدد من المتغيرات الموقفية أدى إلى قصورها.

تناول الباحث فيما سبق عرضاً لأهم نظريات القيادة الإدارية في الفكر الإداري المعاصر، ويتضح من هذا العرض، مدى التباين والاختلاف في تفسيراتها ومواقفها من حقيقة القيادة الإدارية، كما يلاحظ أن ظهور نظرية جديدة لم يؤدي على اختفاء نظرية سابقة، كما أن الانتقادات الموجهة إلى أية نظرية من النظريات لا تثبت خطأ هذه النظرية وإنما لكل نظرية إيجابياتها وسلبياتها.

غير أن تعدد تلك النظريات والنتائج غير المتسقة للأبحاث السلوكية التي حاولت تحديد فعالية القيادة يكشف عن أن ظاهرة معقدة، وأنها تحتاج إلى مدى مدخل شامل لدراساتها، بل إن بعض الباحثين اتجه إلى تبني فكرة بدائل للقيادة وخاصة في المواقف التي تتصف فيه المنظمة بالتقنية العالية، والمستويات التعليمية المرتفعة لدى العاملين وتماسك مجموعات العمل، وتوافر الخبرة لدى المرؤوسين فإن وجود القائد يصبح غير ضروري لتحقيق أهداف المجموع في هذا الموقف. (الكلابي، 2000، ص95).

ولما كانت الظواهر الاجتماعية والطبيعية ظواهر معقدة ولا يمكن تفسيرها ببساطة بنموذج يعتمد على متغير واحد أو يركز على جانب واحد فقد اتجهت الدراسات الحديثة التي تناولت القيادة في مطلع الألفية الثالثة إلى دمج النظريات المعرفية والسلوكية والاجتماعية في تفسير القيادة باعتبارها ظاهرة معقدة تشمل القائد والمرؤوس والعمل والمنطقة والسوق والمنافسين والتطلع إلى نظرية شاملة لتفسير ظاهرة القيادة.

ثالثاً: أنماط القيادة الإدارية:

يمكن تقسيم القيادة إلى عدة أنماط وفق المعايير التي يحدد في ضوءها ذلك التصنيف، فمن وجهة نظر الفعالية يمكن تقسيم القيادة إلى قيادة إيجابية وأخر سلبية ومن جهة نظر تفويض السلطة يمكن تقسيمها إلى قيادة مركزية وأخرى لامركزية، ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها إلى قيادة رسمية وأخرى غير رسمية، وتتفق الدراسات الكلاسيكية على تقسيم القيادة إلى قيادة ديمقراطية، وأخرى أوتوقراطية وثالثة متحررة. وفيما يلي نبذة مختصرة عن أهم خصائص أنماط القيادة الإدارية.

1- القيادة الديمقراطية:

يرى الكثيرون أن القيادة الديمقراطية هي أفضل أنواع القيادة حيث تسود العلاقات الإنسانية بين أفرادها، وهي تقوم أيضاً على احترام شخصية الفرد ، بل ترى أنه غاية في حد ذاته، كما تقوم على حرية الاختيار والإقناع، وأن القرار في النهاية يكون بحكم الأغلبية من غير تسلط أو خوف أو إرهاب القائد الديمقراطي لا يملأ أو يفرض على الآخرين آراءهم وإنما يقترح ويترك للآخرين حرية اختيار واتخاذ القرار أو اقتراح الحلول والبدائل، وهو يراعي رغبات الآخرين ومطالبهم ، والنمط القيادة الديمقراطية مجموعة من الميزات منها : جماعية التنظيم.(النمر وآخرون،1997، ص 328)

والنمط القيادة الديمقراطية مجموعة من الميزات منها:

- **تنمية العلاقات الإنسانية:** حيث تسهم هذه العلاقات في توفير جو اجتماعي صحي يشعر فيه كل فرد بالانتماء إلى أسرة التنظيم الإداري، كما يشعر بأن العمل الذي يقوم به يسهم في إشباع حاجاته ورغباته، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا إذا كانت الحياة الاجتماعية داخل المؤسسة أو التنظيم الإداري تنطوي على جو من الثقة والاحترام المتبادلين بين أفراد التنظيم.

- **المشاركة في صنع القرارات:** تساعد عملية مشاركة العاملين في المنظمة في صنع القرارات على ترشيد عملية اتخاذ القرارات حيث أن المشاركة تساعد القائد في تعرف كافة الآراء التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة التي يمكن من خلالها تقييم اختيار البديل الملائم المحقق للهدف، وهذا يساعد القائد على اتخاذ القرار الرشيد.

- تفويض السلطة: إن التطور الحاصل في المنظمات الإدارية أدى إلى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري، وتزايد المسؤوليات الملقاة على عاتقه، لذا كان من الضروري أن يجزى القائد الأعمال ويصنفها؛ كي تتاح له فرصة الإدارة بشكل جيد، وقد فرض عليه هذا الوضع تفويض جزء من سلطاته إلى مرؤوسيه الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية، والقيام بالواجبات المحددة بكفاءة.
- ويلخص سمات القيادة الديمقراطية بما يلي:
- يتم تحديد السياسات العامة للمنظمة وفقاً لأسلوب المناقشة الحرة بين الأعضاء، أما القرار فإنه يصدر في ضوءها اعتيادياً من القائد
- موضوعية القائد في الثناء والنقد ومحاولته تعميم الاتجاه الموضوعي على الجماعة.
- الأعضاء مخيرون في العمل مع من ينسجمون معه.
- يمتلك القائد القدرة العالية على تحديد الاتجاهات التي تتسجم مسع الجماعة بحكم الاتصال والاحتكاك المستمر معهم.
- يعبر القائد عن رأي الأغلبية في القرارات المتخذة من قبله.
- يتسم القائد بالروح الاجتماعية المتفاعلة والثقة العالية في إنجاز المهمات بالمشاركة الهادفة مسع الجماعة.
- تتسم الجماعة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي، والمعنوية العالية، والاتصالات الفاعلة وروح الثقة والمودة والتعاون البناء في تحقيق أهداف المنظمة.
- والقيادة الديمقراطية تقوم على الثقة في المرؤوسين والاستفادة من آرائهم وأفكارهم في دعم السياسات التي تتبناها المنظمة، وإتاحة الفرصة لمبادراتهم في تخطيط أعمالهم وتنمية آفاق التعاون بين العاملين، وتوفير جو من الانفتاح والتجاوب الحر مع العاملين.
- (ياغي، 1996، ص 129).
- والقيادة الديمقراطية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ومضاعفة الطاقة الإنتاجية وتشجيع روح المبادرة وتنمية القدرة على الإبداع والابتكار وتحقيق التآلف والاندماج بين العاملين، وتفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه، ومعرفة المشكلات التي تواجه العاملين على حلها، وإشباع الحاجات الإنسانية والاقتصادية والنفسية للعاملين. (كنعان، 1992، ص ص 177-199).

والقائد الديمقراطي لا يتمسك في الغالب بالسلطة في عمله، وإنما يتفاعل مع مرؤوسيه من خلال عقد المؤتمرات واللقاءات وإجراء الحوار والمناقشات، ويطلع مرؤوسيه على المشكلات التي تواجه المنظمة ويسمح لهم بتبادل الأفكار والاقتراحات حول تلك المشكلات، ويشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات.

أ- أشكال القيادة الديمقراطية:

ويرى كنعان أن هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة هي:

- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار وذلك بطرح المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسي هو يطلب منهم مشاركته في إيجاد حلول متعددة لها، ثم يقوم باختيار الحل الذي يراه مناسباً.

- نموذج القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها، ويفوض مرؤوسيه اتخاذ القرار في ذلك الإطار.

- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار بتنفيذه وإذا لقي الاستياء لديهم يعمل على تعديله.

- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار وفي طرق تنفيذه.

- نموذج القائد الديمقراطي الذي يترك لمرؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وهو بدوره سيقبل أي قرار يكون مقبولاً ومتفقاً عليه من قبل المرؤوسين. (كنعان، 1992، ص ص 182-184)

ب- الآثار السلوكية للنمط الديمقراطي:

يتضح من الأسس التي يقوم عليها هذا النمط أنه يسهم في تحقيق الآثار السلوكية الإيجابية التالية:

- أن نمط الاتصالات وسياسة الباب المفتوح التي يلجأ إليها القائد الديمقراطي من شأنها تحقيق مزيد من التفاهم والانسجام بين القائد ومرؤوسيه.
- أن الأسلوب الديمقراطي الذي يستخدمه القائد والبعد عن أسلوب إيقاع العقاب إلا في أضيق الحدود سيؤدي إلى نوع من الأمن والاستقرار في نفس المرؤوسين ويدفعهم إلى مزيد من الإنتاج.

- إتاحة الفرصة للمرؤوسين في النمو والتقدم إلى مراكز أعلى في التنظيم عن طريق زرع الثقة في نفوسهم وأن بإمكانهم القيام بالأعمال الموكلة إليهم فهذا سيؤدي إلى قيام المرؤوسين بالاستغلال الأمثل لمواهبهم وقدراتهم، وتسخيرها للعمل مما يساعد على تنمية هذه المواهب والقدرات وتأهيلها لمناصب أعلى.
- إن أسلوب التعامل في النمط الديمقراطي يزيد عامل الانتماء للتنظيم فالمرؤوس الذي يشعر باهتمام القيادة به وحرصها على تحقيق مطالبه وإشباع حاجاته الإنسانية والاجتماعية وما يسعى إليه من رقي وتقدم كل ذلك يزيد من إنتمائه وتفانيه في خدمة التنظيم. (النمر وآخرون، 1997، ص ص 304-305)
- يؤدي استخدام هذا الأسلوب إلى زيادة التماسك بين أعضاء التنظيم والقضاء على الخلافات والصراعات التي تنشأ بين العاملين وتكون سببا في تدني مستوى الإنتاجية. يتضح مما تقدم أن القيادة الديمقراطية هي النمط الأفضل في الإدارة الحديثة التي تقوم على افتراضات تنطلق من مبادئ إنسانية واجتماعية بتوافرها وتكاملها يستطيع التنظيم أن يحقق الأهداف التي يسعى إليها بكل كفاءة وفاعلية.
- ومن الأمور التي يجب مراعاتها في تحديد مدى إمكانية استخدام النمط الديمقراطي ما يلي:
- **البيئة الإدارية من حيث درجة تطور النظام الإداري وتقدمه:** فاليئات المختلفة إداريا لا يصلح فيها استخدام هذا النمط لأن القائد يجد نفسه محاطا بمجموعة من العوائق التي تحد من استخدام الديمقراطية كأساس للتعامل مع المرؤوسين.
- **الموقف الذي يعايشه القائد:** فقد يكون الوضع الذي أمامه يتطلب السرعة في إنجازه أو قد تكون طبيعة الموقف تتطلب السرية بحيث يكون عرضها على المرؤوسين لأخذ رأيهم حول طريقة الوصول إلى قرار بشأنها أمر لا يمكن تحقيقه.
- **نوعية المرؤوسين:** قد يفاجأ القائد بأن المرؤوسين لا يتقبلون العمل بالنمط الديمقراطي عن طريق إحجامهم عن المشاركة في اتخاذ القرارات وقبولهم تفويض السلطة لعدم رغبتهم في تحمل نتائج الأعمال مما يضطر القائد إلى اللجوء إلى العمل بالأسلوب الأوتوقراطي باعتباره الوسيلة الوحيدة التي تتفق مع خصائص مرؤوسيه.

- **نوعية القائد:** فالتسليم بأن جميع القادة يرغبون في استخدام أسلوب النمط الديمقراطي كأساس للتعامل مع المرؤوسين قد يكون فيه تعميم خاطئ في معتقدات القائد وقيمه واتجاهاته تلعب دورا كبيرا في استخدام هذا النمط دون غيره.
- أما الآثار السلوكية السلبية التي قد تنشأ عن استخدام هذا النمط فيمكن إجمالها في الآتي:
- الاستخدام المفرط لأسلوب الديمقراطية في الإدارة يؤدي إلى تخلي القائد عن مهامه الأساسية، كما أن المغالاة في التفويض قد تؤدي إلى سحب البساط منه بحيث تدار الأحوال بواسطة المرؤوسين دون أن يكون له أي دور فيما يتم تنفيذه.
- يلجأ بعض القادة إلى العمل بالأسلوب الديمقراطي من أجل المناورة أمام المرؤوسين بأنه من النوع الذي يؤمن بديمقراطية الإدارة، ولكن الواقع يختلف فقد يطلب منهم المشاركة في اتخاذ القرارات ليس للمشاركة الفعلية ولا شك أن في ذلك أثرا سيئا على نفسية المرؤوسين مما يزعزع الثقة بينهم وبين القائد ويزيد من فرص نشوء الصراعات داخل التنظيم.
- أن المبالغة في العمل بالأسلوب الديمقراطي قد تؤدي إلى الإضرار بمصالح التنظيم وبذلك يغلب القائد مصلحة وأهداف العاملين على أهداف التنظيم وهو أمر يتعارض مع ما ينادي به الفكر الإداري الحديث من العمل على إحداث التوازن بين أهداف التنظيم والمرؤوسين بشكل يحقق المصلحة العامة.
- أن بعض القادة قد يسيئ استخدام الأسلوب الديمقراطي وذلك لتحقيق بعض الأغراض والغايات الشخصية مما يغير في الهدف الأساسي الذي قام عليه مبدأ الديمقراطية في الإدارة. (النمروآخرون، 1997، ص307)
- ويرى بعض الباحثين أن أغلب الانتقادات الموجهة إلى القيادة الديمقراطية مبالغ فيها، وأن هذا النوع من القيادة مزايا تفوق ما يترتب عليها من آثار سلبية، ومع ذلك فإن تفوق النمط الديمقراطي في القيادة على غيره من الأنماط ليس معناه أنه أفضل أسلوب للقيادة في جميع الحالات.

2- القيادة الأوتوقراطية:

ويطلق عليها القيادة التسلطية أو القيادة الاستبدادية، وتدور حول محور واحد وهو إخضاع كل الأمور في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة بمفهوم الرئاسة فيحتكر سلطة اتخاذ القرار ويحدد المشكلات ويضع لها الحلول بمفرده، ويبلغ المرؤوسين الأوامر وعليهم السمع

والطاعة دون فرصة للمناقشة، ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد (ياغي، 1997، ص 126).

ويستند هذا النمط من القيادة إلى فريضة أن الإنسان كسول بطبعه يميل على قلة العمل والتهرب من المسؤولية وهذه الصفات هي للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفاً من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته. (النمر وآخرون، 1997، ص 327)

أ- أشكال القيادة الأوتوقراطية:

ويميز بعض علماء الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسة من نمط القيادة الأوتوقراطية على النحو التالي (هاشم، 1980، ص ص 247-248):

- القائد الأوتوقراطي المتشدد: وهو الذي يقوم بمفرده بكل صغيرة وكبيرة في التنظيم ويعطي الأوامر الصارمة التي يلتزم المرؤوسون ويحاول دائما توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته لتكون كل الأمور تحت سيطرته.

- القائد الأوتوقراطي الخير: وهو الذي يحاول أن يستخدم كثيرا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية ويستخدم الإطراء والثناء وقليل من العقاب حتى يضمن ولاء المرؤوسين لتنفيذ قراراته وتخفيف ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم.

- القائد الأوتوقراطي النادر أو اللبق: وهو الذي يجعل مرؤوسيه يعتقدون أم يشتركون في صنع القرار عن طريق الندوات واللقاءات التي يعقدها مع مساعديه ليترك لدى العاملين انطباعا بوجود حرية وإتاحة فرصة للمناقشة، ولكنه يتخذ القرارات بمفرده.

ب- الآثار السلوكية للنمط الأوتوقراطي:

يتضح من صفات هذا النمط أنه لا يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة وأن الآثار السلبية التي يتركها على المدى الطويل تكون أكثر من النتائج التي يحققها، والقائد يضطر إلى استخدام هذا الأسلوب في الحالات التالية:

- الحالات الطارئة التي يمر فيها التنظيم والتي تتطلب نوعا من الحزم والشدة في التصدي لها إذ أن الموقف يتطلب هذا النوع من السلوك وأن التهاون فيه قد يؤدي إلى الإضرار بمصالح التنظيم والعاملين.

- الحالات التي يواجه فيها القائد بأنواع من المرؤوسين لا يتلاءم معهم إلا استخدام هذا الأسلوب، لأن هناك نوعان من المرؤوسين لا يميلون إلى قبول السلطة لأم يخشون من نتائجها لذلك يفضلون أن تكون في يد شخص واحد وهو المسؤول عنها أمام الجهات العليا. (النمر وآخرون، 1997، ص300)
- الحالات التي يكون فيها القائد من النوع ذي الميل العدوانية نتيجة لطرق التربية التي تلقاها والظروف المحيطة بالأسرة التي عاش في كنفها أو نتيجة لظروف الذي ترعرع فيه فهذه الخصائص الاجتماعية تضي نوعا من السلوك العدواني لدى القائد الذي يجد أن الفرصة مواتية لممارسة هذا النوع من السلوك على الآخرين.
- الحالات التي تكون فيها طبيعة العمل متجانسة بحيث يكون جميع العاملين خاضعين لمعلومات وقواعد محددة لتنفيذ العمل فلا يكون هناك مجال للعاملين في استخدام ما لديهم من مهارات ابداعية في تنفيذ العمل فهو محدد في جميع خطواته وأساليبه ، لذا فالمرؤوسين يقبلون أن تكون السلطة مركزية عليهم على أساس الأسلوب الملائم لتنفيذ العمل فهم يتقبلون جميع الأوامر الصادرة لهم ويخضعون للتعليمات الموجهة إليهم عن طريق الاقتناع بجدواها (REDDIN, 1970, P.226) ، أما من حيث الآثار السلبية لاستخدام هذا الأسلوب فإن أهمها يتركز في الآتي :
- أن استخدام هذا الأسلوب يترك في نفسية العاملين اللجوء إلى الاعتماد الدائم على القائد.
- أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى قتل الروح المعنوية لدى المرؤوسين.
- أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى قتل روح المبادأة والإبداع لدى المرؤوسين، فأصدار التعليمات والأوامر بشكل مفصل والمطالبة بتنفيذها بحذافيرها لا يدع الفرصة أمام المرؤوسين في الاستفادة مما لديهم من مهارات الابتكارية والإبداعية، وفقدان الفرد لفرصة إظهار مواهبه سيولد لديه حالة من القلق والاضطراب النفسي الذي يكون له مردود عكسي على أدائه.
- أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى عدم تحقيق التفاهم المتبادل بين القائد والمرؤوسين.
- أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى حالة من عدم الاستقرار النفسي لدى الفرد فهو يشعر أن هذا الأسلوب يؤدي إلى استخدام الشدة وإنزال الجزاء وإيقاع العقاب مما يجعله في حالة من التوتر وعدم الاتزان.

- أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى الإقلال من فرص التعاون بين القادة والمرؤوسين (النمر وآخرون، 1997، ص303)
- كما أن عدم اقتناع المرؤوسين وتقبلهم للأسلوب المستخدم سوف يؤدي إلى عدم إظهار التعاون المطلوب للقائد لعدم مراعاته لمشاعرهم وعواطفهم.
- أن استخدام هذا النوع من القيادة لا يتفق مع الشخصيات الناضجة في التنظيم، وهذا يؤدي بدوره إلى تسرب الكفاءات العالية في التنظيم وعدم الاستفادة منها بما يحقق أهداف العمل.
- وأخيرا فإن النتيجة النهائية لهذا الأسلوب هو الإحباط الذي يصيب المرؤوسين نتيجة لما يواجهه من ضغوط وعدم تقدير لمشاعره وعواطفه وقدراته، وهذا قد ينذر بأخطار جسيمة على الفرد نفسه وعلى التنظيم.

وقد أوضحت هذه النتائج عدم كفاية هذا النمط لمواجهة متطلبات الإدارة الحديثة مما يجعل أمر تطبيقه مثار كثيرا من الجدل والنقاش. (النمر وآخرون، 1997، ص303)

3- القيادة الترسلية:

وفي هذا النمط يقف القائد موقف الحياد فلا يتدخل في قرارات المرؤوسين، كما يشير الغامدي(2013) أن القائد يمنح المرؤوسين المزيد من الحرية والاستقلالية في تنفيذ ما يرونه صحيحا، وهذا قد يسبب أثارا عكسية على المنظمة. (الغامدي، 2013، ص66).

أ- خصائص القيادة الترسلية:

- حرية مطلقة لدى العاملين.
- فردية في العمل.
- تفويض كامل للسلطة.
- كثرة الاجتماعات وطول النقاشات.
- قرارات القيادة غير ملزمة. (مصطفى، 2007، ص60).

ب- عيوب القيادة الترسلية:

- ازدواجية في القرارات.
- إضاعة الكثير من الوقت والجهد.
- إهمال بعض الجوانب على حساب جوانب أخرى.
- ضعف الحماس والطاقة والإنتاجية. (حسان، 2010، ص223).

وقد لخص عطوي(2010) الفرق بين هذه الأنماط في الجدول التالي:
جدول رقم(01) يوضح الفرق بين أنماط القيادة

القيادة الترسلية	القيادة الأوتوقراطية	القيادة الديمقراطية	تفكك الجماعة بسبب ضعف العلاقات. عامل المقارنة
فوضي حيث يتمتع فيه أفراد الجماعة والقائد بحرية مطلقة دون ضابط	دكتاتوري-استبدادي أوتوقراطي-تسلطي. تبنى فيه علاقة بين القائد والأعضاء على الارغام	تشبع حاجات القائد والأعضاء. يسود الاحترام المتبادل بين الأفراد. تتحدد السياسات نتيجة المناقشة الجماعية	المناخ الاجتماعي
محايد لا يشارك الا بحد أدنى من المشاركة. يترك الحبل على الغالب للفرد والجماعة. لا يسعى لتحسين العمل. لا يمدح ولا يذم.	يحدد بنفسه السياسة تحديدا كليا ويملي خطوات العمل وأوجه النشاط. يحدد نوع العمل لكل فرد. يعطي أوامر كثيرة تعارض رغبة الجماعة. يظل محور انتباه الجماعة.	يشترك في مناقشات الجماعة ويشجع الأعضاء على المناقشة والتعاون. يترك للجماعة حرية توزيع العمل بين الأفراد. يشجع النقد الذاتي.	القائد
يختارون الأصدقاء ورفاق العمل حرية كاملة.	ينفذ خطوات العمل خطوة خطوة بصورة يصعب عليهم معها معرفة الخطوات التالية أو الخطة كاملة. ليس لهم حرية الاختيار لرفاق العمل بل يعين القائد العمل ورفاق العمل	يشعر كل منهم بأهمية مساهمته الإيجابية في التفاعل الاجتماعي. يترك أمامهم حرية الاختيار. هم أكثر اندفاعا وحماسا للعمل. يفيد كل منهم حسب قدراته. الجماعة أكثر تماسكا وارتباطا ودواما، والشعور بال-نحن-. الروح المعنوية مرتفعة.	الأفراد
يكون الإنتاج في غيابه عاديا أو أقل أو أكثر مما هو في حضوره حسب ظروف التفاعل الاجتماعي	تحدث أزمة شديدة قد تؤدي الى انحلال الجماعة أو الهبوط بالروح المعنوية لها.	يتساوى الإنتاج والعمل في غيابه مع الإنتاج والعمل في حضوره	ترك القائد لمكانه أو إذا تنحى
الثقة المتبادلة والود بين الأفراد بعضهم بعضا وبينهم وبين القائد متوسطة. التذمر والقلق بدرجة متوسطة.	يتميزه روح العدوان والسلوك التخريبي وكثرة المناقشة أو الخنوع والسلبية والعجز واللامبالاة. يشعر الأفراد بالقصور ويزداد اعتمادهم على القائد ويسود التملق والتزلف للقائد. تسود حدة الطبع وانخفاض الروح المعنوية	يتميزه الشعور بالثقة المتبادلة والود بين الأفراد بعضهم البعض، وبينهم وبين القائد. يسود الشعور بالاستقرار والراحة النفسية.	السلوك الاجتماعي

رابعاً: القيادة التشاركية:

1- مفهوم القيادة التشاركية:

المشاركة عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم وإلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي ، كما أنها تجعل الفرد يحس بأهميته ، وان له دوراً في توجيه العمل أو اتخاذ القرار ، وتعد المشاركة مطلباً ديمقراطياً في الإدارة يمكن من خلالها زيادة فاعلية الإدارة وتنمية العاملين وتدريبهم وزيادة ارتباطهم بعملهم وتحميسهم له، وهذا يعني أن المشاركة تسهم بصورة مباشرة في تحقيق جو من العلاقات الإنسانية في العمل ، ومن هنا كان من الضروري إشراك العاملين في كل ما يتصل بأعمالهم من تخطيط وتنظيم واتخاذ قرار وتنفيذ ومتابعة ، أي إشراكهم في كل خطوات العملية الإدارية .

يعرفها (Participatory Leadership): هو نموذج من نماذج القيادة التي

اعتمدها المدخل السلوكي لدراسة سلوك المديرين واتجاهه لمشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار. (Robbins and Coulter,2005,p430).

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

يعتبر مفهوم القيادة التشاركية من أحدث أشكال الإدارة، حيث انه كان نتيجة تطور مجموعة من العوامل الإدارية والإنسانية والتقنية خلال هذا القرن، وانتشار مبادئ الديمقراطية في كافة المجالات، وقد جذب هذا المفهوم الكثيرين من المهتمين بالعملية الإدارية. (الرفاعي، 2009، ص13).

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

ويقصد بها مشاركة العاملين في المسؤوليات الإدارية وفي صنع واتخاذ القرار والمساهمة الفعلية في العملية الادارية من تحديد الاحتياجات والأهداف والأولويات، إلى تنفيذها ومتابعة سيرها.

فالمشاركة هي أن تسمح لجميع العاملين في المؤسسة في الاشتراك الفعلي في إدارة المشروع بحيث يكون ذلك برغبة منهم، واستعداد على تحمل نتائج هذه المشاركة (الرفاعي، 2009، ص13)

والقيادة التشاركية كما يشير الحربي (2008) أنها تهتم بتوفير بيئة تسود فيها الرقابة الذاتية، فلا يحتاج القائد إلى رقابة صارمة، لأن العاملين شركاء في النجاح والفضل. (الحربي، 2008، ص133) وتعرف لاحق (2012) القيادة التشاركية بأنها عملية مشاركة المدير للعاملين في القيام بالعمليات الإدارية، بهدف تنمية الجوانب القيادية لديهم واستثمار طاقاتهم وإتاحة المجال لهم للإبداع والابتكار. (لاحق، 2012، ص7).

وأفاد عسكر (2012) بأنها النمط الذي يقوم على المشورة والتعاون والشراكة الفعلية بين المدير والعاملين، في جميع المجالات الإدارية، لتحقيق أهداف المؤسسة. (عسكر، 2012، ص9).

هي: "مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم واللامركزية في القيادة وتوافر نظام فعال للاتصالات، واستثارة المرؤوسين واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية" (العراييد، 2010، ص 37)

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

كما تركز القيادة التشاركية على فكرة رئيسية، قوامها التأثير على الأفراد داخل المنظمة التعليمية في تقدير أمور العمل، والأمور التي تهمهم وتمس مصالحهم، وبما يحفزهم على إجادة العمل والانسجام، ومشاركة قائدهم في عمليات صنع القرار والاتصال وتقويم الأداء، لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وهذا ما يجعل مهمة القائد التشاركي أكثر سهولة وفعالية في نفس الوقت. (الحربي، 2008)

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن القيادة التشاركية بأنها نمط حديث من أنماط القيادة، يقوم فيها القائد بمشاركة المرؤوسين في صنع القرارات ومشاورتهم واحترام شخصياتهم وآرائهم، ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطانه للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم، الامر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المستشفى، واهداف وحاجات المرؤوسين في آن واحد.

2-نشأة القيادة التشاركية:

إن فكرة الإدارة التشاركية انتشرت في معظم دول العالم، مع اختلاف أنظمتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، إذا فظهر أسلوب المشاركة في الإدارة لم يكن عن طريق الصدفة، بل ثمرة تطور تاريخي طويل، وبعد تجارب عديدة، حتى وصل إلى هذه المرحلة، أما في بلادنا العربية فهناك تأخر في ظهور هذا النمط من الإدارة التشاركية رغم ظهوره في كثير من دول العالم، مع اختلاف الأنظمة الاقتصادية السياسة والاجتماعية فيها. (الرفاعي، 2009، ص ص 16-22).

وتعتبر القيادة التشاركية من الاتجاهات الحديثة التي تتبع من الثقة العالية بين الرئيس والمرؤوسين والتي تؤدي إلى مشاركة في تحمل المسؤولية وفي تحقيق الهدف. (johns ,319:1996).

وتعتبر القيادة التشاركية هي إحدى أنماط القيادة وتقترب القيادة التشاركية بالنمط القيادي الديمقراطي، وقد لا تعد نمطا جديدا بالضرورة ولكن التركيز على المشاركة في صنع القرار بدأ يتزايد بشكل كبير في العقدين الأخيرين نظرا لأهميتها في إدارة المنظمة وفي مواجهة التحديات الإدارية المستقبلية، وتتضمن القيادة التشاركية استخدام إجراءات اتخاذ القرار التي ترمي إلى السماح للأخريين بالتأثير في قرارات القائد.

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

3- أهمية القيادة التشاركية:

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

كما يتضح أن القيادة تعد من أهم عوامل نجاح أو فشل المنظمة، فيتوقف نجاح أو فشل المنظمة على مدى فعالية أنماط القيادة المتبعة فيها. (المخلافي، 2008، ص 50). ولقد أصبح من الضروري القول اليوم بأن نموذج القيادة التشاركية قد فرض نفسه على واقع المؤسسات والإدارات وذلك لكثرة أعباء العمل والمسؤوليات الملقاة على عاتق المدير، ومن الواضح بأنه مهما كانت قدراته فإنه لا يستطيع الإنجاز وتحقيق الأهداف دونما إشراك المرؤوسين في تنفيذ العديد من الأعمال ، ويعد الأسلوب التشاركي من أبرز عوامل نجاح القيادة ، ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

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

- اتخاذ القرارات الصحيحة.

- القوة الإنتاجية والخدمية للمنظمة.

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

وقد أصبح أنموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا أرادت التقدم في المجالات المختلفة ، وتتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين و إشعارهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته فيجعلهم دائما في ظله وكنفه ينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به ، وبهذا يمنع من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المنظمة وإن وجد منهم فإن أسلوبه الحكيم هذا من شأنه أن يحتويهم ويرجعهم إلى الأجواء ،ومن الخطأ أن يتصور بعض القيادات أن مشاركة المدير للعاملين ضعف في الرأي والقرار ويققل من شأن المدير القائد أو ينزل من مستواه ، بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأن المدير وتعطيه قوة فوق قوته وتضفي عليه احتراما وتقديرا قد لا

يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب كما تعد من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها. www.kenanaonline.net/page وتكمن أهمية مشاركة العاملين في الإدارة كما يؤكد تمبلر (Templar, 2012) أن العاملين يستمتعون بالعمل بروح الفريق ، ويشعرون بالتحدي والرغبة في تحقيق المزيد من الانجازات، لذلك هم يبذلون أقصى ما لديهم من جهد لتحقيق أهدافهم. (تمبلر، 2012، ص 28).

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

وتعتبر القيادة التشاركية من أهم الأنماط القيادية الحديثة كما أكد ذلك الرفاعي (2009) بقوله إن التشاركية في الإدارة، الأسلوب الإداري الأكثر أهمية بين الأساليب الأخرى، لأنه استطاع الاستفادة منها مع تلافي سلبياتها وأصبح الفرد عاملاً أساسياً في العملية الإدارية، وأن على الإدارات الحديثة استخدام هذا الأسلوب بفن وذكاء. (الرفاعي، 2009، ص ص 5-7).

كما أن القيادة التشاركية تخفف من الأعباء على القائد وتجعله مجرد مسهل للعمليات الإدارية، بدلاً من كونه مصدراً للأوامر، ومما يزيد أهميتها أنها تساهم في اكتشاف قادة آخرين، من الذين شاركوا في صنع القرارات.

<http://www.wisegeek.org/what-is-participative-leadership.htm>

وتشير الحريري (2008) أنه على الرغم من وجود العديد من الأنماط القيادية إلا أنه تبقى القيادة التشاركية أفضل أنماط القيادة على الإطلاق، لعدة أسباب لعل من أهمها كونه يحترم إنسانية العاملين، ويغرس الثقة في نفوسهم، ولا يفرق بين رئيس ومرؤوسين فكلهم يحرصون على تحقيق أهداف المؤسسة ويشتركون في الانجازات كما يشتركون في التخطيط، وهذا يساهم في المزيد من الإنتاجية والجودة العالية. (الحريري، 2008، ص 5).

4- أهداف القيادة التشاركية:

- وترى الحريري (2008) أن من بين أهداف القيادة التشاركية أيضاً:
- تهدف الى الحصول على كفاءة إنتاجية عالية من جميع المرؤوسين.
- تؤكد على الذكاء واللجوء الى التحليل المنطقي في حل المشكلات.

- تراعي السيطرة الذاتية من خلال فهم الآخرين للأهداف.
- تعود المرؤوسين نحو الاستفادة من كل مجهوداتهم وطاقاتهم.
- مواجهة النزاع وحله.
- تقديم حوافز سلبية وإيجابية.
- الاتصال بالنسبة للقيادة التشاركية يتم بشكل ثنائي.
- اتخاذ القرارات الاستراتيجية مع اشراك المرؤوسين للوصول الى قرار مثالي.
- تهدف الى اشراك المرؤوسين في الخطط الاستراتيجية.
- تعمل على تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا واشعارها بأهميتها وفعاليتها في التنظيم.
- يتيح للمرؤوسين المجال للتعبير عن آرائهم والاسهام بمقترحاتهم مما يؤدي الى تحسين العلاقة بين الإدارة والمرؤوسين ويرفع من روحهم.

(R.J,2006,pp341-354 Botha)

- المشاركة تؤدي الى ترشيد عملية اتخاذ القرار وذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار والاستفادة القصوى من ذوي الخبرة الواسعة والعقول الناضجة في اختيار البدائل فضلا عن أن المشاركة تمنع معارضة القرار وتخفف من العقبات التي قد تؤدي للحيلولة دون تنفيذه.
- ويرى الباحث أن مثل هذه الأهداف تساعد في دفع العاملين لبذل مزيدا من الجهد وغرس الرغبة الصادقة في تطوير المؤسسة التي يعملون بها حيث يشعرون بمراعاة مشاعرهم واحترامهم وتوفير فرص نجاحهم.

5- حدود المشاركة:

لقد أثارت تساؤلات عديدة فيما لو كانت المشاركة تعني إشراك كل المرؤوسين على اختلاف مستوياتهم في صنع القرار أم إشراك أصحاب الكفاءات والخبرة فقط؟ وفيما لو كانت المشاركة متوقفة على نوعية القرارات (إستراتيجية أم روتينية) ام إشراك من يعينهم الأمر فقط؟

- **الاتجاه التقليدي:** يرى أن المشاركة مرتبطة بنوعية القرارات إذ أن المستويات الإدارية العليا تتخذ القرارات الإستراتيجية، في حين تتخذ القرارات الروتينية من قبل الإدارات الدنيا، وهذا يحدد مستوى مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار. (كنعان، 2009، ص 223)

- **الاتجاه الحديث:** يرى أن المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات تقتضي استخدام الأساليب الجماعية وهذا يتطلب إشراك المرؤوسين جميعاً ، إن هذا الأسلوب يصعب تطبيقه عملياً لأنه مكلف للوقت والمال إذ إن هذا يعني مشاركة الأفراد أو الجماعات التي يعينهم الأمر من خارج التنظيم والتي سوف تتأثر بالقرار ، ومن هؤلاء مثلاً الأجهزة الاستشارية ، معاونو المدير، الوحدات الأخرى داخل التنظيم أو التابعة لتنظيمات أخرى ، فضلاً عما يتعرض له صاحب القرار من ضغوط وما يترتب عليها من مناخ نفسي لديه ، مما يحد من تطبيق المشاركة بهذا النحو. (الحميضي، 2007، ص ص 23-24) .

إلا أن إمكانية تطبيق الأساليب الجماعية في الواقع العلمي يتوقف - في تصورنا - على عوامل متعددة أهمها:

- نوعية القرار المراد اتخاذه ومدى أهميته، وعاملاً الوقت والتكلفة.

- تحقيق المشاركة غالباً مزيداً من الوقت والنفقة والجهد.

- هذا فضلاً عما قد يتعرض له صانع القرار من ضغوط وما تخلقه هذه الضغوط من مناخ نفسي لديه وهذه كلها عوامل تحد من تطبيق المشاركة على النحو الذي ينادي به أنصر الاتجاه الحديث (كنعان 2009، 224).

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار تتوقف على عدة عوامل منها: أهمية ونوعية القرار ومدى النتائج المترتبة عليه، وكفاءة واهتمام المرؤوسين، وتوقيت إصدار القرار، لكن يتوجب على القيادة الحكيمة أن تتوفر الفرص المناسبة للمرؤوسين بالنصح والتوجيه للمشاركة والمساهمة في اتخاذ القرار مع ضرورة أخذ الاحتياطات المناسبة لمحاولة الوصول إلى قرار رشيد.

6- خصائص القيادة التشاركية:

يثق القائد التشاركي بمرؤوسيه ثقة كاملة ومطلقة في كل الأمور، ويشجع اتخاذ القرارات عند المستويات الأدنى، ودائماً معنى بالحصول على الأفكار والآراء من مرؤوسيه، أي أن الاتصال يسير عمودياً وأفقياً وبالاتجاهات كافة وبفعل الحوافز الإيجابية وبخاصة

المعنوية منها بشكل كبير كدافع نحو تحقيق الأهداف ويؤمن بأن الدوافع نحو العمل تنبأت من خلال تحقيق الحاجات ذات المستوى العالي كتحقيق الذات.

والقائد التشاركي أيضا قائد متسامح منفتح في تعامله مع مرؤوسيه، ويبني تصرفاته على أساس أن العاملين معه يتعلمون من خلال ممارساتهم المؤسسية وأنهم ينمون ويتطورون عبر هذه الممارسات، لذا فهو يوفر كل فرصة ممكنة كي يوجه العاملين أنفسهم ليضبطوا ممارساتهم وقيمها، ان القائد التشاركي يعامل المرؤوسين بصدق وأمانة ويتبع أسلوب الإشراف لا المراقبة وترصد الأخطاء، ويشجع مبدأ الاجتهاد في الرأي، ويملك أفقا واسعا يستوعب الأفكار الجديدة والتمتع بدرجة عالية من الأخلاق الحميدة.

ان هناك العديد من الخصائص التي تجعل القيادة التشاركية من الاتجاهات الرائدة في الإدارة، حيث إن اللقاءات الدورية بين القيادة والعاملين ومشاركتهم في صنع القرار، تكسيهم المزيد من الثقة المتبادلة، وتساهم في تحفيزهم لبذل قصارى جهدهم، وزيادة الروح المعنوية لديهم، وبدوره يحقق أهداف المنظمة.

ويلخص (الحريري) خصائص القيادة التشاركية فيما يلي:

- تفويض السلطة للمرؤوسين
- إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
- الايمان الشديد بمبدأ العلاقات الإنسانية، وبقيمة الفرد وقدرته على العمل.
- إشراك المرؤوسين في تحديد السياسات والبرامج وتنفيذها.
- الثقة المتبادلة بين القائد والأعضاء
- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين، تحفيز العاملين على العمل بروح الفريق.
- مساعدة العاملين في تطوير مهاراتهم بأقصى ما يمكن.
- تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح الابداع لديهم.
- سهولة ووضوح الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه.
- سيادة الشعور بالرضا نحو العمل (الحريري، 2008، ص28).
- وأضاف عابدين (2001) الخصائص التالية:
- حرية إبداء الرأي والمناقشة، دون تعصب.

- يسود جو من المحبة بين أفراد التنظيم.
 - يسود الاحترام المتبادل بين القائد والمجموعة.
 - إتاحة فرص النمو المهني والوظيفي لأفراد المجموعة.
 - التعامل مع المرؤوسين بحكمة وتأن.
 - احترام خصوصية الفرد.
 - عدم استغلال المنصب لمصالح خاصة. (عابدين، 2001، ص73).
 - أن الأهداف والنتائج تكون على مستوى المنظمة لا الأفراد.
 - المساواة بين الرؤساء والمرؤوسين في وضع الأهداف.
 - تعمل على الرقابة الذاتية.
 - المشاركة تكون من البداية إلى نهاية أي مهمة. (الهوري، 2010، ص14).
- يتضح مما سبق أن القائد التشاركي يراعى المستوى الوظيفي للموظف وأن مستوى التوجيه والإرشاد يختلف من موظف لآخر حسب حاجته وحتى يتم إكسابه المهارات اللازمة في جو من الأمن والأمان والطمأنينة والحب ودون إشعاره بالنقص ومساعدته حتى يصل للمستوى المطلوب في جو أخوي يكون له أثر إيجابي كبير على حالته المعنوية وبالتالي مستوى أدائه.
- ويرى الباحث أن الخصائص السابقة تؤكد على أن النمط التشاركي يهتم بمبدأ الشورى ويؤمن بالعلاقات الإنسانية ويؤمن بقدرات المرؤوسين، ويعطيهم الفرصة للمشاركة في إتخاذ القرار والتعبير عن آرائهم والمساهمة في قيادة المؤسسة، وهذا يسهل لهم الفرصة للنمو والإبداع، ويزيد من إنتاجية العاملين.

7- مميزات القيادة التشاركية:

أشار سكوجان (Skogan, 2006) أن الدراسات التي أجريت حول القادة الذين سمحوا للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات ، أظهرت أن هناك تحسنا في العلاقات بين العاملين والإدارة ، وزيادة التزام العاملين بأعمالهم ، وتعزيز الثقة بين العاملين والجمهور الذين يتعاملون معه ، والتمسك أكثر بوظائفهم.

- كما أورد كلا من ستاينهيدر و وستولد (Wuestewald & Steinheider, 2008) أن تطبيق نمط القيادة التشاركية أدى إلى ، زيادة الرضا الوظيفي ، والولاء التنظيمي لدى العاملين، والشعور بالمسؤولية ، والتعاون الواضح بين الإدارة والعاملين .
- وقد أكد عبوي (2010): أن هناك مزايا عديدة لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار منها:
- تساعد على تحسين مستوى القرار، وجعله أكثر ثباتا وقبولاً لدى العاملين، فينفذه بحماس ورغبة صادقة لأنه يشعر أنه هو من أصدره.
 - تساعد على تنمية القيادات الدنيا في المنظمة، وتجعلهم أكثر استعداداً لمواجهة المشكلات التي قد تواجههم.
 - تساعد على رفع الروح المعنوية لأفراد المنظمة، وإشباع حاجة الاحترام وتحقيق الذات. (عبوي، 2010، ص248).
- وأضاف السهلي (2006) المزايا التالية:
- تساعد على متابعة العاملين.
 - تساعد على استقرار المنظمة.
 - تساعد على تخفيف الأعباء.
 - تساعد على توضيح الرؤية الكاملة للمنظمة وأهدافها. (السهلي، 2006، ص35).
 - ولخص النمر وآخرون (2011) بعض المزايا الأخرى.
 - تحفز العاملين على المشاركة في تطوير المنظمة.
 - المشاركة في تحقيق أهداف المنظمة.
 - توفر تغذية راجعة لعلاج أوجه القصور.
 - تعتمد على خبرات العاملين في إنجاز المهام الجديدة.
 - أ- تميل إلى تشكيل فرق العمل لاكتشاف الأفضل.
 - ب- تهتم بالعلاقات الإنسانية.
 - ت- تناسب البيئات المستقرة والمتغيرة.
 - ث- تسعى إلى تبسيط الأعمال الروتينية وتطويرها والاستفادة منها. (النمر، 2011، ص390-392).

8-الصعوبات التي تواجه القيادة التشاركية:

تتفاوت حدود المشاركة من مؤسسة إلى أخرى، كما أن فاعلية المشاركة تتفاوت حسب حجم المعوقات التي تتعرض حركة العاملين بموجب النمط التشاركي، وهناك ثلاثة أصناف من المعوقات وهي :

ج- المعوقات المؤسسية: تلك المعوقات التي تتبع من الثقافة السائدة في المؤسسة، والتي تتمثل في منظومة القيم والاعراف التي تسود المؤسسة، والتي تعكس نفسها على المناخ المؤسسي بشكل عام، إذا كانت هذه القيم ترى في العالم كثير التساؤل والناقد بأنه " صانع للمشاكل " فكيف يمكن توفير مناخ مؤسسي منفتح بناء على ما تقدم فإنه لا بد من العمل على تفكيك هذه الثقافات السائدة واستبدالها بثقافات أكثر إيجابية تدعم الإدارة التشاركية.

ح- معوقات نابعة من المديرين أنفسهم: هذه المعوقات نابعة من الميل الطبيعي لدى المديرين للاحتفاظ بالسلطة والمسؤولية، وفي كثير من الحالات يشعر المديرون بالخوف والريبة اتجاه الدعوة إلى تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين، كل هذه الأمور بلا شك تنعكس سلبا على فعالية العاملين ومشاركتهم في إدارة.

خ- معوقات تكمن في الموظفين: كثيرا ما نصادف العاملين يرون أن دورهم في المؤسسة مجرد العمل المكفولين به ليس إلا، وأن مجرد إعطائهم مسؤوليات جديدة حتى ولو كان مع بعض الصلاحيات، فإنه يعتبره عبئا إضافيا يلقي عليهم، وهذا الامر بالتأكيد يقف عائقا أمام تفعيل النمط التشاركي في إدارتهم.

* ومن معوقات نمط القيادة التشاركية أيضا:

- يعتقد المرؤوسين أنه يجب إدماجهم في كل القرارات.
- ربما يبدو القائد كما لو كان مفتقدا للمهارة أو الثقة.
- قد تصبح جودة القرارات أقل لو كان المرؤوسين يفتقدون للمهارات والخبرة.
- قد يؤدي العمل الجماعي إلى التقليل من الشعور بالمسؤولية الفردية.
- تتطلب قائد ماهر لتجنب الإحباط والشعور بالفشل بين أعضاء الفريق.

خلاصة الفصل:

يتضح أن للقيادة التشاركية دور فعال في إحياء المؤسسة وتفعيل دورها للنهوض بأعلى طاقاتها الإنتاجية والخدمائية، كما أن القائد الإداري التشاركي يمثل عنصر أساسي وهام في كل مراحل التنمية الاقتصادية والاجتماعية ويتضح ذلك خاصة في تنسيق جهود الجماعات وإضفاء روح التعاون والعمل على تحقيق اللحمة والتفاهم من أجل الوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، وتطرق الباحث في هذا الفصل الى القيادة التشاركية إلى العناصر هي: القيادة وأهميتها ، ونظريات القيادة وأنماط والقيادة التشاركية .

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية الميدانية للدراسة

تمهيد	
التعريف بمجالات الدراسة	أولا :
منهج الدراسة	ثانيا :
مجتمع وعينة الدراسة	ثالثا :
إجراءات الدراسة الميدانية	رابعا :
المعالجة الإحصائية للبيانات	خامسا :
خلاصة الفصل	

تمهيد:

بعد تجميع المعلومات حول القيادة التشاركية والقيام بعرضها في الإطار النظري، كان لا بد من إسقاط هذا الكم المعرفي على أرض الواقع، وإعطاء المادة العلمية الجامدة روحاً من خلال اختيار مجال للدراسة، وقد اخترنا مستشفى الصداقة لطب العيون " الجزائر كوبا " بالجلفة، وبغية الوقوف و الاطلاع على مدى التطابق بين الجانبين النظري و التطبيقي للقيادة التشاركية بهذه المؤسسة قمنا بدراستنا الميدانية ، حيث تناولت الدراسة في هذا الفصل وصفا مفصلا للخطوات والإجراءات التي اتبعها الباحث في تنفيذ الدراسة الميدانية ، من حيث أهدافها وإجراءاتها ، ووصف مجتمع الدراسة ، وتحديد العينة التي طبقت عليها الدراسة ، بالإضافة إلى خطوات وإعداد أدوات الدراسة (الاستلانة ومجموعة المقابلات) ، والأساليب الإحصائية التي استخدمت للتحقق من الصدق والثبات للأدوات المستخدمة في الدراسة أو تلك الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة وتحليل البيانات ، بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فروضها ، للوصول الى نتائج الدراسة وتفسيرها ، وفيما يلي تفصيل لهذه الإجراءات :

أولاً-التعريف بمجالات الدراسة:

1-المجال الزمني:

يقصد بالمجال الزمني الفترة التي نزل فيها الباحث الى الميدان، والمعروف أن هذه الفترة تتوقف على نوعية الدراسة وأهدافها وعليه فقد استغرقت الدراسة الميدانية مدة معينة وذلك ابتداء من شهر جانفي 2015، حيث قام الباحث بتقسيمها الى عدة مراحل:

✓ **المرحلة الأولى:** ان هذه المرحلة تعد الخطوة الحاسمة في انطلاقة الباحث أين كانت تدور بمخيلتي مجموعة من المواضيع المرتبطة بتخصصي العلمي، ولكن بعد الاتصال بالأستاذ المشرف، الذي قبل الاشراف، أين قدم المساعدة وذلك من خلال نصائحه وتوجيهاته القيمة فيما يخص اختيار المواضيع والتعامل معها، بحيث توصلنا بعد مناقشات جادة الى تحديد موضوع البحث دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة.

✓ **المرحلة الثانية:** أين تمت الزيارة الاستطلاعية الى مستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة، أين تعرف الباحث عن قرب عن مستشفى الصداقة لطب العيون مجال الدراسة وكيف يسير العمل فيها، كما كانت هناك بعض المقابلات مع بعض المسؤولين.

✓ **المرحلة الثالثة:** أين تم فيها الحصول على المعلومات حول المستشفى محل الدراسة وذلك انطلاقا من الوثائق والسجلات الخاصة بجدد العمال أو السجلات الخاصة بالهيكل التنظيمي للمستشفى، بالإضافة الى التعرف عن قرب مهام وأنشطة وخدمات المستشفى.

✓ **المرحلة الرابعة:** أين تم فيها كخطوة أولى عرض الاستمارة على محكمين أين تم تعديلها كخطوة ثانية لتطبق بشكلها النهائي على العاملين بالمستشفى.

✓ المرحلة الخامسة: وهي المرحلة الأخيرة من اعداد هذه الأطروحة، أين قام الدكتور المشرف بالإطلاع عليها من البداية الى النهاية، حيث قدم الملاحظات المتعلقة بكل الفصول، مع التأكيد على ضرورة استدراك كل النقائص.

2-المجال الجغرافي:

✓- التعريف بالمستشفى:

ترجع أصول العلاقات بين الجزائر وكوبا إلى ما قبل انتصار الثورة الكوبية في الفاتح من يناير 1956، أي قبل استقلال الجزائر من الاستعمار الفرنسي 1962/07/05، وقد نشأ رابط متين بين الثورتين الجزائرية والكوبية ونوع من الأخوة العفوية على مستوى الشعوب، وهذا راجع لوقوعهما في نفس الحقبة الزمنية، ولهذا تعرف شعبنا على الشعب الجزائري، وبعد انتصار الثورة الكوبية بقليل نشأ تقارب بين البلدين، ما سمح لكوبا من تقديم دعمها هذا الكفاح إلا أن انتصرت الجزائر.

✓ من نحن؟

في 1963/05/23 اتصلت أول بعثة كوبية لتعاون الدولي والتي عملت بالجزائر طوال 13 شهر راسمًا بذلك بداية واحدة من أروع صفحات تاريخ الثورة الكوبية في مجال الصحة العمومية والتضامن مع الشعوب الآخرين، التعاون الدولي في مجال الطبي انطلق من الجزائر روابط الصداقة والمودة موجود دائما.

✓ كيف نشأت فكرة انجاز المستشفيات: في زيارة له للجزائر في أوت 2005 وفي حوار له مع السيد رئيس الجمهورية السيد عبد العزيز بوتفليقة طرح السيد سيليز روكي وزير الصحة الكوبي، فكرة انجاز مستشفيات متخصصة في طب العيون، انطلاقا من خبرة كوبا في هذا المجال وإمكانية تقديم خدماتها نظرا لحاجتها الماسة لتكفل بمرضى العيون، خاصة في جنوب البلاد، بهذا الشكل ولدت فكرة انشاء مستشفيات متخصصة في طب العيون في الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

في يناير 2006 أنشأت المؤسسة ذات الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة أول فروعها في الخارج وفي 30 أبريل 2006 انطلق مشروع انجاز مستشفى الجلفة الذي دشن بعد عامين من ذلك (2008).

مستشفى طب العيون الصداقة كوبا/الجزائر هي مؤسسة استشفائية تابعة للشركة ذات المسؤولية محدودة (**Medicos Cubanos**) الذي تهدف الى التكفل الطبي بالمرضى الذين يعانون من أمراض العيون سواء من داخل الوطن أو خارج الوطن ، المؤسسة مجهزة بأحدث التقنيات والتكنولوجيا هدفها تقديم خدمات رفيعة بواسطة أجود التقنيات العلمية وأعمق المشاعر الانسانية من أجل تقديم مساهمة كوبا مرة أخرى في تحسين صحة وطريقة حياة الشعوب الشقيقة ، باستخدام علمي عالي جدا وذوي مشاعر انسانية وتضامن بين الشعوب .

✓ موقع مستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر:

يتربع المستشفى على مساحة قدرها 12600 م²، وأقيم بتشجيع من رئيس الجمهورية السيد عبد العزيز بوتفليقة بالمنطقة المسماة "الجلفة الجديدة" بالقرب من مقر الولاية. يقع المستشفى على بعد 1 كلم متر واحد من وسط المدينة في منطقة مزدهرة ويتوفر الخط الرابط بينهما على الحافلات وسيارات الأجرة، يمكن الوصول اليه عبر الطريقتين مختلفين.

- يحده من الشمال الحي الإداري ووحدات سكنية تابعة لوكالة انجاز السكنات.
- من الشرق الطريق العام، والحديقة النباتية أين توجد محلات تجارية، وقطب ثقافي في طور الانجاز
- من الجنوب اقامة مؤسسة (**Medicos Cubanos**) ، بالإضافة الى مركز لمكافحة الادمان في طور الانجاز .

- أما غربا فيحده الطريق رقم 04، وقطعة أرض بقوقة، ومباني أخرى.

وقد بدأ المستشفى الصداقة بتقديم خدماته للمجتمع في 19/04/2008، حيث يعد المستشفى الأول في الجزائر بشراكة اجنبية حيث تقدم فيه كافة خدمات الرعاية الصحية في طب العيون لعموم المواطنين مجانا، فقد تم تخصيص أيام الأسبوع ما عدا الجمعة يستقبل فيه المستشفى أي مريض من المجتمع، كما يستقبل المستشفى جميع الحالات الطارئة أو الحوادث التي تصل اليه بدون استثناء وفي أي وقت.

تبلغ الطاقة الاستيعابية للمستشفى الصداقة في الوقت الحالي 120 سرير، كما ان مستشفى الصداقة يعد مرجعا صحيا في الجزائر.

✓ الهيكل التنظيمي للمستشفى:

يحتوي المستشفى على قسمين هما:

أ- قسم الادارة: يتكون من:

1-المدير العام.

2-مدير المصالح والنشاطات الصحية.

• المديریات:

1-المديرية ف. للنشاط الصحي.

2-المديرية ف. للمصالح الصحية.

- 3-المديرية الفرعية للموارد البشرية.
- 4-المديرية الفرعية للهياكل والوسائل.
- 5-المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة.

● المكاتب:

- 1-كتب التدقيق.
- 2-مكتب التنظيم العام.
- 3-مكتب الأمن والوقاية.
- 4-مكتب الاتصال.
- 5-مكتب الرقمنة والاعلام الآلي.
- 6-مكتب الاجور.
- 7-مكتب المحاسبة العامة.
- 8-مكتب المحاسبة التحليلية.
- 9-مكتب الجرد.
- 10-مكتب الصفقات العمومية.
- 11-مكتب الوسائل العامة.
- 12-مكتب صيانة التجهيزات الطبية.
- 13-مكتب صيانة الاجهزة المرافقة.
- 14-مكتب تسيير الموارد البشرية.
- 15-مكتب حركة العمال.

- 16- مكتب التكوين.
- 17- مكتب المنازعات.
- 18- مكتب العلاقات العامة.
- 19- مكتب الاحصاء والأرشيف.
- 20- مكتب التنظيم ومتابعة النشاطات.
- 21- مكتب البحث والترجمة والتوثيق.
- 22- مكتب المراقبة الطبية.
- 23- مكتب طب العمل.
- 24- مكتب الوقاية وعلم الأوبئة.
- 25- مكتب الصيدلانية والمستلزمات الطبية والجراحية.

ب-تسعة أقسام:

- 1/الاستقبال والتوجيه: حيث يتم ضبط قائمة المرضى الجدد وإدراجهم في الجدول اليومي للمستشفى ومن ثم توجيههم إلى قسم الأرشيف.
- 2/الأرشيف: يعتبر المحطة الثانية للمريض حيث يتم إعداد الملف الطبي ومن ثم حفظ نسخة منه في الأرشيف.
- 3/ الفحص C: يتم الاطلاع على الملف الطبي للمريض وإجراء فحص مبدئي من اجل توجيه المريض إلى القسم المختص (ophtamologue generale).
- 4/الفحص B: يتم توزيع المرضى حسب التشخيص التالي , ophtamologue Sp.en , Glaucome ophtamologue Sp.en , neuro ophtamologue , retine, والاهتمام بالمرضى حسب الأولوية .

5/الفحص A: يتم توزيع المرضى حسب التشخيص التالي، ophtamolougue Sp en
Ophtamolougue Sp .ophtamolougue Sp oculoplastie.ch refractive
.cataracte

6/مصلحة الإنعاش: ويتم فيها الاهتمام بالحالات الخطيرة خاصة ذوي الأمراض المزمنة
من كبار السن والتي يتطلب وضعهم الصحي في غالب الأحيان العناية المركزة.

7/غرفة العمليات: يتم فيها إجراء العمليات الجراحية وهي غرفة مجهزة بأحدث التجهيزات
الطبية

8/الاستشفاء: وهي آخر محطة في العلاج حيث يتم مراقبة المريض بعد إجراءات
العلاج، حيث تتوفر على الجو الملائم لراحة المريض.

المصالح التقنية تشمل جميع الهياكل التقنية داخل المستشفى.

3-المجال البشري:

يقصد بالمجال البشري عدد أفراد المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة، وهي مستشفى
الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة، ويتمثل المجتمع الأصلي لهذه الدراسة
في عمال(موظفي) مستشفى الصداقة "كوبا الجزائر"، وقد بلغ عدد العاملين على مستوى
المستشفى 220 عامل.

ثانيا: منهج الدراسة:

قبل الشروع في اجراء أي بحث يختار الباحث منهجا معيناً لبحثه تفرضه عليه
طبيعة الموضوع الذي اختاره للدراسة، وهذا المنهج هو الذي يؤدي بالباحث للوصول الى
نتائج وحقائق تخدم بحثه، ويعرف المنهج على أنه: "الطريقة التي يسلكها الباحث في
الاجابة على الأسئلة التي تثيرها مشكلة البحث".

وفي ضوء طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها، فقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي لوصف إستجابات أفراد عينة الدراسة وتقديراتهم حول دور القيادة التشاركية ، وكذلك لوصف مستوى تقييمهم للأداء العاملين في مستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة ، وتحديد دور القيادة التشاركية وأبعادهما (تفويض السلطة ، اتخاذ القرار العلاقات الإنسانية) ، في تحسين الأداء ، وكذلك لتحديد الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة التشاركية تبعا للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، والعمر، والمستوى العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي) ، وكذلك تحديد الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى تقييمهم للأداء.

ويعتمد المنهج الوصفي التحليلي على وصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة. (عمار، 2001، ص102).

وكذلك "يهتم بدقة ذكر الخصائص والمميزات الشيء الموصوف معبرا عنها صورة كيفية وكمية، ويعرف هذا المنهج بأنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي للوصول الى أغراض محددة لوضعية اجتماعية معينة". (هشام، 2007، ص72)

أي أن المنهج الوصفي " يمثل الأسلوب الأكثر قابلية للاستخدام عند دراسة المحاور الإنسانية، كما يعد الأكثر استخداما في بحوث الإعلام". (عبد الرؤوف، 1994، ص205).

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة والبالغ عددهم (220) وفق إحصاءات قسم الموارد البشرية في مستشفى الصداقة، ونظرا لقدرتنا على التحكم في مفردات مجتمع البحث الخاص بدراستنا، فقد اعتمدنا على طريق الحصر الشامل لكافة العاملين في مستشفى الصداقة.

* ويعرف الأسلوب الحصر الشامل: هو الأسلوب الذي يدرس فيه الباحث جميع مفردات أو عناصر المجتمع المراد بحثه دون استثناء.

إن الباحث في مختلف المجالات بما فيها مجال العلوم الاجتماعية، لا يمكنه إجراء دراسته دون التعرف بشكل جيد على مجتمع بحثه، والذي يتم من خلاله اعتماد طريقة الدراسة الكلية لمفرداته (الحصر الشامل)، وذلك في المجتمعات المتكونة من عدد محدود من المفردات، وبإمكان الباحث حصر حجمها الكلي وإخضاعها للبحث، وفقا للأهداف المسطرة.

رابعاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

وتوضحها الدراسة كما يلي:

• أدوات الدراسة:

من خلال اطلاع الباحث لم يتم حسب علم الباحث دراسات بحثية في دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصحية، مما دفع الباحث لدراسة دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء أدوات الدراسة والمتمثلة في:

- استبانة تحسين أداء العاملين على ضوء القيادة التشاركية.
- المقابلة الشخصية مع بعض العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة.

1- الاستبانة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة على ضوء القيادة التشاركية، وذلك من خلال اتباع الخطوات التالية:

- الاطلاع على الادب النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة والأدوات التي تم استخدامها للإفادة منها في بناء محاور الاستبانة وعباراتها.
- قام الباحث بتحديد مجالات الاستبانة ومن ثم محاورها، ومن ثم صياغة التي تعبر عن مضمون كل محور من المحاور والتي تكونت من قسمين:

القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية للمبحوثين.

القسم الثاني : يحتوي على مجالين ، الأول يتكون (30) عبارة ، وزعت على ثلاث محاور رئيسية ، والمجال الثاني يتكون من (10) عبارة وزعت على محور واحد رئيسي ليصبح عدد العبارات الكلي (40) عبارة ، وتم تحديد خمسة مستويات للإجابة عن عبارات الاستبانة حسب تدرج ليكرت الخماسي وهي (أوافق بدرجة كبيرة جدا ، أوافق بدرجة كبيرة ، أوافق بدرجة متوسطة ، أوافق بدرجة قليلة ، أوافق بدرجة قليلة جدا) وتأخذ في التحليل الاحصائي الدرجات(1،2،3،4،5) على الترتيب ، الجدول (02) التالي يوضح عدد عبارات الاستبانة حسب المحور في صورتها الأولية .

جدول رقم (02)

عدد عبارات الاستبانة حسب المحور في صورتها الأولية

عدد العبارات	المحور	المجال
15	تفويض السلطة	المجال الأول: القيادة التشاركية
14	اتخاذ القرار	
16	العلاقات الانسانية	
12	الاداء	المجال الثاني: الأداء
57	مجموع العبارات	

- تم الحصول على الموافقات الرسمية اللازمة لتسهيل مهمة الباحث في تطبيق الاستبانة على أفراد عينة الدراسة.

- تم حصر أفراد عينة الدراسة الذين سيتم تطبيق الاستبانة عليهم، وقد بلغ عددهم الإجمالي (220) عامل.

حرص الباحث على توزيع الاستبانة واستلامها بنفسه من أفراد عينة الدراسة، كما قام بشرح وتوضيح إجراءات وتعليمات الاستجابة على الاستبانة لهم، كما قدم إجابات عن العديد من الاستفسارات لبعضهم مع التركيز على أهمية الدقة والموضوعية، والتأكيد على أن المعلومات ستستخدم لغايات البحث العلمي فقط.

قام الباحث بجمع الاستبانات بعد إعطاء عينة الدراسة الفرصة الكافية للإجابة.

جدول (03)

عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والمكتملة والملغاة

النسبة	الملغاة	المكتملة	المسترجعة	الموزعة
%90.90	20	200	200	220

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) وفقا لأسئلة الدراسة، ثم عرض نتائج التحليل ومناقشة هذه النتائج بهدف الإفادة منها وتوظيفها للوصول للتصور المقترح تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة على ضوء القيادة التشاركية. وقد كانت الاجابات على كل عبارة من 5 اجابات حيث الدرجة "5" تعني موافق بشدة والدرجة "1" تعني غير موافق بشدة كما هو موضح بجدول رقم (04).

جدول رقم (04)

مقياس الإجابات

الفترة	1.80-1	2.60-1.80	-2.60	-3.40	-4.20
التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

1- صدق وثبات الاستبانة:

تقنين الاستبانة من خلال صدق الاستبانة وثباتها، وتوضيحها الدراسة كما يلي:

أ- صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة صلاحيتها لقياس الجوانب الذي صممت لقياسها، وكلما تعددت مؤشرات الصدق كلما كان ذلك دالا على زيادة الثقة في الأداة، وقد اتبع الباحث الطرق التالية لحساب صدق الأداة.

ب-الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (05) أساتذة الجامعيين في مجال علم الاجتماع والاحصاء، ويوضح الملحق رقم (01) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة، وذلك بهدف ابداء الرأي في:

- مدى وضوح وصياغة العبارات.

- الصياغة اللغوية للعبارات.

- مدى انتماء كل محور للمجال الذي ينتمي اليه.

- مدى انتماء ومناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي اليه.

وبناء على رأي السادة المحكمين قام الباحث بالإجراءات التالية:

• في المجال الأول: (القيادة التشاركية):

- المحور الأول (تفويض السلطة): تم حذف 05 عبارات، مع القيام بتعديل في بعض العبارات.

- المحور الثاني: (اتخاذ القرار): تم حذف 04 عبارات، مع القيام بتعديل في بعض العبارات.

- المحور الثالث: (العلاقات الإنسانية): تم حذف 06 عبارات، مع القيام بتعديل في بعض العبارات.

• في المجال الثاني: (أداء العاملين): تم حذف 02 عبارات، مع القيام بتعديل في

بعض العبارات.

جدول (05)

عدد عبارات الاستبانة حسب المحور في صورتها النهائية بعد التحكيم

عدد العبارات	المحور	المجال
10	تفويض السلطة	الأول: القيادة التشاركية
10	اتخاذ القرار	
10	العلاقات الانسانية	
10	الاداء	الثاني: الأداء
40	مجموع العبارات	

أ- صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بهذا النوع من الصدق " حساب قوة الارتباط بين درجة ارتباط كل محور من محاور الاستبانة مع المجال الذي ينتمي اليه، وكذلك درجة ارتباط مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة " .

وقد تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيقها على العينة، وقام

الباحث بما يلي:

حساب معامل ارتباط بيرسون لكل محور من محاور المجال الأول للاستبانة مع

المتوسط العام لدرجة هذا المجال، والجدول التالي يوضح ذلك:

• الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول: تفويض السلطة

جدول رقم (06) بين معاملات الارتباط بين كل عبارات المحور الأول، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث ان القيمة الاحتمالية لكل عبارة أقل من 0.05، وبذلك تعتبر عبارات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (06)

الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول: تفويض السلطة

الرقم	العبارات	الارتباط معامل	الدالة مستوى
01	تفويض جزء من السلطات يؤدي الى رفع روعي المعنوية	0.512	0.000
02	يحدد المهام والمسؤوليات تحديدا دقيقا	0.869	0.000
03	يعتبر تفويض السلطة وسيلة لإعداد القيادات الادارية المختلفة	0.631	0.000
04	يعطيني الحرية في تحديد الأهداف	0.773	0.000
05	يراعي قدرات العاملين عند توزيعه للمستويات العمل	0.563	0.000
06	يبادر بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين	0.679	0.000
07	يسمح للعاملين بأخذ دورا قياديا حسب ما يوكل اليهم	0.505	0.000
08	تتوافر المعلومات والبيانات المتعلقة بالأداء المفوضة	0.828	0.000
09	يمنحني الزمن الكافي لإنهاء المهمة التي فوضني بها	0.777	0.000
10	يمنح العاملين صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم	0.872	0.000

• الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار

جدول رقم (07) بين معاملات الارتباط بين كل عبارات المحور الثاني، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث ان القيمة الاحتمالية لكل عبارة أقل من 0.05، وبذلك تعتبر عبارات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (07)

الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات	هـ
0.000	0.784	يشركني في وضع الخطط للعمل وتنفيذها	01
0.000	0.756	يشركني في حل مشكلات العمل	02
0.000	0.770	يشركني في القرار الذي يتعلق بمسؤوليتي اتجاه العمل	03
0.000	0.966	يشركني في اللقاءات حسب طبيعة العمل المطلوب	04
0.000	0.898	يشجع العاملين بالعمل بروح الفريق	05
0.000	0.828	يحثني خلال الاجتماعات على توزيع العمل لضمان سرعة الانجاز	06
0.000	0.647	يطلع العاملين على القوانين الواردة في المستشفى	07
0.000	0.563	يضع آراء وأفكار العاملين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية	08
0.000	0.679	وضوح المسؤوليات والأهداف تعطيني الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات	09
0.000	0.615	يتمتع العاملين بدرجة كبيرة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم	10

• الصدق الداخلي لعبارات المحور الثالث: مساهمة العلاقات الانسانية

جدول رقم (08) بين معاملات الارتباط بين كل عبارات المحور الثالث، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث ان القيمة الاحتمالية لكل عبارة أقل من 0.05، وبذلك تعتبر عبارات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (08)

الصدق الداخلي لعبارات المحور الثالث: مساهمة العلاقات الانسانية

الرقم	العبارات	الارتباط معامل	الدلالة مستوى
01	يصبر ويتأني في تعامل عند حدوث أخطاء في العمل	0.894	0.000
02	يهتم بمبادئ العمل والمساواة بين العاملين	0.893	0.000
03	يكسب العاملين الثقة بأنفسهم	0.896	0.000
04	يتعامل بتواضع مع العاملين	0.610	0.000
05	يحرص على بث شعور الأمن والاستقرار لدى العاملين	0.854	0.000
06	يشجع العاملين على التعاون وروح المبادرة فيما بينهم	0.874	0.000
07	يتعامل بالصدق والمرونة مع العاملين	0.668	0.000
08	يبادلني الثقة والاحترام	0.715	0.000
09	يحرص على رفع روعي المعنوية باستمرار	0.881	0.000
10	يختار الألفاظ اللائقة أثناء النقاش مع العاملين	0.709	0.000

الصدق الداخلي لعبارات المحور الرابع: تحسين أداء العاملين

جدول رقم (09) بين معاملات الارتباط بين كل عبارات المحور الرابع، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث ان القيمة الاحتمالية لكل عبارة أقل من 0.05، وبذلك تعتبر عبارات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (09)

معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الرابع تحسين أداء العاملين

رقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	أستثمر كافة الموارد المتاحة أثناء الأداء	0.986	0.000
02	أنجز المهام الوظيفية من خلال فريق العمل بعيدا عن الذاتية	0.967	0.000
03	تزداد دافعتي للعمل عندما أرى تقدما في الأداء	0.972	0.000
04	تساعد المراقبة جهود الآخرين وحثها على التحسين المستمر	0.601	0.000
05	اشراف القائد يؤدي الى تحسين مستوى الأداء	0.725	0.000
06	لدى الاستقلالية كاملة للعمل داخل المستشفى	0.978	0.000
07	أنسق بين المستويات الإدارية المختلفة لتحقيق الأداء الجيد	0.848	0.000
08	ألتزم بتحمل المسؤولية كاملة للعمل داخل المستشفى	0.937	0.000
09	يدفع العاملين للمثابرة دون ملل أو تردد	0.856	0.000
10	أبدل قصارى جهدي لانجاز العمل المكلف به	0.694	0.000

جدول (10)

معامل الارتباط لكل محور من محاور المجال الأول للاستبانة

المجال الأول: القيادة التشاركية			
الرقم	المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تفويض السلطة	0.64	دالة عند 0.00
02	اتخاذ القرار	0.87	دالة عند 0.00
03	العلاقات الانسانية	0.73	دالة عند 0.00

يتضح من الجدول السابق بأن معامل الارتباط بين كل محور من محاور المجال الأول والدرجة الكلية للمجال دالة عند مستوى دلالة $(0.00 \geq a)$ ، وبذلك تعتبر محاور هذا المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

حساب معامل ارتباط بيرسون لكل محور من محاور المجال الثاني للاستبانة مع المتوسط العام لدرجة هذا المجال، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (11)

معامل الارتباط لكل محور من محاور المجال الثاني للاستبانة

المجال الثاني: أداء العاملين			
الرقم	المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	أداء العاملين	0.80	دالة عند 0.00

يتضح من الجدول السابق بأن معامل الارتباط بين كل محور من محاور المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال دالة عند مستوى دلالة $(0.00 \geq a)$ ، وبذلك تعتبر محاور هذا المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

حساب معامل ارتباط بيرسون لكل مجال من مجالات الاستبانة مع المتوسط العام لدرجة الاستبانة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (12)

معامل الارتباط لكل مجال من مجالات الاستبانة

الرقم	المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	القيادة التشاركية	0.54	دالة عند 0.00
02	أداء العاملين	0.80	دالة عند 0.00

يتضح من الجدول السابق بأن معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة دالة عند مستوى دلالة $(0.01 \geq a)$ ، وبذلك تعتبر محاور هذا المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

ب- ثبات الاستبانة:

ثبات الأداة أو المقياس يعني " قياس الصفة التي يفترض أن يقيسها بدرجة عالية من الدقة والاحكام، وأنه يعطي نفس النتائج تقريبا أو نتائج متقاربة إذا تقرر تطبيق هذا الاختبار أو صورة مكافئة له على نفس الفرد أو مجموعة من الأفراد تحت نفس الظروف " (جودة، 1988، ص 23).

وقد تحقق الباحث من ثبات أداة الدراسة من خلال:

الطريقة معامل (ألفا كرو نباخ):

قام الباحث بحساب ثبات الاستبانة، من خلال المعالجات الإحصائية المتضمنة في برنامج الاحصائي (SPSS)، بهدف التأكد من ثبات أداة الدراسة، حيث تم استخدام معادلة ألفا كرو نباخ للتعرف على ثبات الاستبانة، وذلك كما في الجدول التالي:

جدول (13)

معاملات (ألفا كرو نباخ) لاختبار ثبات الاستبانة

المجال الأول: القيادة التشاركية			
الرقم	المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرو نباخ
01	تفويض السلطة	10	0.774
02	اتخاذ القرار	10	0.639
03	العلاقات الانسانية	10	0.715
المجال الثاني			
01	أداء العاملين	10	0.713

يتضح من الجدول السابق بأن معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة باستخدام معادلة (ألفا كرو نباخ) تتراوح بين (0.639) و (0.774)، وهي قيم تعد مرتفعة ومقبولة في البحوث والدراسات الاجتماعية، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ومن ثم فهي صالحة للتطبيق على عينة الدراسة.

ويستنتج الباحث مما سبق أن الأداة تتمتع بدرجة مناسبة من الصدق والثبات، وتفي بأغراض الدراسة، وبذلك تصبح الاستبانة في صورتها النهائية جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة الأصلية.

إجراءات توزيع الاستبانة:

بعد إكمال الاستبانة والتأكد من صدقها وثباتها تم توزيعها على العاملين عينة الدراسة، وقد سبق عملية التوزيع لقاء مع المعنيين لتعبئة الإستبانة، تم فيه توضيح الهدف من الدراسة، وأن المعلومات التي تم جمعها من أفراد العينة، ستتم معاملتها بسرية تامة وهي لغايات البحث العلمي فقط، واستخدم الباحث أسلوب المقابلة للتسليم والاستلام، بعدها قام الباحث بإدخال البيانات الصالحة للتحليل إلى الحاسب الآلي بهدف معالجتها إحصائياً وفق برنامج .

(Statistical Package for Social Sciences – SPSS)

2-المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات الأساسية الأكثر استخداما في البحث السوسولوجي ، وهي " احدى أدوات جمع البيانات عن طريق لقاء بين الباحث والمبحوث ، تستخدم في البحوث الميدانية لجمع المعطيات المتعلقة بموضوع البحث والتي لا يمكن جمعها عن طريق الدراسة النظرية أو المكتبية ، كما تستخدم في جمع البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستبيان أو الملاحظة أو الوثائق والسجلات الإدارية والتقارير والإحصاءات الرسمية أو أداة أخرى من أدوات البحث ، وتجرى المقابلة في شكل حوار مع المبحوث في موضوع البحث ويشترط أن يكون الحوار مبوبا منظما محددًا للمحاور ومسيرا من طرف الباحث ، كما يفضل أن يقوم الباحث بتسجيل ملاحظات المبحوث وآرائه حول موضوع البحث " (زررواتي ، ص 248 ، 2002).

1- **هدف المقابلة:** تم اعداد استمارة دليل المقابلة من خلال ما جاء في الجانب النظري، حيث تمت مقابلة بعض العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا، بهدف جمع أكبر كم ممكن من البيانات والمعلومات المفيدة حول القيادة التشاركية، وشملت عينة المقابلة على ثلاث مبحوثين موزعين كآآتي:

- مسؤول مكتب الأرشيف.

- مسؤول في قسم العلاقات العامة.

- مدير الميزانية.

وكما هو ملاحظ فان عينة المقابلة تشمل الأفراد الذين لهم علاقة بالمستشفى، لذا فأخذ آرائهم يكون ذو فائدة للدراسة يمكن أن تعطي مقترحات قيمة تزيد من دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين.

جدول رقم (14)

يوضح من طبقت عليهم أداة الدراسة (صحيفة المقابلة الشخصية)

الاجمالي	مدير دائرة الفرعية للمالية والمحاسبة	مكلف بالعلاقات العامة	مكلف الاحصاء الأرشيف	المسمى الوظيفي	العدد
03	01	01	01		

يوضح الجدول (14) عدد العاملين بمستشفى الصداقة وعددهم 03 وهم مدير دائرة المالية ومسؤول الأرشيف ومسؤول العلاقات العامة.

خامسا: المعالجة الإحصائية للبيانات:

بعد أن أنهى الباحث عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة حول أبعاد متغيرات الدراسة، تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسب الآلي لاستخراج النتائج الإحصائية، حيث تمت لاستعانة بالمؤشرات الإحصائية المتوفرة في برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ليصار إلى معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية للعينة، وبالتحديد فإن الباحث استخدم المؤشرات الإحصائية الآتية:

التكرارات والنسب المئوية: تستخدم للتعرف على خصائص العاملين من القيادات الإدارية والفنية في مستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة.

المتوسط الحسابي: يستخدم للتعرف على مستوى شدة إجابة العاملين حول عبارات لقيادة التشاركية وأداء العاملين.

الانحراف المعياري: يستخدم لتحديد تشتت إجابة العاملين عن قيم المتوسط الحسابي لتلك الإجابات.

معادلة كرو نباخ ألفا: تستخدم لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس أبعاد المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة، بمعنى آخر تحديد ثبات الاستبانة كأداة للدراسة.

تحليل التباين الأحادي (ANOVA): يستخدم لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة التشاركية.

اختبار (t.Test): لعينتين مستقلتين لا يجاد الفروق ذات دلالة الإحصائية لمتغيرات الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

خلاصة الفصل :

لا يمكن لأي بحث ميداني أن يهمل الخطوات المنهجية التي تضفي صفة الدقة والنظام والتنظيم الى الدراسات العلمية على العموم والإنسانية بالخصوص، حيث تناول هذا الفصل المعطيات المتعلقة بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية حيث يبرز المنهج المستخدم الخطوات العريضة في البحث والطريق الواجب إتباعه حسب مجريات البحث ، وهو المنهج الوصفي اذا يعتبر الأنسب لمثل هذا النوع من الدراسات، وتمت الإشارة إلى مجالات الدراسة بما فيها المجالات الزمانية والمكانية والبشرية والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة ، وتم التعريف بأدوات جمع البيانات والمتمثلة في الملاحظ والمقابلات والتي أجريت مع بعض العاملين، بالإضافة إلى الأداة الرئيسية الاستبيان لقياس دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة ، ثم تم التحقق من الخصائص السيكو مترية لأدوات جمع البيانات(الصدق والثبات) حيث تم التأكد من صدق وثبات الأداة

الفصل الخامس

عرض وتحليل البيانات الميدانية وتفسيرها ومناقشة النتائج

تمهيد

أولا : عرض وتحليل البيانات

ثانيا : عرض وتحليل البيانات على ضوء فرضيات الدراسة

ثالثا : عرض وتحليل المقابلات

رابعا : استخلاص نتائج الدراسة الميدانية

خامسا : النتائج العامة للدراسة

تمهيد :

بعد عملية جمع البيانات والمعطيات بالوسائل والأدوات المأكورة سالفًا، ومن أجل تحويلها الى قضايا لها مدلولاتها المعرفية والعلمية والسوسيولوجية ، عمدت الدراسة الراهنة في عملية عرض وتحليل البيانات والنتائج المتحصل عليها الى أساليب كمية وأساليب كيفية، والك بعرض البيانات في جداول لوصف العلاقة بين أكثر من متغير، مع استعمال النسب المئوية في الكشف عن متغيرات الدراسة، وك استعمال الأساليب الإحصائية العديدة.

أما الأسلوب الكيفي فقد تمثل في تحويل الأرقام والنسب من معلومات جافة الى مدلولات كيفية علمية، وتحليل النتائج وتفسيرها اعتمادا على الجانب النظري.

أولاً: عرض وتحليل البيانات:

1- تحليل البيانات العامة:

فيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية التالية:

- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول رقم (15)

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الفئات
65.0	130	الذكور
35.0	70	الاناث
100	200	المجموع

يعتبر الجنس من أهم خصائص العينة التي قد تساعد على فهم المعطيات وتفسير النتائج، والجدول رقم (15) يوضح توزيع مفردات العينة المبحوثة حسب الجنس، حيث أظهرت نتائج تحليل الجدول أن نسبة الذكور في مستشفى الصداقة قد بلغت 65.00 % من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما بلغت نسبة الاناث في مستشفى الصداقة نسبة 35.00 % من إجمالي أفراد العينة.

من خلال قراءتنا لنتائج هذا الجدول نلاحظ زيادة عدد العاملين الذكور عن العاملات الاناث تعود الى طبيعة العمل.

- توزيع عينة الدراسة حسب السن

جدول رقم (16)

توزيع عينة الدراسة حسب السن

النسبة %	التكرار	
38.5	70	من 20 الى 25 سنة
30.5	61	من 25 الى 30 سنة
20.0	40	من 30 الى 35 سنة
5.0	10	من 35 الى 40 سنة
3.5	7	من 40 الى 50 سنة
2.5	5	ما فوق 50
100	200	المجموع

لا يمكن تجاهل عامل السن في مجال العمل، لأنه يلعب دورا كبيرا في فعالية العامل وقدرته على أداء مهامه على أكمل وجه، فهو يعبر عن ديناميكية والنشاط في ميدان العمل، وهذا طبعا لذل كان العامل متكيفاً مع بيئة عمله، ويعيش وضعاً اجتماعياً لائقاً، لأن السن وحده لا يكفي ما لم تصاحبه الرغبة والإقبال على العمل، وتوفرت الظروف المادية والمعنوية لتحقيق ذلك

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية عمال مستشفى الصداقة لطب العيون يتراوح سنهم من (20-25) سنة بنسبة قدرها 38.50% ، ثم تليها نسبة (25-30) سنة بنسبة بلغت 30.50% ، ويليهما الفئة (30-35) بنسبة 20.00% ، ثم يليها فئة (35-40) سنة بنسبة 5.00% ، ويليهما الفئة (40-50) بنسبة 3.50% ، ويليهما الفئة ما فوق 50 بنسبة 2.50% وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن ما يعادل 94.00% من المبحوثين أعمارهم أقل أو تساوي 40 سنة ، بمعنى أن أغلب العاملين بمستشفى الصداقة هم من

جيل الشباب، مما يعني أن المستشفى قطاع حيوي مستقطب للعمالة الشابة كما أنها الفئة التي تتميز غالبا بالنشاط والقدرة على تحمل ضغوط العمل ، وهذا يضمن التعرف على مستوى الدافعية لدى مستوى العمرية المختلفة .

وهذا قد يفسر أن مستشفى الصداقة اعتمد في عملية التوظيف على الفئة الشبابية، ويرجع ذلك من وجهة نظر الباحث الى السياسة التوظيف المنتهجة من طرف الدولة.

- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي.

جدول رقم (17)

توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

النسبة %	التكرار	
56.00	112	ثانوي
41.5	83	جامعي
2.5	05	دراسات عليا
100	200	المجموع

أما بالنسبة لمتغير (المستوى العلمي)، فقد حصل أفراد عينة الدراسة من مستوى الثانوي بنسبة 56.00 % على المرتبة الأولى، ويشغلون وظائف تنفيذية على درجة إدارية، في حين شكل حملة شهادة المستوى الجامعي على المرتبة الثانية بنسبة بلغت 41.5 % حيث يشكلون العمود الفقري في المستشفى من حيث تخصصاتهم ومهامهم التي تنطوي على درجة إدارية، في حين بلغ عدد حملة الدراسات العليا على المرتبة الثالثة والأخيرة بنسبة 2.50 %.

ويفسر الباحث أن حملة المستوى الثانوي ممن يشغلون مناصب إدارية في جميع المستويات الوظيفية في المستشفى، ومرد ذلك قد يكون للخبرة التي اكتسبوها في العمل في المستشفى

والتي جعلتهم قادرين على الوصول لمواقع إدارية مع مؤهلهم العلمي الذي لا يعتبر مساندا تماما لتقدمهم في السلم الوظيفي.

بينما حملة الشهادة الجامعية في المرتبة الثانية، وعند مقارنة التوزيع بحسب الشهادة العلمية بالتوزيع بحسب السن يلاحظ انخفاض نسبة أعمار حملة الشهادات الجامعية من العاملين، حيث الفئة (20-40) تشكل ما نسبته 94.00 % من مجموعة عينة البحث، ويمكن القول بأن هؤلاء العاملين منحوا الفرصة لتبوء مراكز إدارية لأنهم قادرين على تعويض نقص الخبرة ولو جزئياً من خلال الدراسة الأكاديمية التي تمدهم بالمعرفة المعاصرة التي تمكنهم من توظيفها في العمل.

في حين ظهر بأن هناك 2.50 % أن حملة الدراسات العليا منحوا مراكز إدارية نافذة ومهمة وهذه نتيجة منطقية وتؤكد على أهمية حملة الدراسات العليا.

- توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول رقم (18)

توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	
54.0	108	أقل من 5 سنوات
29.0	58	من 5 الى 10 سنوات
13.5	27	من 10 الى 15 سنة
3.5	7	أكثر 15 سنة
100	200	المجموع

أما فيما يتعلق بمتغير (سنوات الخبرة)، فقد حصلت الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة 54.00 %، سنوات على المرتبة الأولى، وحصلت الفئة (05-10) سنوات بنسبة 29.0 %، على المرتبة الثانية، وحصلت الفئة (10-15) سنة بنسبة 13.50 % على المرتبة الثالثة، وفئة أكثر من 15 سنة بنسبة 3.50 %، في المرتبة الرابعة والأخيرة.

وهذا يعني بأن الفئة الأكثر شيوعا لسنوات خبرة العاملين هي الفئة من 5 سنوات وهذا يعود الى حداثة المستشفى

- توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول رقم (19)

توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة %	التكرار	
0.5	01	مدير
0.5	01	الأمين العام
2.5	05	رؤساء مديريات
12.5	25	رؤساء مكاتب
84.0	168	العمال
100	200	المجموع

يعكس الجدول (19) توزيع الأفراد المبحوثين (العاملين) حسب المسمى الوظيفي، حيث يلاحظ في بيانات العاملين أن المسميات الوظيفية في المستشفى عديدة ومختلفة ومتنوعة. جاءت البيانات لتعكس أن العمل بالمستشفى أساسا يعتمد على الجانب الإداري، حيث يلاحظ بأن المسمى رؤساء المكاتب أخذ نسبة 12.5%، فاذا أضيف اليه المسمى رؤساء المديريات فانهم يشكلوا حوالي 15.0%، ويرى الباحث مثل هذا التوزيع ينسجم وطبيعة الوظائف الإدارية في المستشفيات.

وجاء هذا التوزيع ليؤكد بأن شاغلي الوظائف الإدارية العليا في المستشفى هم من أصحاب الخبرة في الغالب، الا أن ذلك لم يمنع من مشاركة الأفراد في الفئة العمرية الشابة في تحمل المسؤولية، هذا ما يعكس سياسات إدارة الموارد البشرية في المستشفى تعطي الفرصة للشباب لتقلد مناصب إدارية إذا توفرت لديهم الكفاءة والقدرات اللازمة.

ثانياً: تحليل البيانات على ضوء فرضيات الدراسة

1-تحليل البيانات المحور الأول: القيادة التشاركية

أ-تحليل البيانات البعد الأول: تفويض السلطة ويبلغ عدد عبارته (10) عبارة ويوضحها

الجدول رقم (20) التالي:

الجدول رقم (20): النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار " K2 " للمحور الأول (تفويض السلطة).

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا2	الدلالة المعنوية
01	تفوضي جزء من السلطات تؤدي الى رفع روعي المعنوية	48	97	32	17	6	3.82	0.956	126.550	.000
02	يحدد المهام والمسؤوليات تحديدا دقيقا	94	88	9	2	7	4.30	0.956	217.850	.000
03	يعتبر تفويض للسلطة وسيلة لإعداد القيادات الادارية المختلفة	113	49	24	14	00	4.31	0.994	118.840	.000
04	يعطيني الحرية في تحديد الأهداف	68	65	57	8	2	3.95	0.994	104.150	.000
05	يراعي قدرات العاملين عند توزيعه للمستويات العمل	51	64	41	31	13	3.55	1.112	37.700	.000
06	يبادر بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين	125	67	8	00	00	4.59	0.953	102.670	.000
07	يسمح للعاملين بأخذ دورا قياديا حسب ما يؤكل إليهم	98	72	13	4	13	4.19	1.215	178.550	.000
08	تتوافر المعلومات والبيانات المتعلقة بأداء المهام المفوضة	57	90	36	8	9	3.89	1.215	119.750	.000
09	يمنحني الزمن الكافي لإنهاء المهمة التي يفوضني بها	76	86	16	19	3	4.07	0.954	144.950	.000
10	يمنح العاملين صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم	69	116	7	6	2	4.22	0.954	257.650	.000
							4.42			
								0.594		

فروق دالة عند مستوى 0.05 فأقل

من خلال النتائج الموضحة أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن هناك دور للقيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة في بعدها تفويض السلطة بمتوسط حسابي الكلي (4.42 من 5) وهو متوسط في الفئة (الرابعة) من فئات المقياس الخماسي (من 3.40 الى 4.20) وهي فئة التي تشير الى خيار موافق على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن قيم مربع كأي لجميع العبارات كانت دالة احصائيا عند مستوى 0.005 فأقل، مما يبين بتباين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة حول هذه العبارات.

ويتضح من النتائج أن هناك تفاوت في موافقة عينة الدراسة على دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا ببعدها تفويض السلطة يتراوح ما بين موافقتهم بشدة على تفويض السلطة في تحسين أداء العاملين وموافقتهم بدرجة أقل على تفويض السلطة في تحسين أداء العاملين، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول ممارسة تفويض السلطة ما بين (3.55-4.59) وهي متوسطات تتراوح ما بين الفئتين الرابع والخامسة من فئات المقياس الخماسي واللتين تشيران الى (موافق/ موافق بشدة) على التوالي على أداة الدراسة ما يوضح التفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على ممارسة تفويض السلطة في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة.

كما يتضح من النتائج أن هناك توافقا في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (01) التي نصها " تفويضي جزء من السلطات يؤدي الى رفع روعي المعنوية " تتراوح ما بين موافق وموافق جدا من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (48.5%) موافق و(31.5%) موافق جدا ، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (3.82)، ويمكن تفسير هذه النتيجة ان قادة مستشفى الصداقة يعطون حرية التصرف الى من فوضوهم للسلطة في حدود مسؤولياتهم والوقوف على النتائج دون الدخول في الجزئيات والتفصيلات ، كل ذلك يولد الثقة المتبادلة بين قادة المستشفى والعاملين ، كما يولد لديهم

الإحساس بالمسؤولية ويدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم على احسن وجه، وبذلك يمارسون قادة المستشفى من خلال التفويض سلطة الثقة بدلا من سلطة الجزاء.

يرى الباحث لما كان القادة لا يستطيعون التواجد في كل الأماكن في المؤسسة الصحية (المستشفى) وفي كل الأوقات نظرا لارتباطهم مع الإدارة العليا من جانب ومع العاملين والمستفيدين من جانب آخر ، كما يعتبر حلا مناسباً يستطيع القادة بتطبيقه ومن خلاله تسيير مصالح العاملين والتنظيم دون تعطيل أو تأخير ، كما أن عملية التفويض تسهم أيضا في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين ، مما يحقق سرعة أداء العمل الإداري ، مما يحقق أكبر عائداً للمستشفى التي يتم فيه عملية التفويض ، وبأقل تكلفة ممكنة ، كما أنه يوفر الوقت والجهد ، ويحقق المرونة الإدارية ، وينمي روح المبادرة لدى العاملين ، ويعطي فرصة لإعداد جيل جديد من الكوادر القيادية ، ويوفر المناخ المناسب للعمل مما يحقق الأهداف المرجوة وتحقيق العدالة الاجتماعية .

ويفسر الباحث هذه النتيجة يجب على القائد أن يحرص على توفير البيئة النفسية الصحية للعمل، من حيث استشعار العاملين بالثقة والموضوعية في التعامل، وغرس الاعتقاد بالأهمية الكاملة للتفويض من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، والتأكد من صحة استخدام العاملين للسلطة الممنوحة لهم، وذلك من خلال مساعدة القائد لهم في عملية اتخاذ القرارات، وتعزيز ثقافة التفويض وتقوية قيم العمل الجماعي من خلال التعاون والتنسيق، والابتعاد عن إرباك العاملين ، وذلك من خلال عدم تدخل القادة في أداء المهمة المفوضة للعاملين ، فلا نستطيع القول أن التفويض الناجح يخدم فقط القائد في قيادة التنظيم، بل يخدم أيضا العاملين بأن يوفر العديد من الفرص لتدريب الجيل الجديد من القادة.

هناك توافقا في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (02) التي نصها " يحدد المهام والمسؤوليات تحديدا دقيقا " تتراوح ما بين موافق جدا وموافق من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (47.0%) موافق جدا و(44.0%) موافق، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.30)، ويمكن تفسير هذه النتيجة الى أن قادة مستشفى الصداقة

يسند بعض الاختصاصات على العاملين، ويترك لهم حرية التعامل معها مع تحديد المسؤوليات بدقة هذا لمواجهة المشكلات والأزمات المفاجئة والطارئة.

ويرى الباحث اننا نجد العديد من الباحثين والمنظرين والممارسين اهتموا بتحديد المسؤوليات بدءا بالرواد الأوائل وعلى رأسهم ماكس فيبر وهنري فايول فقد عمل هذا الأخير على تقسيم السلطة رأسيا وتحديد المسؤوليات للوحدات التنظيمية بحيث تتدرج السلطة والمسؤولية في قمة التنظيم هبوطا الى قاعدته ، كما أكدت دراسة التون مايو في مصانع هاوثرن على أن تفويض الصلاحيات يؤدي الى مزيد من تدريب وتكوين الأشخاص على تحمل المسؤولية ، وكذلك على مشاركة العمال على اتخاذ القرار ، كما يذهب الى كذلك ليكرت الذي أكد هو الآخر على ضرورة المشاركة وابداء الرأي في أمور المنظمة ، والهدف من تحديد المهام والمسؤوليات هو اتاحة الفرصة للعاملين وتدريبهم على اتخاذ القرارات الفعالة على مستوى المستشفى .

كما يتضح من النتائج أن هناك توافقا في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (03) التي نصها " **يعتبر تفويض للسلطة وسيلة لإعداد القيادات الادارية المختلفة** " تتراوح ما بين موافق جدا وموافق من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (56.5%) موافق جدا و(24.5%) موافق ، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.31)، ويمكن تفسير هذه النتيجة ان التفويض يساعد على تنمية قدراتهم وخاصة المسؤولين في المستويات المختلفة ، ويتيح لهم فرصة ممارسة المهام بقدر من الحرية والمرونة دون ضغوط ، والتمتع بقدر من السلطة والاحساس بالمسؤولية ، وزيادة فاعلية الأداء من خلال مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات ، وهذا لن يتحقق الا في ظل تفويض السلطة ، حيث يكون لدى المدير الاستعداد لتحمل الأخطاء الناجمة من التفويض واعطائهم الفرصة لكي يتعلموا من أخطائهم .

يرى الباحث أن التفويض للسلطة وسيلة لإعداد القيادات الادارية المختلفة تعد أحد وسائل التنمية الإدارية فهو يحقق للعاملين الأداء الجيد لتفويضهم بعض الصلاحيات وترك

حرية التعامل معها ، كما أن مواجهة المشكلات والأزمات المفاجئة والطارئة تخلق لدى المفوض رؤية فكرية والاطلاع على معلومات جديدة واكتساب مهارات وخبرة جديدة من خلال الدورات التدريبية ، كما تعزز عملية التفويض لدى العاملين الشعور بالفخر واحترام الذات، مما يساعد على تقليل الدوران الوظيفي ، ويحفز الى تفكير بكل من شأنه أن يطور العمل في المستشفى التي يعملون فيها ، لأنهم يرون أنفسهم جزءا من المستشفى ويربط مستقبلهم به ، فيبدلون قصارى جهدهم من أجل تقدمه وتطويره .

ويفسر الباحث على أن عملية تفويض السلطة في الإدارة من أهم الظواهر الإدارية الحديثة والتي تهدف الى تخفيف العبء الوظيفي عن القادة أو صاحب القرار داخل التنظيم وعملية تفويض السلطة تعطى حسب التسلسل الهرمي الى أشخاص آخرين من ذوي الخبرة والكفاءة العالية ، ولكن هذا التنازل من صاحب القرار هو تنازل عن جزء معين من سلطته الى مساعدين ضمن مهام وواجبات معينة يلتزم بها المفوض ويحق له اصدار القرار ضمن هذه المهام ، ويحق للقائد المتابعة والاشراف من سلامة القرارات ، ويحق للرئيس سحب التفويض ، والهدف من تفويض السلطة هو مشاركة جميع الأفراد على مختلف المستويات الإدارية داخل التنظيم وذلك لتفعيل دورهم باعتبارهم عناصر مهمة لتحقيق الأهداف المرسومة ، ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد والعمل كفريق واحد في خدمة المصلحة العامة هناك توافقا في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (04) التي نصها " يعطيني الحرية في تحديد الأهداف " تتراوح ما بين موافق جدا وموافق من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (34.0%) موافق جدا و(32.5%) موافق ، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (3.95)، وحسب ما أدلى به العاملين أنهم يعتمدون على انجاز أهداف المسطرة للمستشفى، من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتبادل أفضل للمعلومات وتعليمهم وتدريبهم مهارات جديدة تساعدهم في تطوير العمل، فعن طريق تفويض الصلاحيات يمكن تقديم خدمات بشكل أفضل في كل الأوقات بحيث لا تتعطل الأمور في غياب المدير الذي لا يحتكر كامل السلطات، بل يفوض الى العاملين بعضا منها.

فيتبين لنا من خلال تحليل بأن الغرض الأساسي لتفويض السلطة في مستشفى الصداقة هو تحقيق أهداف العامة للمستشفى بأفضل الوسائل وأقل التكاليف ويتم انجاز العمل من خلالها بنجاح، فكلما زاد تفويض السلطة كلما زادت فرصة الممارسة الديمقراطية والمشاركة داخل المستشفى، فالتفويض وسيلة مثلى لتطوير العمليات الإدارية والحد من المشكلات الإدارية داخل المستشفى.

ويرى الباحث أن يكون الهدف العام من وراء عملية التفويض تحقيق أهداف الرئيسية لمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة بشكل أفضل، كما أن انتهاج قادة المستشفى لمثل هذه المقومات، من شأنه أن يضمن نجاح عملية التفويض وتحقيق أهدافها، لأن العبرة تكون دائماً في الجوهر وليس في ظاهر الأمر، وليس المهم أن يفوض القائد السلطة، ولكن المهم أن تتجح عملية التفويض.

كما يتضح من النتائج أن هناك توافقاً في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (05) التي نصها " يراعي قدرات العاملين عند توزيعه للمستويات العمل " تتراوح ما بين موافق وموافق جداً من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (32.0%) موافق و(25.5%) موافق جداً ، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (3.55)، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن قادة مستشفى الصداقة يستفيدون من جهود العاملين وخبراتهم ومهاراتهم، وأفكارهم لتنفيذ أعمالهم، أما البعد الأهم الذي تضيفه فهو إنجاز العمل بدقة واتقان مميزين، حيث إنّ العامل المفوضة إليه السلطة، سيبدل قسارى جهده من أجل أن يظهر العمل الموكل إليه بأفضل صورة، وبالتالي سيكتشف العاملين قدراتهم وكفاءتهم، وسيقوم القائد بتفويض السلطة إليهم مرة أخرى، أو العمل على تزكيتهم ليتولوا مناصباً إدارية مهمة داخل المستشفى.

ويرى الباحث انه يستلزم نجاح عملية التفويض تحديداً دقيقاً للمهام والمسؤوليات التي سيقوم بها من ستفوض لهم السلطة، وتتمثل المسؤولية في الأهداف المطلوبة من الشخص تحقيقها من خلال قيامه بعدد من المهام والنشاطات، ويعتبر الوصف الوظيفي الدقيق

أساسا تنطلق منه عملية تحديد المسؤوليات والمهام، ويعتبر تحديد معايير الأداء المطلوب كما ونوعا الطريقة العملية المثلى لتحقيق هذا الهدف ضمن ما تسمح به الأنظمة.

هناك توافقا في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (06) التي نصها " **يبادر بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين** " تتراوح ما بين موافق جدا وموافق من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (62.5%) موافق جدا و(33.5%) موافق ، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.59)، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن قادة مستشفى الصداقة يمنحون العاملين الحق في العمل داخل نطاق محدد ، ومن حق القائد استرداد هذا التفويض في أي وقت من مرسوميه وإعادة تفويضه لآخرين اذا ما اتضح له سوء استخدامهم للتفويض أو عجزهم عن النهوض بالمسؤوليات التي كلفوا بها ، كما يرى العاملين ان قادة مستشفى الصداقة يحددون طبيعة السلطة التي يفوضوها اليهم ومقدارها ، ومقدار هذه السلطة ليس ثابتا ، فهو يتغير من وقت لآخر حسب التغير في حجم المسؤوليات التي يحملها لهؤلاء المرؤوسين داخل المستشفى ، كما يرى العاملين أن تفويض السلطة وسيلة أساسية تساعد القائد على أن يتفرغ للمهام الرئيسية التي تتناسب مستوى خبرته وترك التفاصيل التي يمكن أن تضيق الكثير من وقته الى من يفوض اليه بها ، فمدير المستشفى يتيح للعاملين فرصة التعلم وكسب الخبرة حتى وان أخطأ المرؤوسين فالقائد يصحح الخطأ ، مما ينبغي معه المواءمة بين مقدار الأخطاء المحتملة ومدى الفائدة التي تتحقق بالنسبة لسهولة تدفق العمل وتنمية قدرات المرؤوسين في حالة تفويضهم السلطات .

لذلك يمكن القول بأن التفويض يساعد على تنمية الثقة بالنفس لدى المرؤوسين ويعمل على ابراز مهارات التعاون بين القائد والعاملين، فعملية منح التفويض للعاملين تولد لديهم شعورا بالإنجاز والثقة بأنفسهم، ذلك لأن العامل الكفو والذي توكل اليه مهام جديدة سيكون سعيدا بإتاحة مثل تلك الفرص له ليثبت قدراته وأهليته للتقدم وليسعر بأنه من القيام بواجباته على الوجه المطلوب.

كما يتضح من النتائج أن هناك توافقا في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (07) التي نصها " **يسمح للعاملين بأخذ دورا قياديا حسب ما يوكل اليهم** " تتراوح ما بين موافق

جدا و موافق من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (49.0%) موافق جدا و (36.0%) موافق ، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.19)، ويمكن تفسير هذه النتيجة ان السماح للعاملين وتفويضهم له دورا رئيسيا في اندماج العاملين عقليا وعاطفيا في مواقف الجماعة ، مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهدافها وتحمل المسؤولية ، فتفويض العامل ومنحه الثقة في اخذ دورا قياديا بالمستشفى يعطيه الشعور بأهميته ، مما يؤدي الى اخلاص في العمل والتفاني في خدمة واعلاء صالح المستشفى والعمل على تحقيق أهدافه ، كما أن قادة المستشفى يفوضون العاملين في جميع المستويات التنظيمية وهذا مما يساهم في تنمية وتكوين كوادر جديدة من القادة الإداريين والتي تكون ذلك خبرة في تفويض الصلاحيات هذا فضلا عن تحقيق ميزة الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين .

هناك توافقا في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (08) التي نصها " تتوافر المعلومات والبيانات المتعلقة بأداء المهام المفوضة " تتراوح ما بين موافق و موافق جدا من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (45.0%) موافق و (28.5%) موافق جدا ، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (3.89)، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن قادة مستشفى الصداقة لديهم اهتمام بجميع أعمال المؤكدة الى العاملين ، لذلك فهم يقومون بتقديم جميع المعلومات والبيانات بطريقة مباشرة، أو بطريقة غير مباشرة من خلال توجيههم لجهات الاختصاص للحصول على المعلومات والبيانات سواء من خلال المصالح الادارية الموجودة بالمستشفى ، التي تتوفر لديهم المعلومات والبيانات التي تخص العاملين في جميع المستويات، وذلك من أجل إنجاز الأعمال والمهام المكلفين بها.

ويرى الباحث أن طريقة انسياب وسريان المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية بمستشفى الصداقة تلاءم وتساعد العاملين على أداء وتنفيذ الأنشطة بدقة، وبالتالي توحيد الجهود من أجل أداء فعال يحقق المصالح والأهداف المشتركة بين مستشفى الصداقة والعاملين على حد سواء.

ويفسر الباحث هذه النتائج إلى جملة من الأسباب من أهمها أن فئة المبحوثين من عينة الدراسة بمستشفى الصداقة تسعى إلى مواكبة التطور العلمي والثقافي العالمي الأمر الذي ينعكس على توجهات مستشفى الصداقة وقياداتها في تقديم كلما هو جديد في مجال القيادة الحديثة ومنها القيادة التشاركية في سعيها لمواكبة التطورات الثقافية والعلمية العالمية في مجالات عديدة ومنها المجال القيادي، وهذا ما يتجلى في إعطاء مجال واسع ومفتوح لقياديينها من العاملين في تشجيع الابتكار وكل ما هو جديد للنهوض بالمستوى القيادي والإداري بالمستشفى، ففي ظل النمو المتزايد في نظم المعلومات والتقدم في التقنيات المعاصرة أسهمت المستشفيات -كونها مؤسسات ريادية خدماتية- في تقديم الخدمات الصحية مطالبة بمواكبة هذه التغيرات، وهذا يتأتى من خلال توفير البيئة الإدارية الجيدة التي تشجع وتتمى عنصر الابتكار، ومعرفة العوائق والمشاكل التي تعترض طريقه وذلك بالعمل على تشجيع العاملين فيها من العاملين على استحداث أساليب ابتكارية في تسيير العمل الإداري فيها.

كما يتضح من النتائج أن هناك توافقاً في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (09) التي نصها " يمنحني الزمن الكافي لإنهاء المهمة التي يفوضني بها " تتراوح ما بين موافق وموافق جداً من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (43.0%) موافق و(38.0%) موافق جداً ، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.07)، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن القائد يوفر الوقت الكافي لهم للقيام بالمهام ولأنشطة ذات الأولويات العامة المتصلة بالتخطيط والتطوير الذاتي والابتكار، وتحديد مهام كل عامل فانه يوفر مزيداً من الوقت لإنجاز تلك الأعمال الأكثر أهمية، وبالتالي تنمو مهارات العاملين وينشغلون بما هو مفيد وتكون الأعمال أكثر فاعلية وإنجازاً.

ويرى الباحث أن عملية تفويض السلطة باتت أمراً ضرورياً على كل قائد، ولا بد له من العمل على تطوير طاقمه تطويراً جيداً، ليتمكن من مجابهة أي طارئ قد يعطل عمل المستشفى، حيث أن المهمات الإدارية الحديثة باتت أكثر كما كانت عليه قبل سنين

مضت، أما وقت العمل فلم يتغير كثيرا عما كان عليه، وبالتالي نجد اليوم أن الوقت الممنوح لمدير المستشفى قد لا يكفي له لأداء واجباته، فيضطر للاستعانة بمروؤسيه.

هناك توافقا في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (10) التي نصها " يمنح العاملين صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم " تتراوح ما بين موافق وموافق جدا من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (58.0%) موافق و(34.5%) موافق جدا ، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.22)، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن فكرة تفويض شخص بأداء مهمة لا تقتصر على تفويض شخص بعينه للقيام بهذه المهمة بطريقة أفضل ولكن الأمر له أكثر من مغزى ، فهو يوفر على المسؤول الوقت والجهد الذي عليه أن يستثمرها في أنشطة أخرى ، والتفويض كإحدى المهارات التي يقوم بها مدير مستشفى الصداقة تمتاز بأن لها العديد من الإيجابيات ، وهذا عن طريق منحهم صلاحيات متكافئة للقيام ببعض المهام ما يؤدي الى تعزيز مهارتهم وخبراتهم ، حيث أن فرص ترقيتهم التي تتاح لهم من الممكن أن تزيد حماسهم للعمل ، كذلك منح الصلاحيات متكافئة تحثهم على بذل كل طاقتهم ، حيث يشعرون بأنهم حصلوا على مكافآت داخلية معنوية ، وتساعدهم على العمل لتحقيق نجاح المؤسسة الصحية (المستشفى) وتقدمها ، فمثل هؤلاء العاملين يعتبرون أنفسهم جزءا من المؤسسة من خلال إسهامهم التي يقومون بها .

يرى الباحث أن عملية تفويض الصلاحيات للعاملين تشكل عاملا أساسيا في تفعيل المنظمة هذا ما تؤكد عليه نظرية التنظيم والإدارة من خلال تطبيق مبدأ التكافؤ بين السلطة والمسؤولية كأسلوب تستخدمه في ممارساتها لوظائفها وتحقيقها لأهداف المنظمة.

ب- تحليل البيانات البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار:

ويبلغ عدد عبارته (10) عبارة ويوضحها الجدول رقم (21) التالي:

الجدول رقم (21): النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار " K2 "

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا ²	الدالة المعنوية	
01	يشركني في وضع الخطط للعمل وتنفيذها	43	115	32	10	00	3.96	0.759	123.960	.000	
02	يشركني في حل مشكلات العمل	122	69	7	2	00	4.56	0.616	193.960	.000	
03	مشاركة العاملين في القرارات المتعلقة بمسؤولياتهم اتجاه عملهم	63	93	30	9	5	4.00	0.935	140.600	.000	
04	يشركني في بعض اللقاءات حسب طبيعة الاعمال المطلوبة	64	94	25	17	00	4.03	0.888	76.920	.000	
05	يشجع العاملين بروح الفريق	101	64	15	15	5	4.21	1.034	169.300	.000	
06	يحتثي خلال الاجتماعات على توزيع العمل لضمان سرعة الانجاز	78	92	17	7	6	4.14	0.932	173.050	.000	
07	يطلع العاملين على القوانين الواردة في المنظمة	106	74	6	10	4	4.34	0.910	221.600	.000	
08	يضع المدير اراء وافكار العاملين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية	29	123	34	13	1	3.83	0.771	232.400	.000	
09	وضوح المسؤوليات والاهداف تعطي الفرصة للعامل المشاركة في اتخاذ القرارات	75	91	18	9	7	4.09	0.978	159.000	.000	
10	يتمتع العاملون بدرجة كبيرة من الاستقلالية من اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم	89	77	19	9	6	4.17	0.983	158.200	.000	
							3.99	المتوسط الحسابي للبعد			
							0.470	الانحراف المعياري للبعد			

فروق دالة عند مستوى 0.05 فأقل

من خلال النتائج الموضحة أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن هناك دور للقيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة في بعدها اتخاذ القرار بمتوسط حسابي الكلي (3.99 من 5) وهو متوسط في الفئة (الرابعة) من فئات المقياس الخماسي (من 3.40 الى 4.20) وهي فئة التي تشير الى خيار موافق على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن قيم مربع كأي لجميع العبارات كانت دالة احصائيا عند مستوى 0.005 فأقل مما يبين بتباين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة حول هذه العبارات.

ويتضح من النتائج أن هناك تفاوت في موافقة عينة الدراسة على دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا ببعدها اتخاذ القرار يتراوح ما بين موافقتهم بشدة على اتخاذ القرار في تحسين أداء العاملين وموافقتهم بدرجة أقل على اتخاذ القرار في تحسين أداء العاملين ، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول ممارسة اتخاذ القرار ما بين (3.83-4.56) وهي متوسطات تتراوح ما بين الفئتين الرابع والخامسة من فئات المقياس الخماسي واللتين تشيران الى (موافق/ موافق بشدة) على التوالي على أداة الدراسة ما يوضح التفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على ممارسة اتخاذ القرار في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة .

حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على وجود ممارسة اتخاذ القرار في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة، وتتمثل في العبارة رقم (01) والتي نصها " يشركني في وضع الخطط للعمل وتنفيذها " من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (21.5%) موافق جدا و(57.5%) موافق وبمتوسط حسابي (3.96) ، فقد بينت النتائج وجود تشجيع للعاملين واهتمام بأفكارهم، ومنحهم ثقة كبيرة في مجال العمل الذي يقومون به مع تشجيع على عملية التخطيط اللازمة لمواجهة أي مشكلات مستقبلية قد تواجه العمل داخل المستشفى ،

بالإضافة إلى الثقة الكبيرة التي يتمتع بها العاملين في مستشفى الصداقة عند تعبيرهم عن الاقتراحات الجديدة والابتكارية وكفاءتهم وامتلاكهم الشجاعة الكافية في اتخاذ القرارات الهامة، واهتمامهم بتشجيع الآخرين في هذا الصدد، وقدرتهم على تقديم الاقتراحات والأساليب الجديدة التي تساعد في أداء العمل.

ويرى الباحث أن هناك درجة كبيرة في ممارسة القيادة التشاركية من وجهة نظر العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة من حيث اتخاذ القرار فقد بينت النتائج وجود تشجيع للعاملين واهتمام بأفكارهم، ومنحهم ثقة كبيرة في مجال العمل الذي يقومون به مع تشجيع على عملية التخطيط اللازمة لمواجهة أي مشكلات مستقبلية قد تواجه العمل داخل المستشفى، بالإضافة إلى الثقة الكبيرة التي يتمتع بها العاملين في مستشفى الصداقة عند تعبيرهم عن الاقتراحات الجديدة والابتكارية وكفاءتهم وامتلاكهم الشجاعة الكافية في اتخاذ القرارات الهامة، واهتمامهم بتشجيع الآخرين في هذا الصدد، وقدرتهم على تقديم الاقتراحات والأساليب الجديدة التي تساعد في أداء العمل.

ويفسر الباحث ذلك عندما يكون وضع الخطط تشاركيا، ويشارك الجميع في وضع سياسة وقرارات داخل المستشفى فان ذلك من شأنه تقليل إمكانية حدوث خلافات بين العاملين وفي حال وقوعها فانه يتم تصدي لها بروح الانفتاح والحوار في ضوء ما تم الاتفاق عليه والمشاركة في ترسيخه.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (قمرالدين وهب الله الشيخ السماني 2003)

أن توفير التخطيط يساعد في اتخاذ القرار مما يجعل استقرار الجامعة وزيادة مواردها.

هناك توافقا في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (02) التي نصها " يشركني في حل مشكلات العمل " تتراوح ما بين موافق وموافق جدا من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (61.0%) موافق و(34.5%) موافق جدا، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.56) ، مما يوضح أن أفراد عينة الدراسة في رؤيتهم في مشاركتهم في حل المشكلات العمل ، وصياغة الأهداف بالأسلوب الجماعي، وتشجيع العاملين على تبني

القرارات واتخاذها والتي تصب في مصلحة العمل وتطويره والتي تعبر عن مدى مساهمة مدير مستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة في حل المشكلات العاملين بدرجة كبيرة جدا، فهذا يعبر عن مدى قيام القائد بالمساهمة الفعالة في تسيير شؤون العاملين، والدور الكبير الذي يلعبه القائد في حل المشاكل الإدارية ، من حيث الحضور، والغياب، وهذه إشارة واضحة إلى وجود علاقات فعالة بين القائد وأعضاء العاملين، كما تشير هذه النتيجة إلى أن القادة بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة يعتمدون في معرفة أداء العاملين والمشكلات التي تواجههم من خلال التقارير المرفوعة إليهم، مما يجعلهم يقوم بدرجة كبيرة بزيارات دورية للأقسام والإدارات الأمر الذي يكثر من فرص التقاء المرؤوسين وإطلاع على آرائهم ومقترحاتهم، مما يساهم من مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات ويزيد من درجة اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات ، كما تشير هذه النتيجة إلى أن القائد يأمل أن تكون قراراته المتخذة مناسبة ودقيقة وفعالة لحل المشكلة، مما يجعلها تطلب البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة قبل اتخاذ قراراتها ،كما تدل إلى أن قادة مستشفى الصداقة لطب العيون يأملون أن تكون قراراتهم متماشية مع طبيعة وحجم المشكلة، مما يجعلهم يحرصون على دراسة المشكلة التي يراد اتخاذ قرار بشأنها و بسرعة لمعالجة تلك المشكلة الواقعة والحيلولة دون استفحالها.

يرى الباحث دور قادة المستشفى الإيجابي في العلاقة مع مرؤوسيهم فهو يتدخل في تقريب وجهات النظر فيما ينشأ بينهم من خلاف قد يؤثر على الأداء العام؛ ويكون سببا في ايجاد بيئة داخل المستشفى ايجابية ينعكس أثرها على العاملين، وعلى تحسين ادائهم، كما ترى الدراسة أن هناك توافر المهارة للقائد في حل المشكلات لدى العاملين، ويرجع ذلك الى حسن مهارة حل المشكلات لوجود وفرة في المعلومات لدى العاملين، والبدائل والخيارات موجودة أمام العاملين، وهذا ما تبينه الدرجة الكبيرة في استجابات عينة الدراسة نحو فاعلية اتخاذ القرارات إلى المنهج الحديث الذي تتخذه إدارة المستشفى في الأخذ بآراء عمالها حول الموضوعات التي تعمل على رفع المستوى المهني للمستشفى، وكذلك الرغبة المشتركة في إيجاد حلول للمشكلات التي يمكن أن تواجه العمل المهني، مما يعكس الجو الديمقراطي

التشاركي الذي ينتهجه مستشفى الصداقة في إدارتها ، ومشاركة القائد لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية والفنية التي تواجههم وتواجههم ، ومحاولة الوصول الى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة بينهم ويحفزهم على بذل الجهود لتحقيق مستوى أعلى في الأداء ، وخاصة عندما يأخذ القائد بالتوصيات والمقترحات الفردية والجماعية التي يبديها المرؤوسين والتي بدورها تيسر له تحديد الأهداف واتخاذ القرارات .

كما يتضح من النتائج أن هناك توافقاً في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (03) التي نصها "مشاركة العاملين في القرارات المتعلقة بمسئولياتهم اتجاه عملهم " تتراوح ما بين موافق وموافق جداً من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (46.5 % موافق و(31.5 % موافق جداً ، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.00) ، مما يوضح أن أفراد عينة الدراسة في رؤيتهم في مشاركتهم في القرارات المتعلقة بالمسؤولية اتجاه العمل المنوط بهم داخل مستشفى الصداقة لطب العيون ، كما تدل هذه النتيجة إلى أن مشاركة جميع العاملين في اتخاذ القرار والتشاور حوله تسهم في زيادة الثقة في القرارات التي يتم اتخاذها ، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة منها على كافة المستويات الخاصة بالمستشفى، كما تشير هذه النتيجة إلى أن مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار يشعروهم بذاتهم ويزيد من ثقتهم في أنفسهم مما يسهم في تلبية الحاجات النفسية للمرؤوسين، كما أن مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار يسهم في رفع قدراتهم ومهاراتهم الفردية الأمر الذي يسهم في تحقيق أهداف المستشفى ، كما تشير هذه النتيجة إلى أن القائد بالمستشفى يحرص على نجاح العاملين في أداء المهام التي ستوكل لهم، مما يجعلهم يحرصون على أن يتحمل العاملين مهامهم وفق رغباتهم الأمر الذي يجعل القائد يحرص على مشاورة العاملين في المهام التي ستوكل لهم حتى يتأكد أن العاملين يؤدون هذه المهام بناء على رغباتهم ، مما يساهم في نجاحهم في أداء هذه المهام.

ويفسر الباحث النتيجة السابقة بأن القائد يلجأ إلى أسلوب المناقشة كأحد الأساليب التشاركي الأكثر نجاعة في عملية التفاعل بينه وبين العاملين؛ كون هذا الأسلوب يحول

عملية اتصال بين القائد والعاملين إلى عملية تواصل، فيتيح ذلك للعاملين بالمشاركة وطرح الآراء والأفكار، وشعور هؤلاء العاملين بقيمة ما يطرحونه، وأهليتهم للمشاركة في اتخاذ القرار، ويمكن القول الى ان المشاركة في عملية اتخاذ القرار لها أثرها في تحسين أداء العاملين وتزيد من احساسهم بالمسؤولية وتفهمهم الأهداف المستشفى ، وتجعلهم أكثر استعدادا لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في اتخاذها ، كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد المستشفى واشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات ، ويرجع الباحث ذلك الى أن معظم المهن التي يمارسها العاملين في مستشفى الصداقة لطب العيون هي مهن أغلبها تسمح بإنجازها بالكامل مع وضوح المخرجات لها ، كما أن العاملين لديهم معرفة بمهام عملهم وما ينبغي القيام بها ، ومعظم المهام التي يقومون بها تتميز بالوضوح ، كما أن أغلب العاملين يستطيعون أن يروا بأعينهم نتائج جهودهم ، هو أن القائد يدرك أهمية قيام العاملين بعملهم من بدايته الى نهايته وذلك لأن العاملين يشعرون بالفخر كونهم يرون الناتج الأخير لعمله الذي قام به ، وذلك يؤثر على نفسياتهم ويزيد من مستوى دافعيتهم .

كما يرى الباحث هذه النتيجة إلى الدور الكبير والأهمية العظمى للقيادة التشاركية في جانب مهم من جوانب العمل الإداري وهي عملية اتخاذ القرارات كون صفة التشاركية من المفاهيم الحديثة للقيادة العصرية والتي تساهم بشكل كبير في جوانب إيجابية عديدة في المؤسسات وخاصة الصحية منها، ومن هذه الجوانب عملية اتخاذ القرار والتي تتخذ مركز الصدارة والأولوية في أهداف المؤسسات المختلفة، كذلك إلى خاصية القيادة التشاركية التي تنتهجها المؤسسات الصحية في تقديم الفرص لعاملها في اتخاذ القرارات المناسبة لعملها ، كما تعمل المشاركة على إحساس العاملين بالمسؤولية حين يقومون بتنفيذ سياسة اشتركوا في وضعها ، الأمر الذي يتيح لقادة المستشفى أن يتفرغوا للتفكير والتخطيط ويقضوا فيهما وقتا أطول، مما يقضون في مباشرة الجزئيات الدقيقة للعمل ، كما تؤدي المشاركة في القرار الى مواظبة العاملين على مواعيد العمل وخفض معدل الغياب، وتحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين، أي أنها تؤدي الى إقامة علاقة إنسانية طيبة، وهذا ما أكده

عالم الإدارة الياباني وليام اوتشي في نموذج (Z) أن القرارات بالإجماع وأسلوب جمع المعلومات من أسفل إلى أعلى، المسؤولية الاجتماعية، والعلاقات غير الرسمية يرسخ الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين.

وإنفقت نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (طاهر محمود خلف الكلاله 2007) والتي تبين مشاركة العاملين في صنع القرار تحملهم مسؤولية تنفيذ القرارات وتجعلهم أكثر تفاعلا وإيجابية في تحقيق النتائج، كما اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (وردة بورييس 2015) والتي تبين أن المسؤولون لا يعتمدون مبدأ المشاركة في اتخاذهم للقرارات من خلال اشراك العمال الإطارات في ذلك، ولا يوجد تشجيع للعاملين باتخاذ بعض القرارات التي تهم عملهم بصورة انفرادية، بالرغم من وعي المسؤولين بأهمية اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، كونه يؤدي الى إحساس العامل بقيمته داخل العمل، ويوطد العلاقة بين العمال والإدارة، كما يحفز العامل على الأداء الجيد، وعليه فانه سينتج انخفاض الروح المعنوية وعدم الرضا وضعف في أداء العاملين.

كما يتضح من النتائج أن هناك توافقا في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (05) التي نصها " **يشجع العاملين بروح الفريق** " تتراوح ما بين موافق جدا وموافق من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (50.5%) موافق جدا و(32.0%) موافق، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.21)، مما يوضح أن أفراد عينة الدراسة يعملون بروح الفريق الواحد داخل مستشفى الصداقة لطب العيون، من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات الأمر الذي يسهم في تفعيل العمل بروح الفريق.

كما يرى الباحث هذه النتيجة الى أن قادة مستشفى الصداقة يشجعون العاملين بروح الفريق حيث بلغت مستوى جيد ، وهي ترتبط بعدد من العوامل التنظيمية والبيئية والتي يجب على قادة مستشفى الصداقة أن يهتموا بها والعمل على تعزيزها وتطويرها بحيث يتم رفع مستويات الأداء بين العاملين، وتعتبر الحوافز المادية والمعنوية عاملا هاما في التأثير على الروح الفريق ، حيث أن أهمية الحوافز تكمن في أن الموظف يلزمه أن يكون متحمسا

لأداء العمل وراغبا فيه، وهذا لا يتأتى إلا باستخدام الحوافز حيث أنها يمكن أن توظف الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجابا على الأداء العام ، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملكون من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، وكذلك تعمل الحوافز على منع شعور الإنسان بالإحباط، إذ أن تهيئة الأجواء سواء كانت مادية أو معنوية فإنها كفيلة بدفع العامل إلى المثابرة في عمله وبكفاءة عالية.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن القائد يمتلك الخبرة الكافية، لذا فهو يرى أن الكثير من الكفاءات من بين صفوف العاملين لا تكتشف من قبل الآخرين، إلا إذا عبرت عن هذه الكفاءة من خلال المبادرة، لذا فإن تشجيع روح المبادرة لدى العاملين يساعدهم في إبراز ما يمتلكون من كفاءات يتعرف إليها زملاؤهم.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (عليان علي رحمة عليان 2014) والتي تبين أن تفاعل أعضاء فريق العمل ووضوح أهدافهم وتكامل أدوارهم يعمل على خلق العديد من الجوانب السلوكية لهؤلاء الأعضاء مثل: التماسك، القدرة على حل الصراعات التنظيمية وبناء الثقة فيما بينهم.

كما يتضح من النتائج أن هناك توافقا في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (06) التي نصها " **يحثي خلال الاجتماعات على توزيع العمل لضمان سرعة الانجاز** " تتراوح ما بين موافق وموافق جدا من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (46.0%) موافق و(39.0%) موافق جدا، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.14)، مما يوضح أن قادة مستشفى الصداقة يسعون إلى التعرف على آراء العاملين خلال اجتماع بهم والاستفادة منهم في عملية اتخاذ القرارات وخاصة آراء المرؤوسين أصحاب المهارة والخبرة مما يجعله يقوم بمقابلة هؤلاء المرؤوسين مقابلة شخصية لإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، كما أن الاجتماعات تعد الأسلوب الأكثر شيوعا في مستشفى الصداقة تقريبا ، كما نشير إلا أن القائد يعد محاضر بما يتخذ في الاجتماعات من قرارات وتوصيات ويتم

إقرارها بالتوقيع عليها، لهو دليل على أهمية هذه الاجتماعات كطريقة وأسلوب في اتخاذ القرارات يعتمد على قادة مستشفى الصداقة، فالمحاضر يتم فيها حفظ الأفكار واقتراحات عاملين المستشفى، ويكون مرجعا للإستفادة، مما ورد فيه من قرارات وتوصيات لتطوير المستشفى وسجل رسمي لإنجازات المستشفى، ووضع جدول أعمال لكل جلسة من جلسات مجلس المستشفى، فهو دلالة إيجابية على الإدارة العلمية لهذه الجلسات، والتي تعتمد الأسلوب العلمي لعقد الاجتماعات كطريقة وأسلوب، وذلك بوضع جدول أعمال لكل جلسة و تزويد العاملين به قبل الاجتماع بوقت كاف، بل أن الموضوعات تطرح مباشرة من العاملين داخل الاجتماع دون سابق علم وتدرج الموضوعات ليس لها أهميه .

فيعتقد الباحث بالنسبة لموضوع تحديد مواعيد ثابتة للاجتماع، فيمكن أن يرجع إلى التباين في نظام المستشفى في تحديد موعد اجتماعات مجلس الادارة للمستشفى، ويتم اجتماع مجلس المستشفى بدعوة من المدير مرة كل شهر على الأقل، وفق ما ورد في نظام المستشفى، كما ان مدير مستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة اعتمد أسلوب الاجتماعات في عقد جلساته التي تعتمد على المشاركة الجماعية.

يفسر الباحث ان القيادة التشاركية تتضمن المشاركة في اتخاذ القرار وأداء مهام تحاكي مهام القائد ، وذلك من خلال عقد الاجتماعات مع العاملين بهدف تشجيع الأفراد للمساهمة في اتخاذ قرارات مهمة وتحسين التواصل ، ويكون دور القائد في هذه اللقاءات توجيه النقاش والتأكيد أنها هادفة وأن المجموعة تعمل على حل المشكلات ، وهذا ما أكده ليكرت بأن عناصر المجموعة هم أهل للنقطة وأنهم العاملون الحقيقيون نحو تحقيق مستوى خدمة أفضل ، وهنا يتعلم القائد أن يطلب لا يأمر ، وبالتالي عليه أن يدعم العاملين وينشر استراتيجية اتخاذ القرار بعد توفير معلومات كافية ومن خلال استراتيجيات وسياسات واضحة ، وهذا لا يعني أبدا أن يتصرف فرد من أفراد المجموعة بشكل مستقل أو أن يعتقد أن حرية الكلام تعني حرية التصرف ، وانما تقوية الأفراد تأتي من خلال السماح لهم لا لتعبير بثقة عن آرائهم وتحسين دافعيتهم وقيمهم .

وعليه يستنتج الباحث مما سبق أن القيادة التشاركية بمستشفى الصداقة تحترم إنسانية العاملين وتغرس الثقة في نفوسهم، وتتيح لهم الفرصة للاشتراك في المناقشات خلال الاجتماعات وفي اتخاذ القرارات، وفي تقديم المقترحات والمبادرات دون محاباة لفئة معينة منهم على حساب الأخرى، فهم يعاملون بإنسانية عالية بغض النظر عن قدراتهم أو مواقفهم في العمل، وهذا بالطبع ينعكس إيجابيا على مستوى الأداء لديهم، مما يقدم خدمات عالية وأداء ذو جودة فائقة.

إتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (زرواتي عبد العزيز 2007) والتي تبين أن الاجتماعات أكثر وسيلة ملائمة بالنسبة لكل العمال لأنها تسمح بتقديم لانشغالات والاقتراحات مباشرة مع المسؤولين وتسمح بحرية الاتصال والتعبير.

كما يتضح من النتائج أن هناك توافقا في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (07) التي نصها " يطلع العاملين على القوانين الواردة في المستشفى " تتراوح ما بين موافق جدا وموافق من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (53.0%) موافق جدا و(37.0%) موافق، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.34)، مما يوضح أن قادة مستشفى الصداقة يطلعون العاملين بالقوانين الواردة في المستشفى، مما يتيح للعاملين المطالعة على كل ما هو جديد بسياسات المستشفى واتجاهاته العامة والتخطيط المستقبلي له ، وهذا يعود حسب رأي المبحوثين إلى أهمية مرونة الانظمة والإجراءات التي يتبناها مستشفى الصداقة لطب العيون في ممارسة ادارة الموارد البشرية، والتي تقبل الممارسات المبتكرة لمواجهة التغيرات المستمرة والمتلاحقة في طبيعة عمل المستشفى، وهذه الانظمة والاجراءات يتم تجديدها في ضوء الأهداف العامة والرؤية المستقبلية للإدارة العليا للمستشفى.

ويفسر الباحث أن العمل في بيئة إدارية تقليدية وأنظمة وقواعد وإجراءات تتصف بالجمود والرتابة، وصعوبة التخلص من العناصر التي أثبتت التجربة انخفاض مستوى أدائها أو إخلاصها وولائها وعدم ملاءمتها للمواقع التي تتبوؤها ، هذا كله يحتم على الإدارة العليا العمل على تغيير هذه النظم والاجراءات لكي يتمكن مستشفى الصداقة من

التغلب على المشاكل والمصاعب الادارية التي تنتج عن هذا الجمود في الانظمة والاجراءات ، حيث يمكن من خلال هذه الاجراءات السماح باستخدام القيادة التشاركية للاستفادة من إيجابياتها وأثرها الإيجابي على المرؤوسين .

إنفقت نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (قمر الدين وهب الله الشيخ السماني 2003) التي تبين أن وجود القوانين واللوائح. والتنشيط على جانب واحد والهيكل، المجالس والمجالس واللجان وانتظام على الآخر هو مؤشر جيد للكفاءة المسؤول. هذا ينعكس على اتخاذ قرارات عقلانية.

كما يتضح من النتائج أن هناك توافقاً في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (09) التي نصها " **وضوح المسؤوليات والأهداف تعطي الفرصة للعمال المشاركة في اتخاذ القرارات** " تتراوح ما بين موافق وموافق جداً من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (45.5%) موافق و(37.5%) موافق جداً، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.09)، مما يوضح أن هناك شراكة ميدانية حقيقية من قبل قادة المستشفى والعاملين، من أجل بناء أهداف وصياغتها وتحديد طرق تنفيذها، وهذا من خلال وضوح المسؤوليات داخل المستشفى، مما يسهل على العاملين تأدية عملهم بإتقان، وهذا ما يتولد لدى المرؤوسين الشعور بأنهم ليسوا آلة منفذين سياسات فقط، بل بشر قادرين على الابداع والابتكار، مما يعزز لديهم الثقة بأنفسهم وبقاداتهم، ويمنحهم حالة من الرضا، ويشعرهم بأنهم شركاء في المستشفى، وبالتالي يجنبهم النقاشات العقيمة والمطولة، مما يؤدي الى انعكاس ذلك إيجاباً على أداء العاملين وتحقيق أهداف المستشفى.

ويفسر الباحث أن هناك دوراً بارزاً من خلال تحقيق أهداف العامة للمستشفى من خلال استغلال الأمثل للموارد المتاحة وتنسيق الجهود ومشاركة المرؤوسين في رسم السياسات، وتحقيق الأهداف المشتركة، كما ترتبط المشاركة في اتخاذ القرار ارتباطاً إيجابياً برضا العاملين عن مهنتهم، كما ان مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار تعد طريقة جيدة للحصول على تعاون العاملين.

وترى الدراسة أن التطور الحاصل والذي تشهده المؤسسات الصحية، أدى الى تشابك وتعقيد المهام والأدوار المنوطة بقيادة المستشفى ، وزيادة العبء على كاهلهم وصعوبة القيام بهذه المهام وحدهم وظهور المشكلات الإدارية ، مما فرض عليهم التغيير في أساليبهم وممارساتهم وتحويلها من النمط التقليدي الى النمط الحديث ، الأمر الذي ترتب عليه تحديد المسؤوليات ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وفي تحمل نتائجها ، كما ان دمج العاملين في دائرة عملية اتخاذ القرار بالبيئة الصحية من شأنه اثارة ابداعاتهم وزيادة دافعيتهم نحو العمل المنتج والعمل على تقوية شبكة الاتصال بينهم وبين قادة المستشفى ومشاركة المرؤوسين والافساح المجال أمام العاملين في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة والمشاركة في اتخاذ القرارات ومن ثم تحسين نوعية القرارات الإدارية والتي تعود على تحقيق مستشفى لأهدافه .

كما يتضح من النتائج أن هناك توافقاً في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (08) التي نصها " يضع المدير آراء وافكار العاملين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية " تتراوح ما بين موافق وموافق جداً من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (61.5%) موافق و(14.5%) موافق جداً، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (3.83)، مما يوضح بان مدير مستشفى الصداقة في حاجة دائمة الى العاملين عند اتخاذه القرارات الاستراتيجية، وقد يرجع ذلك بان مشاركة قادة المستشفى للعاملين وأخذ آرائهم فيما يخص القرارات المهمة داخل المستشفى يؤدي إلى تقوية وتعزيز العمل الجماعي وقد يحبذ اتخاذ القرار بشكل جماعي لضمان تنفيذه بشكل سليم، وهذا يشعر العاملين بأهمية رأيهم و يزيد من انتمائهم وولائهم للمستشفى، مما يصب في مصلحة المستشفى ويزيد في تطوير العمل الإداري، مما يدعي مشاركة العاملين في بعض الأعمال الإدارية، وقد يرجع ذلك إلى رغبة ومشاركة العاملين في بعض الأعمال الإدارية واتخاذ القرار فيها، ويتضح من النتيجة أن قادة مستشفى الصداقة لطب العيون يلجؤون الى أفكار وآراء العاملين بخصوص القرارات الاستراتيجية للمستشفى .

يمكن القول ان القرارات الاستراتيجية التي يتخذها القائد تمس جميع المرؤوسين وهم من سينفذون هذه القرارات ولا بد من الاطلاع على آرائهم لمعرفة درجة المعارضة والقبول للقرار .

ويفسر الباحث ان اتخاذ القرارات الاستراتيجية مع اشراك العاملين للوصول الى قرار مثالي من بين البدائل المختلفة، فهي تعمل على تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا واشعارها بأهميتها وفعاليتها في التنظيم، وذلك يرفع من روحهم المعنوية.

أن هناك توافقاً في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (04) التي نصها " يشركني في بعض اللقاءات حسب طبيعة الأعمال المطلوبة " تتراوح ما بين موافق وموافق جداً من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (47.0%) موافق و(32.0%) موافق جداً، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.03)، مما يوضح أن المشاركة العاملين في بعض اللقاءات تساهم غالباً في زيادة الارتياح أثناء أداء الأنشطة والمهام المسندة اليهم داخل المستشفى، كما تؤدي الى شعور العامل بأهمية المهام المسندة اليه وبالتالي شعوره بالانتماء داخل المستشفى، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن العاملين تتاح لهم الفرص الكافية لتقديم أفكارهم وآراءهم ومقترحاتهم في مجال عملهم في اللقاءات المنعقدة بالمستشفى، وهذا ما يشعرهم بأن وجودهم في المؤسسة الاستشفائية له دور في تحسين أدائهم، وهذا ما ذهب إليه القيادة التشاركية التي تقوم على إشراك العاملين في مجالات عملهم .

ويرى الباحث أن اسهام القائد في اشراك العاملين وتحمل المسؤولية، يمكن أن ينشأ المناخ النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى للأداء، كما يمكن التوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح المؤسسة الاستشفائية من خلال توسيع الدور الذي يقوم به العاملين.

ويفسر الباحث أن القيادة التشاركية تعني إشراك العاملين في اللقاءات ووضع الخطط والسياسات، وهذه المشاركة تساعد على اتخاذ قرارات سليمة ترضي الطرفين (القائد-العاملين)، كما أن المشاركة تضي على العاملين شعوراً بأهميتهم، فالقائد يضع

آراءهم وأفكارهم في اللقاءات موضع الاعتبار، وهذا في حد ذاته يولد لديهم شعورا بالمسؤولية لما فيه صالح المؤسسة الاستشفائية.

إنفقت نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (وردة عيسى 2015) والتي تبين أن عقد لقاءات مستمرة مع جميع أعضاء المؤسسة وجلسات استماع مع العاملين تناقش فيها المشاكل بصراحة.

هناك توافقا في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (10) التي نصها " يتمتع العاملون بدرجة كبيرة من الاستقلالية من اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم " تتراوح ما بين موافق جدا وموافق من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (44.5%) موافق جدا و(38.5%) موافق، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.17)، مما يوضح أن مدير مستشفى الصداقة يتيح لهم الاستقلالية في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم من أجل.

يرى الباحث أن القائد التشاركي يحرص على اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات بالإجماع، وأنه يؤمن أن الفرد غايته في ذلك أن يكون له احترامه وكرامته وحرية وحقه في اتخاذ القرار، وقد توصل ليكرت الى أن هذا النوع من أفضل الأنواع من حيث زياد الإنتاج وحسن العلاقة بين العاملين، ويهتم القائد التشاركي في بداية المرحلة بالعلاقات الإنسانية بشكل يفوق اهتمامه بالعمل.

ويفسر الباحث أن النمط التشاركي في الإدارة الصحية يأتي على طرف النقيض من الأنماط السلطوية في الإدارة ، فهذا النمط من الإدارة التشاركية ينظر الى العاملين في المستشفى من خلال النظر الى أعمالهم كافة ، وليس مجرد منفذي للتعليمات التي تصدر من المستويات العليا من الهرم الإداري في المستشفى ، وانما كأشخاص قادرين على تحمل المسؤوليات والمشاركة في التصدي الى المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها ، والمساهمة في وضع الخطط والسياسات اذا منحوا الفرصة ، ويوفر النمط التشاركي المناخ المؤسسي الإيجابي الذي يدفع في اتجاه التحفيز الطاقات الإبداعية لدى العاملين في المستشفى .

ت-تحليل البيانات البعد الثالث: مساهمة العلاقات الانسانية

ويبلغ عدد عبارته (10) عبارة وبوضوحها الجدول رقم (22) التالي:

الجدول رقم (22): النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار " K2 " للمحور الثالث (مساهمة العلاقات الانسانية).

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا2	الدلالة المعنوية
01	يصير ويتأني في التعامل عند حدوث أخطاء في العمل	143	53	4	00	00	3.70	0.503	149.110	.000
02	يهتم بمبادئ العمل والمساواة بين العاملين	128	59	13	00	00	4.58	0.613	100.510	.000
03	يكسب العاملين الثقة بأنفسهم	94	78	28	00	00	4.33	0.710	35.560	.000
04	يتعامل المدير بتواضع مع العاملين	107	64	29	00	00	4.39	0.710	45.790	.000
05	يحرص على بث شعور بالأمن والاستقرار النفسي لدى العاملين	81	91	24	4	00	4.25	0.740	108.680	.000
06	يشجع العاملين على التعاون وروح المبادرة فيما بينهم	139	48	13	00	00	4.63	0.604	126.910	.000
07	يتعامل بصدق ومرونة مع العاملين	112	51	26	11	00	4.32	0.901	118.840	.000
08	يبادلني الثقة والاحترام	93	78	24	5	00	4.30	0.775	106.680	.000
09	يحرص على رفع روعي المعنوية باستمرار	134	57	9	00	00	4.09	0.978	159.000	.000
10	يختار الألفاظ اللائقة أثناء النقاش مع العاملين	131	56	13	00	00	4.59	0.611	126.990	.000
							3.60			
								0.480		

فروق دالة عند مستوى 0.05 فأقل

من خلال النتائج الموضحة أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن هناك دور للقيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة في بعدها العلاقات الانسانية بمتوسط حسابي الكلي (3.60 من 5) وهو متوسط في الفئة (الرابعة) من فئات المقياس الخماسي (من 3.40 الى 4.20) وهي فئة التي تشير الى خيار موافق على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن قيم مربع كأي لجميع العبارات كانت دالة احصائيا عند مستوى 0.005 فأقل مما يبين بتباين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة حول هذه العبارات.

ويتضح من النتائج أن هناك تفاوت في موافقة عينة الدراسة على دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا ببعدها العلاقات الانسانية يتراوح ما بين موافقتهم بشدة على العلاقات الانسانية في تحسين أداء العاملين وموافقتهم بدرجة أقل على العلاقات الانسانية في تحسين أداء العاملين ، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول ممارسة اتخاذ القرار ما بين (4.25-4.70) وهي متوسطات تتراوح ما بين الفئتين الرابع والخامسة من فئات المقياس الخماسي واللتيين تشيران الى (موافق/ موافق بشدة) على التوالي على أداة الدراسة ما يوضح التفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على ممارسة اتخاذ القرار في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة .

يتضح من النتائج أن هناك توافقا في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (01) التي نصها " يصبر ويتأني في تعامل عند حدوث أخطاء في العمل " تتراوح ما بين موافق جدا وموافق من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (70.4%) موافق جدا و(26.1%) موافق، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.70)، مما يوضح طبيعة ونمط العلاقة القائمة بين قادة مستشفى الصداقة والعاملين التي يسودها الاحترام والثقة والتعاون والانسجام والمرونة والتعامل في العمل، هذا يؤدي الى زيادة الرغبة في العمل لدى العاملين، فالمرونة في المحاسبة عن الأخطاء الصغيرة والتسامح في مثل هذه الحالات يزيد

من فعالية العاملين ويرفع من روحهم المعنوية، ومن جهة أخرى لا يعني التسامح استبعاد العقاب في بعض المواقف على أن يكون استخدامه على قدر الخطأ وبما يكفل تصحيح سلوك العاملين .

ويرى الباحث أنه كلما كانت العلاقات السائدة بين قادة المستشفى والعاملين علاقات مبنية على الاحترام والثقة المتبادلة كلما كان الاستعداد دائما للتفاهم دون الاعتماد على السلطة الرسمية بإصدار الأوامر .

ويفسر الباحث أن طبيعة العلاقة بين قادة مستشفى الصداقة والعاملين في مجال العلاقات الإنسانية بقيادة التون مايو ، الذي اتخذتها العديد من الدراسات كموضوع رئيسي لاهتماماتها ، بداية من حركة العلاقات الإنسانية بقيادة التون مايو ، الذي ركز على أهمية العنصر البشري في نجاح المؤسسة وتحقيقها للأهداف المرجوة ، كما أكد أن الانسان ليس مخلوقا اقتصاديا بل هو خليط من المشاعر والطموحات والرغبات ، ومن هنا فان اشباع الحاجات الإنسانية اصبح من الأولويات التي يجب أن توضع نصب أعين القائمين على شؤون المؤسسات ، سواء كانت هذه المؤسسات مؤسسات إنتاجية أو خدماتية ، وذلك لما تلعبه العلاقات الإنسانية بين الرؤساء ومرؤوسيه من دور فعال في استقرار العاملين ورضاهم عن العمل .

كما يتضح من النتائج أن هناك توافقا في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (02) التي نصها " يهتم بمبادئ العمل والمساواة بين العاملين " تتراوح ما بين موافق جدا وموافق من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (63.1%) موافق جدا و(29.1%) موافق، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.58)، مما يوضح أن قادة مستشفى الصداقة يهتمون بالمساواة والعدل بين العاملين، وهذا ما يدفعهم على العمل بحماس وقوة دون قهر أو اجبار، كما تستطيع أن تبني علاقات إنسانية وروح معنوية للمجموعة على أساس قوي وتحقق لهم الرضا النفسي وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل

وهم جميعا كأسرة واحدة متحابية متعاطفة، بالإضافة الى تنمية المسؤولية الاجتماعية والتي من شأنها أن تزيد من قوة وترابط العاملين بالمستشفى.

كما هناك توافق حول العبارة رقم (03) التي نصها "يكسب العاملين الثقة بأنفسهم" تتراوح ما بين موافق جدا وموافق من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (46.3%) موافق جدا و(38.4%) موافق، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.33)، مما يوضح أن قادة مستشفى الصداقة يعتبرون الثقة أمرا ضروريا، وحجر الأساس في المستشفى، فإذا لم نزرع ثقة في أنفس العاملين، فإننا نقاوم أفكارهم ونقتل ابداعاتهم ونرفض مشاركتهم في العمل، لذا وجب على قادة مستشفى الصداقة أن يزرعوا تلك الثقة ليس بمجرد قولهم أنهم يثقون بهم، بل وجب عليهم أن يبينوا ذلك من خلال وثوقهم في قدرات مرؤوسيههم بشكل كبير و يدركوا مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل و يحسوا بمشاعر العاملين معهم ويوسعوا أفقهم، ما يجعله يستثير فيهم جهود كي يكونوا مبدعين مبتكرين.

ويمكن القول أن وجود الثقة بين العاملين تقود الى رفع مستوى العلاقات الانسانية للأفراد والجماعات؛ لتحقيق هدف ذي قيمة، إذا يقاس على طبيعة الأداء، لذا يتطلب من الإداري الناجح تعزيز المكافأة والأمن الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وجعل العمل أكثر تحديا ومتعة، ومنح العاملين فرصة من أجل الإنجاز، والمعرفة والنمو المهني، وإيجاد نوع من البيئة الهيكلية، والارتقاء بالأداء الى الأفضل.

كما يتضح من النتائج أن هناك توافقا في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (04) التي نصها " يتعامل القائد بتواضع مع العاملين " تتراوح ما بين موافق جدا وموافق من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (52.7%) موافق جدا و(31.5%) موافق، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.39)، مما يوضح أن قادة مستشفى الصداقة يتعاملون مع جميع العاملين معاملة تتسم بالمساواة والعدل بعيدا عن التحيز

والمحابة ، وذلك في اطار قدرة الأفراد وامكاناتهم ومواهبهم وايماننا بمبدأ الفروق الفردية بين العاملين وتفاوتهم فيما وهبهم الله من قدرات .

يرى الباحث ان إقامة علاقات إنسانية إيجابية بين قادة مستشفى الصداقة والعاملين هو أن يكون أسلوب القائد في التعامل مع العاملين ينمي روح المودة والصداقة والتعاون، ويعكس اهتمامه الحقيقي بهم دون تفریق أو تمييز أو محاباة.

ويفسر الباحث النتيجة السابقة بأن العاملين في أغلب المستويات يشعرون بممارسة القادة للقيادة التشاركية أثناء تعاملهم معهم خلال العمل، وهذا يعود إلى أن الحياة داخل المستشفى تتم في مناخات تتسم بالأخلاقية المثلى، والانفتاح واحترام الآخر وحرية التعبير عن الرأي، كما أن طبيعة العاملين التي تميل إلى التحرر من كل ما هو نمطي ودكتاتوري تملي على القيادات ممارسة القيادة التشاركية معهم ولو إلى حد ما، وهذا ما يستشعره العاملين وعبروا عنه من خلال نتيجة هذه الدراسة، وهذا أكده عالم الإدارة " ليكرت" أن القادة يبذلون ثقة كبيرة بمرؤوسيهـم، ويسمحون لهم باتخاذ القرارات على نطاق واسع، ويشجعون المرؤوسين على الاتصال المتبادل، مما يدفع العاملين الى الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة.

كما هناك توافق حول العبارة رقم (05) التي نصها " **يحرص على بث شعور بالأمن والاستقرار النفسي لدى العاملين** " تتراوح ما بين موافق جدا وموافق من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (44.8%) موافق و(39.9%) موافق جدا، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.25)، مما يوضح أن قادة مستشفى الصداقة يعتبرون ان الأمن من الحاجات النفسية الأساسية للفرد وعدم اشباعها يؤدي الى احباطه ، ومن ثم انخفاض معنوياته، وبالنسبة للفرد المرؤوسين حتى يشعر بأمنه واستقراره يجب أن يكون هناك من الضمانات ما ينتج له الاستمرار في العمل دون طرد أو فصل، وكذلك حصوله على ترقياته وفق أسس من العدالة والنزاهة وعدم تدخل الأهواء الشخصية والمجالات في أسس التقييم ، فكما يقولون : العدل أساس الملك .

ونستنتج من اجابات عينة البحث أن قادة مستشفى الصداقة يعملون على توفير الأمن الوظيفي للعاملين وتجنبيهم الضغوطات وحالات الاحتراق النفسي، وترسيخ فكرة أن المستشفى هي بيئة آمنة، والمشاركة والتفويض بمنح العاملين فرصة اتخاذ القرار والمشاركة فيه عن طريق اشراكه في اتخاذ القرارات وتقبل اقتراحاته، بالإضافة الى اثناء العمل فرصة الابداع والتطور مهنيا، فالاستقرار النفسي والاجتماعي والانتماء الحقيقي للمهنة داخل المستشفى عوامل معززة لتحسين الأداء.

يفسر الباحث ان القيادة التشاركية توفر المناخ الصحي السليم النفسي والاجتماعي داخل اطار العمل، بما يساعد على تنمية الابتكار والمبادرة ويقلل الاعتماد، واطلاق قدرات العاملين وطاقاتهم وزيادة تعاونهم، من أجل تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة، كما أن الفرد يسعى دائما لإشباع حاجاته الفسيولوجية الأساسية وحاجته للأمن والطمأنينة في داخل التنظيم ، كما ويسعى أيضا لأن يكون مقدرًا ومحبوبًا ، بالإضافة الى سعيه للانتماء الى جماعة لتحقيق ذاته من خلالها ، لذلك فان التنظيم الذي لا يولي هذه الحاجات أهمية ولا يعمل على اشباعها هو تنظيم فاشل ، لأن النتيجة الحتمية هو ترك هذا التنظيم والبحث عن مكان آخر لتلبية رغباته واشباع حاجاته .

كما يتضح من النتائج أن هناك توافقا في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (06) التي نصها " يشجع العاملين على التعاون وروح المبادرة فيما بينهم " تتراوح ما بين موافق جدا وموافق من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (68.5%) موافق جدا و(23.6%) موافق ، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.63)، مما يوضح أن علاقات العاملين يسودها الود والاحترام نتيجة لعملهم مع بعضهم البعض لفترة من الزمن ، كما أن قيام علاقات العمل على أسس النظم واللوائح بالمستشفى يقلل من الصراعات في العمل، مما يجعل العلاقات بين العاملين ودية الأمر الذي يجعل العامل راضيا عن علاقاته بزملائه في العمل، مما يزيد من رضاه وتحسين ادائه ، كما أن العلاقات بين قادة المستشفى والعاملين تقوم على أسس اللوائح والنظم التي تنظم العمل بالمستشفى مما يقلل

من حالات الإحتكاك السلبي بين المدير والعاملين ويجعل العلاقات بينهما ممتازة مما يزيد من الرضا الوظيفي للمرؤوسين .

وتشير هذه النتيجة إلى أن هيكلية العمل بالمستشفى تحدد نطاق الصلاحيات والمهام بصورة دقيقة تمنع التداخل وتقلل من الصراعات مما يجعل العاملين يعملون مع زملائهم بشكل ودي كما تقلل والحساسيات في العمل، مما يجعل العامل يحس بأنه شخص مقبول في العمل الأمر الذي يزيد من تحسين أدائهم.

ويفسر الباحث النتيجة السابقة بأن القائد يعي أهمية ثقافة التسامح في علاقات العاملين مع الآخرين، وانعكاس ذلك على سلامة النسيج الاجتماعي من الأحقاد والتفكك والعنف والتشدد؛ فالتسامح فيه على كل الأحقاد، ودعوة إلى التعايش السلمي مع الآخرين.

ويرى الباحث الى ان القيادة التشاركية تنمي القدرة على الابداع والابتكار، وتعطي حرية الاتصال بين المرؤوسين، وتنمي روح التعاون وتمتد قيادات مدربة، وتحفز وتشجع المرؤوسين على الأداء الجيد، فهي قيادة إنسانية جماعية تؤدي الى التفاف المرؤوسين حول قائدهم، والى زيادة ولاء وانتماء المرؤوسين للمؤسساتهم ويكون القائد قدوة لمرؤوسيه في جميع تصرفاته وممارسته، فهي قيادة توفر جوا من الصداقة وعلاقات تنسم بالحرية والتلقائية بين القائد ومرؤوسيه، وان المرؤوسين فيها يؤدون المهمات وأعمالهم بإتقان، وتسير الأعمال ببسر حتى عند غياب القائد، ويطلق على القيادة التشاركية إدارة الفريق أو الإدارة الجماعية، حيث أن القائد التشاركي يهتم كثيرا بمرؤوسيه، ويهتم براحتهم النفسية وبالأهداف المؤسسة أيضا .

يتضح مما سبق أن العلاقات الإنسانية وما يسودها من رفع للروح المعنوية والشعور بالرضا والايامن العام بقيمة الفرد، فالقيادة التشاركية تسمح للأفراد بطرح الأفكار الجديدة من خلال المبادرة والمشاركة، مما يتيح الفرصة أمام كل منهم للنمو والرقي والتقدم والتطوير، وبالتالي يساعد على غرس الثقة بالنفس والاعتزاز بها، وهذا ينعكس على الشعور بالرضا تجاه

عمله، وهذا أكد عليه عالم الإدارة " أوهايو " أن القائد يأخذ في الحسبان أحاسيس ومشاعر التابعين لقيادته، ويحترم أفكارهم، ويكون بينه وبينهم ثقة وفهما متبادلين.

كما هناك توافق حول العبارة رقم (07) التي نصها " يتعامل بصدق ومرونة مع العاملين " تتراوح ما بين موافق جدا وموافق من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (55.8%) موافق و(25.1%) موافق جدا، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.32)، مما يوضح أن هناك مرونة عالية بين قادة المستشفى والعاملين، كما يهتمون كثيرا بتزويد العاملين بكل المعلومات عن العمل والتي تعنيهم على أدائهم على خير وجه ، فيبينوا لهم حدوده وأساليبه ووسائل الاتصال واللوائح والتعليمات المتعلقة به حتى تدخل الثقة في أنفسهم ويكونوا على بينة بجميع ظروف العمل ، فان مثل هذه الخطوة من جانب مدير المستشفى بتعامله المرن مع العاملين يرفع كثيرا من معنوية العاملين وتدخل في أنفسهم الطمأنينة .

ويفسر الباحث أن توافر المهارات التي يمتلكها القادة والتي من شأنها تساعد في رفع العلاقات الإنسانية لدى العاملين، من خلال تشجيع القائد للمرؤوسين بالمدح والتوازن بين الحزم واللين في معاملة العاملين وإقامة علاقات طيبة مع الآخرين في محيط العمل وأيضا استخدام الصدق والمرونة في العمل والحيوية والنشاط كلها أمور من شأنها أن تزيد في تحسين الأداء والزيادة في الإنتاجية، وهذا أكد عليه عالم الإدارة فيدلر ان القائد الديمقراطي الذي يهتم بالنواحي الإنسانية فانه يحقق إنتاجية عالية لمرؤوسيه في الحالات التي يتميز فيها الموقف بالاعتدال، وتكون العلاقات طيبة بين القائد والمرؤوسين، ويكون العمل غير خاضع مسبقا لتنظيم وتخطيط محدد.

كما يتضح من النتائج أن هناك توافقا في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (08) التي نصها " يبادلني الثقة والاحترام " تتراوح ما بين موافق جدا وموافق من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (45.8%) موافق جدا و(38.4%) موافق ، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.30)، مما يوضح أن قادة المستشفى قريبون من كل

القضايا والمشكلات العاملين ، الأمر الذي يجعل التواصل بينهم أكثر قوة وفاعلية، مع ما يديه من معاملة حسنة وتصرف جيد في مختلف المواقف وعند تنفيذ العاملين لمهامهم وتشجيعهم على التعاون والاحترام المتبادل فينعكس أثر ذلك ايجابا على أداء العاملين فيكونون أكثر حماسا واهتماما وسعيا الى انجاح العمل بمختلف مستوياته الفنية والإدارية وبالتالي تحسّن الأداء العام ، لأن معظم العاملين في المستشفى يدركون أهمية العمل في مجال الصحي الذي يمارسوه، ما يجعلهم يشعرون بالمسؤولية تجاه عملهم ويشعرون بالاحترام من قبل المدير، لذلك قادة المستشفى يوضحوا للعاملين الجهود التي يبذلونها في العمل داخل المستشفى، فيشعرون بأنهم جزء من هدف أسمى، مما عزز لديهم الشعور بالمسؤولية وأهمية عملهم .

يفسر الباحث أن الاحترام والتقدير يعطي الشخص دفعة إيجابية قوية إلى الأمام، ويبعث في الشخص الثقة بالنفس والشعور بالنجاح، ويثبت الإنسان في مواقف الشدائد ، وأي إنسان يحب أن يشعر باهتمام الآخرين واحترامهم له كما يقول ويليام جيمس "إن القاعدة الأساسية في الطبيعة البشرية هي النزوع إلى التقدير والاحترام" ، كما أن التقدير والاحترام بين العاملين من اهم عوامل استقامة الشخصية الإنسانية، وهي من أولى عوامل ارتفاع الروح المعنوية للإنسان ، وادراك قادة المستشفى لأهمية العلاقات الانسانية الجيدة مع جميع العاملين يخلق بيئة عمل جيدة ومنتجة خالية من الصراعات مع ما يمكن أن تضيفه العلاقات الاجتماعية من بعد يشعر العاملون معه .

كما هناك توافق حول العبارة رقم (09) التي نصها " **يحرص على رفع روعي المعنوية باستمرار** " تتراوح ما بين موافق جدا وموافق من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (66.0%) موافق و(28.1%) موافق جدا، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.63)، مما يوضح أن العلاقة والاندماج مع الزملاء له أثر على الروح المعنوية، فعلاقات الزمالة والصدقة التي تقوم بين العاملين في مستشفى الصداقة لها تأثيرا كبيرا على معنوياتهم، فاذا كانت هذه العلاقات مبنية على أساس الاحترام المتبادل وتحقيق المصالح المشتركة ، كما

أن قادة مستشفى الصداقة يهتموا بالعاملين ووظائفهم ، ووضع خطط لمد جسور علاقات قوية عادلة بين العاملين، والاستماع الى مشاكلهم الى مستوى روحهم المعنوية ، وهذا يعني بناء الروح المعنوية العالية للعاملين تعد مهمة أساسية من مهمات القائد القائم على نوع الواقعية المستمدة الى قبول العاملين لبعضهم مع ما يرافقها من حرية في التفكير ، كما أن العامل بمستشفى الصداقة يشعر بأن مجهوده موضع تقدير من جانب قادة المستشفى ، وشعوره بأنه انسان منتج ، ويحرره من القلق ، بسبب حاضره ومستقبله، وأن يكون نوع النشاط الذي يطلب من العامل أن يؤديه من النوع الذي لا ينتقص من احترامه لنفسه أو يهين كرامته ، وتهيئة محيط عمل يتميز بالهدوء والصداقة والتعاون والاخاء .

يرى الباحث أن تلك الجهود المبذولة لتدعيم وتنمية علاقات التفاهم والثقة والاحترام المتبادل بين العاملين والإدارة بما يرفع من الروح الإنسانية والمعنوية والتي تدفع الى الانتماء للعمل وأهدافه، وأدائه على مستوى عال من الكفاءة والفاعلية، مما يحقق في نفس الوقت درجة من الشعور بالرضا والانتماء للجماعة والألفة بين الأفراد، ووجوب أن يشعر كل عامل أن فرصة الترقية مكفولة له وأنها تتم بناء على أسس عادلة، وأن يشعر كل من المدير والعاملين أنهما مكملان لبعضهما، وأن مصالحهما مشتركة، وأن أهدافهما واحدة بمعنى أن يكون أساسي التعامل بينهما التعاون وليس الأمر والنهي وتصييد الأخطاء لكل منهما .

ويفسر الباحث ان جودة الادارة التي يعمل فيها العاملين وكفاءتها الممتازة لهي من الأمور التي يعتز بها العامل تكون موضع فخر له، وأن هذا الاعتزاز أو الفخر يعمل على رفع روحه المعنوية لانتسابه للعمل في هذه المؤسسة، ويفخر بنجاحها، وأن الروح المعنوية في الحقيقة هي الصورة الكلية لنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في جو العمل، لذلك فان هذه الروح لا يمكن ايجادها عن طريق الأوامر أو التعليمات أو العقوبات أو رغما عن إرادة العاملين.

إتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (وردة عيسى 2015) والتي تبين أن جل المسؤولين يحرصون على توفير الظروف الملائمة للعاملين بالمؤسسة كمعاملة الحسنة وروح الفريق الواحد، وتهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات

والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها، كما يتم العمل على توفير جميع الأدوات التي تساعد على أداء الأعمال وكل ما يساعد على بقاء المؤسسة.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (زرواتي عبد العزيز 2007) والتي تبين أن العلاقات الإنسانية بين المسؤولين والعمال مبنية غالبا على التميز والتفضيل المبني على أساس المنصب أو على أساس القرابية والجهوية.

كما يتضح من النتائج أن هناك توافقا في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (10) التي نصها " يختار الألفاظ اللائقة أثناء النقاش مع العاملين " تتراوح ما بين موافق جدا وموافق من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (65.5%) موافق جدا و(28.0%) موافق، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.59)، مما يوضح أن طبيعة عمل مدير المستشفى الصداقة يعتمد على الحوار والنقاش وتوليد الأفكار الجديدة ، وهي من عوامل نجاحه كمدير فان لم يمتلك المدير هذه القدرة بدرجة عالية لن يتسنى له إدارة المستشفى ، والنقاش احدى القدرات العقلية الرائعة التي توفر للقائد فرصة التواصل والتفاعل مع العاملين بنجاح كما لديه الرغبة في توثيق علاقته بالعاملين وبناء علاقات طيبة معهم واطلاعهم على أحوالهم والتشاور والنقاش معهم لمعالجة ما قد يواجههم من مشكلات داخل العمل.

يرى الباحث أن التعامل بين قادة مستشفى الصداقة والعاملين يتم في جو أخوي لشعورهم بأن كل منهم يكمل الآخر، ولأنهم أيضا ينحدرون من بيئة واحد والتي تجعلهم يحترمون بعضهم البعض مما ينعكس على بالألفاظ المحببة لديهم.

ويفسر الباحث أن امتلاك قادة المستشفى الصداقة للمهارات الانسانية خلال اختياره للألفاظ اللائقة أثناء نقاش مع العاملين والتي تمده بالقدرة على القضاء على الشائعات والوشايات والأكاذيب المغرضة، والقدرة على إدارة الاجتماعات بفاعلية نتيجة قدرته على التوفيق بين الآراء وجهات النظر المختلفة وتنظيم الجماعات المفككة في العمل وجعلهم يعملون بروح الفريق الواحد.

ب- تحليل البيانات للمحور الثاني: تحسين أداء العاملين

ويبلغ عدد عبارته (10) عبارة ويوضحها الجدول رقم (23) التالي:

الجدول رقم (23): النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار " K2 " للمحور الرابع (تحسين أداء العاملين).

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا 2	الدالة المعنوية
01	أستثمر كافة الموارد المتاحة أثناء الأداء	124	55	6	9	6	4.41	0.968	263.850	.000
		62.0	27.5	3.0	4.5	3.0				
02	أنجز المهام الوظيفية من خلال فريق العمل بعيدا عن الذاتية	77	110	11	1	1	4.31	0.643	253.800	.000
		38.5	55.0	5.5	0.5	0.5				
03	تردد دافعتي للعمل عندما أرى تقدما في الأداء	78	118	4	00	00	4.37	0.524	100.360	.000
		36.0	59.0	2.0	00	00				
04	تساعد المراقبة جهود الآخرين وحثها على التحسين المستمر	108	90	2	00	00	4.55	0.499	250.930	.000
		54.0	45.0	1.0	00	00				
05	اشراف المدير يؤدي الى تحسين مستوى الأداء	100	90	10	00	00	4.32	0.499	251.641	.000
		50.0	45.0	5.0	00	00				
06	لدى الاستقلالية كاملة للعمل داخل المستشفى	99	100	00	1	00	4.49	0.530	97.030	.000
		49.5	50.0	00	0.5	00				
07	أنسق بين المستويات الادارية المختلفة لتحقيق الأداء الجيد	73	105	21	1	00	4.25	0.655	100.360	.000
		36.5	52.5	10.5	0.5	00				
08	ألتزم بالتحمل المسؤولية كاملة في العمل داخل المستشفى	88	65	32	8	7	4.10	1.035	127.650	.000
		44.0	32.5	16.0	4.0	3.5				
09	يدفع العاملين للمثابرة دون ملل أو تردد	62	136	1	1	00	4.30	0.499	246.840	.000
		31.0	68.0	0.5	0.5	00				
10	أبذل قصارى جهدي لإنجاز العمل المكلف به	94	105	1	00	00	4.47	0.510	97.930	.000
		47.0	52.5	0.5	00	00				
	المتوسط الحسابي للبعد						4.14			
	الانحراف المعياري للبعد							0.570		

فروق دالة عند مستوى 0.05 فأقل

من خلال النتائج الموضحة أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن هناك دور للقيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة في بعدها أداء العاملين بمتوسط حسابي الكلي (4.14 من 5) وهو متوسط في الفئة (الرابعة) من فئات المقياس الخماسي (من 3.40 الى 4.20) وهي فئة التي تشير الى خيار موافق على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن قيم مربع كأي لجميع العبارات كانت دالة احصائيا عند مستوى 0.005 فأقل مما يبين بتباين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة حول هذه العبارات.

ويتضح من النتائج أن هناك تفاوت في موافقة عينة الدراسة على دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا ببعدها أداء العاملين يتراوح ما بين موافقتهم بشدة على تحسين أداء العاملين وموافقتهم بدرجة أقل على تحسين أداء العاملين ، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (4.10-4.55) وهي متوسطات تتراوح ما بين الفئتين الرابع والخامسة من فئات المقياس الخماسي واللتين تشيران الى (موافق/ موافق بشدة) على التوالي على أداة الدراسة ما يوضح التفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة .

هناك توافقا في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (01) التي نصها " أستثمر كافة الموارد المتاحة أثناء الأداء " تتراوح ما بين موافق جدا وموافق من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (62.0%) موافق جدا و(27.5%) موافق ، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.41) ، ومن خلال النتائج التي تم الحصول عليها من عينة البحث يتبين بأن قادة مستشفى الصداقة يستثمرون في المورد البشري وذلك عن طريق استقطاب أحسن الكفاءات عند العاملين أما استثماره المادي فتمثل في ووضع البرامج التكوينية وفق احتياجات العاملين مع الامكانيات المتاحة في المستشفى، وهذا ما يتوافق مع مبدأ الالتزام من طرف مدير المستشفى في ظل الإدارة الشاملة .

ويرى الباحث أن قادة مستشفى الصداقة يحرص من خلال التأكيد الدائم على استثمار في الموارد المتاحة من المورد البشري والمادي من أجل تحسين أداء العاملين، وهذا دليل على دعم الإدارة العليا لتقديم أحسن الخدمات مقدمة وبجودة عالية للجمهور.

ويفسر الباحث أنها إشارة بوعي مستشفى الصداقة لطب العيون بتطبيق المفاهيم الحديثة التي من شأنها أن تؤدي الى من أجل تحسين من أدائهم.

كما يتضح من النتائج أن هناك توافقاً في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (02) التي نصها " انجز المهام الوظيفية من خلال فريق العمل بعيداً عن الذاتية " تتراوح ما بين موافق جداً وموافق من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (55.0%) موافق و(38.5%) موافق جداً، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.31) ، ومن خلال النتائج التي تم الحصول عليها من عينة البحث، يتبين بأن ممارسة الوظائف من خلال توزيع قادة المستشفى المهام بعدالة بين أعضاء الفريق بما يتناسب مع قدراتهم ومهامهم ، وزيادة شعور أعضاء الفريق بالاحترام والتقدير من قبل قادة المستشفى ، ومراعاة التوافق بين طبيعة المهمة والهدف المطلوب تحقيقه وبين امكانيات وقدرات فريق العمل ، في زيادة مشاركة أعضاء فريق العمل في اتخاذ القرار ، ورفع الروح المعنوية لفريق العمل وزيادة التعاون والمشاركة بينهم ، و العمل على ربط إنجازات وأداء فرق العمل بحوافز ومكافآت مالية ومعنوية .

ويرى الباحث ذلك الى أن أعضاء فريق العمل يبذلون أقصى جهده لديهم أي كان نوع العمل، فهم يهتمون بتحقيق أهداف المستشفى وتحقيق المصلحة العامة، كما يدل أيضا الى مدى الحرص على انجاز الأعمال بشكل صحيح، وأنهم يستطيعون العمل في أي بيئة عمل وتحت أي ظرف من الظروف.

يفسر الباحث الى الثقافة التي يتمتع بها منتسبي مستشفى الصداقة لطب العيون المبنية على أساس التعاطف والمسامحة والود والتعاون والانسجام، بالإضافة للاحترام والتقدير المتبادل بين العاملين وكلها مؤشرات جيدة لبناء فرق عمل يتم من خلالها انجاز

الأعمال الموكلة بمهنية عالية بعيدا عن الذاتية، وكما هو معلوم أن روح الجماعة تتجاوز مفهوم التضامن لأنها لا تشتمل على التضامن والتلاحم فقط بل وتوجب أيضا الاندماج الشديد لفريق العمل.

كما هناك توافق حول العبارة رقم (03) التي نصها "تزداد دافعيته للعمل عندما أرى تقدما في الأداء" تتراوح ما بين موافق وموافق جدا من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (59.0%) موافق جدا و(36.0%) موافق، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.37)، مما يوضح أن قادة مستشفى الصداقة يشجعون روح المبادرة وتنمية القدرة على الابداع والابتكار، وتحقيق التآلف والاندماج بين العاملين، وتفهم لمشاعر مرؤوسيههم، ومعرفة المشكلات التي تواجه العاملين على حلها، وإشباع الحاجات الأساسية والنفسية هذا ما يجعل العاملين بمستشفى الصداقة يبذلون مزيدا من الطاقة والجهد من خلال خلق الرغبة لديهم في الأداء، الأمر الذي يمكن معه القول ان توفير القدر الكافي من الدافعية يحقق العمل المطلوب، وهذا مما يؤدي الى رفع الروح المعنوية وزيادة في الإنتاجية ويرى الباحث أن العنصر البشري أحد مقومات المؤسسة التي يجب الحفاظ عليها والسعي لتطويرها من أجل الرقي بها نحو الأفضل ونحو الأهداف الموضوعية، ولا تستطيع أي مؤسسة أن تعمل بكفاءة وفعالية بدون الاهتمام بمواردها البشرية، وطبيعة النفس البشرية التي تزداد دافعيته للعمل، ويتحسن أداؤها حينما ترى ثمرة جهدها، والمتمثل بتحقيق الأهداف، والوصول إلى النتائج المرجوة، كما أن التخطيط السليم ووجود خطة مدروسة تسير وفق خطوات تنفيذية محددة؛ تؤدي في النهاية إلى الأداء المطلوب.

ويفسر الباحث ذلك الى أن الدافعية لها دور مهم في إثارة العاملين على انجاز عمله، وهي المحرك الأساسي لسلوكه، وتؤدي الى رفع الروح المعنوية للعاملين ومضاعفة الطاقة الإنتاجية، ويعتبر العنصر البشري أحد مقومات المؤسسة التي يجب الحفاظ عليها وسعي لتطويرها من أجل الرقي بها نحو الأفضل ونحو الأهداف الموضوعية ولا تستطيع أي مؤسسة أن تعمل بكفاءة وفعالية بدون الاهتمام بمواردها البشرية، لذلك يجب بذل المزيد

من الجهد والمال والوقت تجاه العاملين ، ومنحهم مزيدا من الحوافز لتحسين من أداء العمل في ظل التطورات المتلاحقة .

كما يتضح من النتائج أن هناك توافقا في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (04) التي نصها " تساعد المراقبة جهود الآخرين وحثها على التحسين المستمر " تتراوح ما بين موافق جدا وموافق من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (54.0%) موافق و(45.0%) موافق جدا، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.55) ، من خلال النتائج يتضح من اجابات عينة البحث أن الرقابة التنظيمية وظيفية أساسية وجوهرية من خلال السهر على تنظيم شؤون الأفراد، عن طريق ضبط العلاقة بين قادة مستشفى الصداقة والعاملين من جهة، وفيما بين العاملين أنفسهم في جميع الوظائف التي يؤديها بمستشفى الصداقة ، قصد السير الحسن للعمل وبالتالي بلوغ الأهداف المرسومة، وهذا يعود الى وضوح القواعد التنظيمية المطبقة في مستشفى الصداقة؛ وهذا الى اطلاعهم على معظم القوانين والقواعد المنظمة للعمل بمستشفى الصداقة، كما أن طريقة تطبيق هذه القواعد من طرف القائمين على شؤون المستشفى امتازت بالمرونة، مراقبة واشراف المباشر لقادة مستشفى على العاملين يمكنهم من الاستفادة المباشرة من تعليماتهم وخبرتهم بأقصر الطرق وأقل تكلفة في الحصول على المعلومات التي تساعدهم في تحسين مستوى أدائهم ، واعطاهم الفرصة في ممارسة أعمالهم دون تدخلات في تفاصيل العمل .

ويرى الباحث من خلال اجابات المبحوثين بأن ذلك راجع الى كون الرقابة المتبعة في مستشفى الصداقة ليس الهدف منها تصيد الأخطاء لمعاقبة العامل، بقدر ما تهدف الى تطوير الأداء وتحسينه وهذا ما ينعكس إيجابيا على استقرار العاملين في العمل داخل المستشفى.

ويرى الباحث أن دور قادة المستشفى في ظل القيادة التشاركية هو دور ابداعي وخلق، فهو يبث في نفوس العاملين روح المبادرة والتعاون والمشاركة ايمانا منه بأن العمل يصبح أكثر كمالا وانضباطا في العمل الجماعي منه في العمل الفردي، وبالتالي ينمي لدى المرؤوسين حالة من الرقابة الذاتية على أنفسهم دون فرض رقابة شديدة منه، وعليه فان

مدير مستشفى الصداقة من الضروري أن يسعى جاهداً لأن يجعل المستشفى عنواناً للثقافة التعاونية بعيداً عن لغة الأنا والاتجاه نحو لغة نحن.

يفسر الباحث أن القائد يدعم فكرة مساهمة وظيفة الرقابة التشاركية من خلال مراجعة الإجراءات والقواعد والأنظمة وقواعد العمل بشكل تشاركي يضمن الالتزام بهذه القواعد من منطلق مشاركة العاملين في وضعها وتعديلها، ودعم قادة مستشفى لمشاركة العاملين فيما يتعلق بوظيفة الرقابة للموارد البشرية، وتحفيز مشاركة العاملين في تحديد أهداف ومعايير الرقابة، وتقويم معدلات دوران العمل والغياب والتحقق من أن الأداء يتم على نحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية مسبقاً للعمل، وهذا أكده عالم الإدارة وليم أوتشي أن الفرد العادي ينظر للعمل كشيء طبيعي مثل اللعب، والراحة، وبالتالي فهو لا يكره العمل بطبيعته، وارتباط الفرد بأهداف العمل يؤدي إلى الأداء بشكل فعال عن طريق الرقابة الذاتية وأن الفرد يلتزم بالهدف ويحصل على المكافأة المرتبطة بالإنجاز، وأن استخدام القائد لهذا النمط الديمقراطي من القيادة يؤدي إلى نتائج إيجابية في تحقيق الأهداف وتحقيق جودة أفضل في العمل، وتساعد على تنمية المهارات الإبداعية والقيادية لدى الأفراد.

كما هناك توافق حول العبارة رقم (05) التي نصها " إشراف القائد يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء " تتراوح ما بين موافق جداً وموافق من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (50.0%) موافق جداً و(45.0%) موافق، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.32)، مما يوضح أن قادة المستشفى يمكنهم من الاستفادة المباشرة من تعليماتهم وخبرتهم الطويلة بأقصر الطرق وأقلها تكلفة في الحصول على المعلومات التي تساعدهم في تحسين مستوى أدائهم ، حيث أنه من خلال الإشراف يكون هناك سرعة في نقل المعلومات ، وهنا تظهر أهمية القائد كمنسق للجهود المبذولة داخل المستشفى في ظل خصوصية الخدمات التي تقدمها وحساسيتها ، مما يؤكد على الدور الهام الذي يلعبه قادة المستشفى كموجهين ومرشدين لجهود العمال داخل مستشفى خاصة في ظل الدقة

المطلوبة أثناء تأدية وتنفيذ الأنشطة، كما يقرون أن مصدر المعلومات المتعلقة بعملهم هي العلاقات خاصة وزملاء، وهنا يبرز دور مدير الاتصال غير الرسمي كمكمل للاتصال الرسمي من أجل تفعيل الأداء المؤسسي .

ويرى الباحث على وجوب على الرؤساء إعطاء المرؤوسين فرصة في ممارسة أعمالهم دون تدخلات في تفاصيل العمل، لذلك يجب على الرؤساء تقديم النصح والمشورة للعاملين لأنهم يؤيدون الى زيادة قدرة العاملين وخبراتهم وتحسين أدائهم.

ويفسر الباحث ان تحديد القنوات التي يتلقى منها العاملون الأوامر المتعلقة بالعمل داخل المستشفى أمر حتمي، بل أكثر من ضروري تقتضيها أجديات التنظيم الحديث، أي وحدة الأمر والقيادة وذلك يتبع المرؤوس رئيسه، أن يتلقى الأوامر من جهته، لأن تعدد الأوامر يؤدي الى خلق الصراعات دائمة بدل التعاون والتناغم بين العمال بمختلف انتماءاتهم الفئوية.

كما يتضح من النتائج أن هناك توافقاً في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (06) التي نصها " **لدى الاستقلالية كاملة للعمل داخل المستشفى** " تتراوح ما بين موافق وموافق جداً من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (50.0%) موافق و(49.5%) موافق جداً، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.49) ، من خلال النتائج يتضح أن العاملين بمستشفى الصداقة يؤدون المهام الوظيفية المفوضة اليهم باستقلالية ، والحرية في كيفية اجراء العمل، كما يدركون أنه عندما تتوفر لهم الاستقلالية فان ذلك يشعرهم بمسؤولية النجاح أو الفشل عن أعمالهم، وعندما تتاح لهم الحرية في التصرف بعيداً عن الضغوطات فان ذلك يجعلهم يبدعون في عملهم ويحققون نتائج أفضل .

ويرى الباحث أنه عندما تمنح العاملين الاستقلالية في أداء العمل فان ذلك يزيدهم من الشعور بالمسؤولية ويعزز الرقابة الذاتية ويعطيهم مجالاً أكبر للإبداع.

ويفسر الباحث أن السلطة لها مكانة هامة وحيوية داخل مستشفى الصداقة نظرا لدورها من خلال عملية التخطيط، وصلاحيات المراقبة، وحتى يستمر أداء المستشفى لا بد من تواجد فاعلين يتم توجيه نشاطاتهم فيها عن طريق وضع إجراءات ولوائح وقوانين تنظم عملية سيرها بين العاملين والمدير وهذا يخلق الانسجام العاملين في عملهم مما ينعكس إيجابا على أداء العاملين.

هناك توافقا في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (07) التي نصها " أنسق بين المستويات الادارية المختلفة لتحقيق الأداء الجيد " من خلال النتائج الموضحة تتراوح ما بين موافق وموافق جدا من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (52.5%) موافق و(36.5%) موافق جدا، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.25) ، نلاحظ أن مشاركة جميع العاملين وفي جميع المستويات الادارية في تبادل المعلومات التي تمكنهم المشاركة في تحمل مسؤولياتهم على أكمل وجه، ويتجهون نحو تحقيق نفس الأهداف، وهذا يؤدي الى خلق قنوات اتصال وتواصل بين العاملين بمستشفى الصداقة وبيئتها المحيطة ، والتكامل والتنسيق فيما بينهم، بحيث يتبادلون المعلومات المهمة لتسيير الأعمال بين مديريات الإدارة، بحيث تنساب المعلومات بسهولة، وهذا ما يعزز في عملية الاتصال والتعاون بين المستويات الإدارية المختلفة، مما ينعكس إيجابيا على تبادل الخبرات والمعلومات والبناء عليها.

ويفسر الباحث أن التنسيق بين مستويات العمل يتطلب قدرا كبيرا من الاتصالات في جميع الاتجاهات بما يحقق لهم الفهم لكيفية تأدية أعمالهم.

هناك توافقا في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (08) التي نصها " ألترم بالتحمل المسؤولية كاملة في العمل داخل المستشفى " تتراوح ما بين موافق جدا وموافق من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (44.0%) موافق جدا و(32.5%) موافق ، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.10) ، من خلال النتائج يتضح أن العاملين بمستشفى الصداقة يتيح لهم أداء المهام على أسلوبهم الخاص بعيدا عن

الأوامر والتوجيهات قادة المستشفى الذين يجعلوهم يستخدمون فكرهم في تنفيذ هذه المهام ، مما يكسبهم القدرة على الفهم العميق والشامل للمهام التي يؤديونها، كما يتيح لهم ديناميكية العمل والاتصال مما يسهم في اكسابهم القدرة على الاتصال مع الزملاء ومدير المستشفى. يرى الباحث أن حرص العاملين على إنجاز العمل الموكل لهم بكفاءة وفاعلية، وشعورهم بعظم المسؤولية الملقاة على عاتقهم في تقديم الخدمات بجودة عالية؛ تعدهم لخدمة مجتمعهم ووطنهم.

يفسر الباحث أن ممارسة المهام القيادية وما تتضمنه من مسؤوليات يكسبهم القدرة على فهم المسؤوليات في الأعمال القيادية

كما يتضح من النتائج أن هناك توافقاً في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (09) التي نصها " يدفع العاملين للمثابرة دون ملل أو تردد " تتراوح ما بين موافق جداً وموافق من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (68.0%) موافق و(31.0%) موافق جداً، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.30) ، ومن خلال النتائج التي تم الحصول عليها من عينة البحث يتبين أن أداء قادة مستشفى بهمة عالية يجعلهم قدوة حسنة مؤثرة في العاملين، مما يدل أن العاملين يمارسون العمل دون ملل أو تردد ، وهذا يؤكد على حبهم للعمل ، واهتمامهم في مشاركة في الخطط والأهداف التي تساعد المستشفى للتقدم والتميز في العمل .

يرى الباحث ان عملية الاثارة مهمة للعاملين بمستشفى، وهي القوة المحركة داخل الفرد التي تثير الرغبة عنده نحو العمل، وتظهر على شكل سلوك يتجه نحو تحقيق الهدف، والاثارة تعمل على زيادة الكفاءة، وتحقيق طموحات الفرد لابد أن وجود نوع من الترابط بين الدوافع والحوافز، حيث يجب أن تتوافق مع دوافع الفرد من أجل تحقيق حاجاته الأساسية.

أن هناك توافقاً في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (10) التي نصها " أبذل قصارى جهدي لإنجاز العمل المكلف به " تتراوح ما بين موافق جداً وموافق من خلال النتائج

الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (52.5%) موافق و(47.0%) موافق جدا، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.47) ، ومن خلال النتائج يتبين أن شعور العاملين بالمسؤولية تجاه العمل المكلف به، وأيضا الاقتناع وحب العمل الذي يقومون به بحيث يبذلون كل ما يستطيعون من أجل إنجاز هذا العمل وأيضا العمل من أجل الحصول على التميز من الزملاء مما يكسبهم ثناء المدير واحترامه لهم .

ويرى الباحث أن العاملين بمستشفى الصداقة يبذلون أقصى جهد لديهم أي كان نوع العمل، فهم يهتمون بتحقيق أهداف المسطرة للمستشفى وتحقيق المصلحة العامة، وبدل أيضا الحرص على انجاز الأعمال بشكل صحيح، وأنهم يستطيعون العمل في أي بيئة عمل وتحت أي ظرف من الظروف.

ويفسر الباحث أن العاملون في المجال الصحي في أغلب الأحيان ينشغلون عن تحمل المسؤولية الاجتماعية الذاتية والذي من شأنه أن يؤثر على العلاقة مع الآخرين.

• اختبار فرضيات الدراسة:

1-الفرضية الأولى: تساهم القيادة التشاركية في مجال تفويض السلطة في تحسين أداء

العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة؟

جدول رقم (24)

معامل الارتباط بين تفويض السلطة وأداء العاملين

مستوى الدلالة	اختبار T	
0.000	9.952	تفويض السلطة وأداء العاملين

تم استخدام اختبار T لإيجاد مساهمة القيادة التشاركية في مجال تفويض السلطة لتحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة عند

مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) والنتائج مبينة في جدول رقم (24) والذي يبين أن مستوى الدلالة يساوي 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يدل أن هناك مساهمة للقيادة التشاركية في مجال تفويض السلطة لتحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة.

ويفسر الباحث ذلك الى العلاقة الإيجابية بين ممارسة قادة مستشفى الصداقة للقيادة التشاركية وممارسة تفويض السلطة، حيث يدرك القائد الذي يمارس القيادة التشاركية أهمية تفويض السلطة وضرورته للعملية الإدارية، كما أن ممارسة قادة المستشفى للقيادة التشاركية يؤثر إيجابيا في مناخ العام للمستشفى، فإيجاد الثقة بين القائد والعاملين من خلال التعامل الواضح والصريح، وتحديد المهام والصلاحيات بدقة، فينعكس هذا بدوره على تحسين أداء العاملين.

2-الفرضية الثانية: تساهم القيادة التشاركية في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة؟

جدول رقم (25)

معامل الارتباط بين اتخاذ القرار وأداء العاملين

مستوى الدلالة	اختبار T	
0.000	9.753	اتخاذ القرار وأداء العاملين

تم استخدام اختبار T لإيجاد مساهمة القيادة التشاركية في مجال اتخاذ القرار لتحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) والنتائج مبينة في جدول رقم (25) والذي يبين أن مستوى الدلالة يساوي 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يدل أن هناك مساهمة للقيادة

التشاركية في مجال اتخاذ القرار لتحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة.

ويفسر الباحث ذلك الى العلاقة الإيجابية بين ممارسة قادة مستشفى الصداقة للقيادة التشاركية وممارسة اتخاذ القرار، حيث يدرك القائد الذي يمارس القيادة التشاركية أهمية اتخاذ القرار وضرورته للعملية الإدارية، كما أن ممارسة قادة المستشفى للقيادة التشاركية يؤثر إيجابيا في مناخ العام للمستشفى، لأنها تزيد من ثقة العاملين بأنفسهم، من خلال اشراك العاملين في اتخاذ القرارات، فينعكس هذا بدوره على تحسين أداء العاملين.

3-الفرضية الثالثة: هناك درجة لممارسة القادة للعلاقات الانسانية في أداء العاملين

بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة؟

جدول رقم (26)

معامل الارتباط بين العلاقات الانسانية وأداء العاملين

مستوى الدلالة	اختبار T	
0.000	9.895	العلاقات الانسانية وأداء العاملين

تم استخدام اختبار T لإيجاد درجة ممارسة القادة للعلاقات الانسانية بمستشفى الصداقة وعلاقتها بأداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة عند مستوى دلالة إحصائية ($a \leq 0.05$) والنتائج مبينة في جدول رقم (26) والذي يبين أن مستوى الدلالة يساوي 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يدل أن هناك درجة لممارسة القادة للعلاقات الانسانية بمستشفى الصداقة وعلاقتها بأداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة.

ويفسر الباحث ذلك الى العلاقة الإيجابية بين ممارسة قادة مستشفى الصداقة للقيادة التشاركية وممارسة العلاقات الإنسانية، حيث يدرك القائد الذي يمارس القيادة التشاركية

أهمية العلاقات الإنسانية وضرورتها للعملية الإدارية، كما أن ممارسة قادة المستشفى للقيادة التشاركية يؤثر إيجابيا في مناخ العام للمستشفى، لأنها تزيد من ثقة العاملين بأنفسهم، وتزيد من حماسهم للعمل، فينعكس هذا بدوره على تحسين أداء العاملين.

4- الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية

($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تحسين أداء

العاملين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

تم استخدام اختبار " T " لعينتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات، كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة ثلاث متوسطات أو أكثر.

جدول رقم (27)

المتوسط الحسابي وقيمة اختبار " T " للكشف عن الفرق بين متوسط استجابات تقدير

أفراد العينة تعزى الى متغير " الجنس "

القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		اناث	ذكور	
0.058	-1.923	6.97	6.34	تفويض السلطة
0.305	-1.038	7.19	6.93	اتخاذ القرار
0.347	-0.948	6.33	5.98	العلاقات الانسانية

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (27) يتبين أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار " T " لعينتين مستقيمتين أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى الى الجنس. ويمكن تعليل ذلك الى أن نظرة أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، لا تتأثر بالمتغير الشخصي الجنس، أن الجنسين يخضعون لنفس ظروف بيئة العمل، ويمارسون نفس المهام والأنشطة الوظيفية ويتحملون نفس الأعباء دون النظر الى جنسهم.

جدول (28)

قيم نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً للمستوى العلمي "

القيمة الاحتمالية (sig)	قمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		دراسات عليا	جامعي	ثانوي	
0.776	0.256	6.44	6.51	6.28	تفويض السلطة
0.917	0.086	6.88	6.98	7.01	اتخاذ القرار
0.552	0.597	5.68	6.05	6.24	العلاقات الانسانية

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (28) يتبين أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى الى المستوى التعليمي.

ويمكن تعليل ذلك الى أن نظرة أفراد العينة أن يعيشون في بيئة إدارية واحدة، حيث أن العاملين يعملون بغض النظر عن المؤهل العلمي، حيث أن العاملين الذين يحملون مؤهلات علمية مثل الماجستير، يستطيع أن يقوم بأعمالهم عاملين يحملون مؤهلات علمية

أقل مثل حامل شهادة ليسانس، ويفسر الباحث السبب أيضا الى تفهم أفراد العينة لطبيعة المهام الإدارية التي اعتادوا عليها أثناء عملهم، فتكاد تذوب المؤهلات العلمية بينهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد العزيز براك 2012) والتي توصل من خلالها أنه لا يوجد فروق ذات لالة إحصائية حول ممارسة نمط القيادة التشاركية، المؤهل التعليمي لصالح حملة الشهادات العليا.

جدول (29)

قيم نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق استجابات أفراد عينة الدراسة تبعا " لسنوات الخبرة "

القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		أكثر من 15 سنة	من 10 سنوات الى 15 سنة	من 5 الى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.989	0.046	6.45	6.38	6.48	6.57	تفويض السلطة
0.566	0.682	7.01	6.92	7.02	6.56	اتخاذ القرار
0.912	0.179	5.97	6.26	6.03	5.91	العلاقات الانسانية

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (29) يتبين أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى الى سنوات الخبرة.

ويمكن تعليل ذلك الى أن أفراد العينة قد بلغوا من النضج الوظيفي ما يؤهلهم للتعرف على العمل والوظائف الإدارية لمهامهم، لذلك لم تظهر سنوات الخبرة فروق إحصائية، بالإضافة الى أن الكثير من العاملين يؤدون مهاماً إدارية متشابهة، مما أكسبهم المعرفة والدراية المتشابهة بطبيعة العمل.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد العزيز براك 2012) والتي توصلت من خلالها أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة نمط القيادة التشاركية، الخبرة لمن لديهم خبرة تتراوح من بين (05-10).

ثالثاً: عرض وتحليل المقابلات:

1- تحليل المقابلات:

تم إجراء مقابلات مع ثلاثة عاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون حول دور القيادة التشاركية بأبعادها (تفويض السلطة، واتخاذ القرار، والعلاقات الإنسانية) في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/ كوبا بولاية الجلفة، حيث قام الباحث بتحليل المقابلات المنظمة التي أجريت مع العاملين من جميع المستويات.

المقابلة الأولى (01):

مكان المقابلة: مستشفى الصداقة.

تاريخ المقابلة: 2018/04/11.

مدة المقابلة: 45 دقيقة

مواصفات المبحوث

الجنس: ذكر

السن: 44 سنة

رئيس: المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة.

- مضمون المقابلة:

يشرفني أن ألتقي بكم للحديث حول موضوع القيادة التشاركية (تفويض السلطة، واتخاذ القرار، والعلاقات الإنسانية) في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة.

في البداية ما أكرر شكري لكم على منحنا جزء من وقتكم الثمين، وعلى تقبلكم اجراء هذه المقابلة فمرة ثانية أشكركم جزيل الشكر، هل ممكن أن نبدأ ونخوض في الموضوع؟

نعم، تفضل:

• هل يقوم المدير المستشفى تفويضكم؟ ولماذا؟

نعم الإدارة الناجحة ليست حكرا على شخص فالعاملين كثر والأعمال داخل المستشفى كثيرة وتتطلب الاستفاداة من كل خبرات العاملين وحتى يمشي العمل بشكل سليم وحتى يقدر المدير أن يلم بكل نواحي النشاطات الموجودة في داخل المستشفى فضروري تفويض الصلاحيات في هذا المجال.

• ما المجالات التي يفوضها مدير في المستشفى؟

نعم في جميع المجالات حتى نشاطات الاجتماعية حتى يكتسب العاملين خبرات يروا أن لديهم فرصة المساهمة في المستشفى وينتموا اليه، فمن خلال التفويض يشعروا انهم ليس مجرد آلات فيصير لديهم انتماء للمستشفى ويشاركوا في القرار وفي انجاح المستشفى نفسها فيضعوا بصماتهم في المجالات التي يبدعوا فيها لأن مدير المستشفى ينمي لدينا أننا فريق واحد.

• هل ترى تأثير للتفويض على العاملين والمفوض (المدير) إليهم؟ وكيف؟

نعم أنا مؤمن في التفويض فهذا يعطي انتماء واضح للعاملين المفوض (مدير مستشفى) إليهم بعض المهام والصلاحيات.

• هل يقوم مدير المستشفى بتحديد زمن التفويض؟ متى ولماذا؟

نعم وخلال أشهر معينة سواء كانت مؤقتة أو دائمة فلا بد للمدير مستشفى أن يحدد زمن التفويض.

• هل يحدد مدير المستشفى من يحل مكانه في حال غيابه عن المستشفى لأي سبب من الأسباب؟ وكيف يتم اختياره؟

نعم النائب الرسمي هو المرجعية الأولى لمدير المستشفى الا إذا لم يكن موجود فيوفض من لديه الرغبة في القيام بالعمل ومن هو قادر ولديه الوقت.

• هل تناقش مدير المستشفى في القرارات التي يتخذها؟ ولماذا؟

نعم في الاجتماعات يتم توضيح نقاط الضعف التي تكون بحاجة للتطوير والتحسين في الأداء واعزز مواطن القوة فيه، كما يناقش المدير قراراته أمام العاملين ويحاول إيجاد حلول بديلة مشتركة.

• هل يقترح حلولاً سريعة لمواجهة مشكلات العمل؟

نعم، أن العاملين مقتنعين بأن القرار الذي يحل مشكلة هو قرار جيد، سيما وأن العمل في المستشفيات يركز الى حد كبير على عامل الاستقرار وحدوث المشاكل فيها باستمرار سواء من الناحية الإدارية أو المالية أو الفنية أو غير ذلك، فالبرغم من قناعة العاملين بجودة القرارات الصادرة لحل المشكلات المتنوعة في المستشفى الا أن تلك القرارات تلبى غاية ورغبة العاملين، فالعاملون بالمستشفى يمثلون أمام واجب وظيفي وانساني واخلاقي عند تقديمهم الخدمات الصحية للمستفيدين، ومن جانب آخر تتحقق احتياجاتهم وأهدافهم.

الى إدراك العاملين الى طبيعة العمل ينبغي أن يكون هناك مرونة كافية للتعامل مع مشكلات العمل بحيث يكون هناك انسجام بين المشكلة وطريقة التعامل مع المعلومات وتوفيرها من مصادرها واسترجاعها واتخاذ قرارات مهمة بناء على ما يتوافر لديهم من خبرات.

• هل تمتاز المعلومات التي يقدمها المدير بالدقة والوضوح لاتخاذ القرار؟

أن الإدارة المتطورة تستقي بياناتها من مصادر موثوقة ودقيقة، وعند معالجتها فإنه سوف يتم عرضها على شكل معلومات دقيقة وواضحة ويمكن فهمها والتعامل معها بسهولة، بحيث تستطيع مديريات الإدارة الاعتماد عليها عند تنفيذ أنشطتها الإدارية كافة في مجال العمل، وبالتالي ستوفر المعلومات والبيانات الدقيقة والصحيحة والتي تتناسب مع حاجات العاملين، وهذا يتطلب -حتمًا- توفير موارد بشرية متخصصة ومدربة ولديها الخبرة والكفاءة والمعرفة الكافية، إذ تعتبر المعلومات بمثابة العمود الفقري للعمل الإداري لكونها القاعدة الأساسية والرئيسية في اتخاذ القرارات لا بد أن يستند إلى معلومات كافية ودقيقة حتى يتم اتخاذ القرارات المناسبة.

• هل يأخذ رأي أغلبية العاملين في القرارات المهمة المتعلقة بعلمهم؟

نعم، وجود قدر من الحرية للعاملين في اتخاذ القرار والتصرف في المهام والواجبات المكلفين بها وفق الطريقة التي يرونها مناسبة خصوصاً في مجال تخصصاتهم، وهذا يتيح لهم التعامل مع المشكلات واقتراح البدائل واختيار البديل المناسب، واقتراح الآراء والأفكار التي يمكن أن تؤدي تسير العمل بالشكل الذي يروونه مناسباً، وترك هذه المساحة من الحرية للعاملين يزيد من قدرتهم على الإبداع في مجال عملهم.

• ما طبيعة العلاقة بين مدير المستشفى والعاملين؟

وجود الصداقة والعلاقات الودية بين مدير المستشفى والعاملين تكون سبباً في تأدية أعمالهم بأمانة وإخلاص، وحرص مدير المستشفى على جعل العلاقة أخوية بينه وبين العاملين، كما أن استخدام الدعابة يضيف جواً من المرح داخل المستشفى، ويكسر الروتين الذي يؤدي الملل، مما يجعل المناخ العام في المستشفى إيجابياً وممتعاً ويزيد الود والاحترام بين المدير والعاملين.

• هل يهتم مدير المستشفى بتشجيع واحترام العاملين؟

نعم ، أن مدير المستشفى يقدر العاملين ويحترم أفكارهم وشخصيتهم ، مما يدفعهم الى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار ، هي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوي ، إقامة علاقات فعالة طويلة المدى مع الفريق وإشاعة ثقافة الحوار بين العاملين .أن مدير المستشفى يتسم بقوة الشخصية ولباقة المهنية كونه صادق مع العاملين ، حيث أن العلاقة بين مدير المستشفى والعاملين تتسم بالثقة وهذا يؤدي الى وجود الاحترام والتقدير بين مدير المستشفى والعاملين ، حيث أنها تضع أهداف مشتركة للعاملين وتشجع مجموعات العمل المختلفة وتنمي فكرة العمل ضمن مجموعات لما فيه من اثرء للعاملين وتقدم نماذج ذات معنى وقيمة في العمل مما يؤثر إيجابيا في الأداء ، الأمر الذي يترتب عليه زيادة شعورهم بالانتماء .

• هل يستخدم أساليب تنافسية في بيئة العمل تشجع على الابداع؟

نعم، الاهتمام بالاعتبارات الفردية للعاملين من خلال الاهتمام بمشاعرهم بتشجيعهم وتوجيههم وتقديم النصح لهم واعتمادها على الاتصال المفتوح معهم، واسناد الأعمال للأفراد القادرين على إنجازها، وكذلك يهتم باحتياجات العاملين وأمورهم مثلما يتم بأمر العمل، ويتبنى استراتيجيات التقدير والتعزيز الإيجابي، تجعل العاملين دائما يشعرون بالفخر كونهم يعملون مع مدير يحترمهم ويهتم بهم وبأمورهم، ويؤدي ذلك الى الارتقاء بقدراتهم على أداء أنشطتهم.

المقابلة الثانية (02):

مكان المقابلة: مستشفى الصداقة.

تاريخ المقابلة: 2018/04/11.

مدة المقابلة: 45 دقيقة

مواصفات المبحوث

الجنس: أنثى

السن: 32 سنة

مكلفة: مكتب الإحصاء والأرشيف.

- مضمون المقابلة:

يسعدني أن ألتقي بكم للحديث حول موضوع القيادة التشاركية (تفويض السلطة، واتخاذ القرار، والعلاقات الإنسانية) في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة.

في البداية أشكركم على إتاحة لنا جزء من وقتكم، وعلى تقبلكم إجراء هذه المقابلة، هل ممكن أن نخوض في الموضوع؟

نعم، تفضل:

• هل يقوم المدير المستشفى تفويضكم؟ ولماذا؟

نعم يقوم مدير المستشفى بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين وفي بعض الأمور لأنه يوفر الوقت على المدير ويوفر وقته للأمور الإدارية في المستشفى، وأقوم بالأمور التي لا أحد يستطيع القيام بها الا أنا، فأنا عاملة في مجال الأرشيف وهذا يتطلب وقتا وجهدا كبيرا.

• ما المجالات التي يفوضها مدير في المستشفى؟

بالنسبة لي فوضت في ترتيب ارشيف المستشفى بكل ما يتعلق بأرشيف الإدارة أو أرشيف المرضى.

• هل ترى تأثير للتفويض على العاملين والمفوض (المدير) إليهم؟ وكيف؟

طبعاً يعطيه ذلك الانتماء الى مهنته ويشعر بالاحترام والتقدير وأن له دور إيجابي والمدير لا يقوم بالعمل فقط ونحن أي العاملين لسنا أشخاص يحركنا المدير فقط هنا، بل يعمل مدير المستشفى بعملية التفويض بخلق طاقم اداري للمستقبل.

• هل يقوم مدير المستشفى بتحديد زمن التفويض؟ متى ولماذا؟

نعم يحدد الزمن من اجل القيام بالأعمال في أجالها المحدد.

• هل يحدد مدير المستشفى من يحل مكانه في حال غيابه عن المستشفى لأي سبب

من الأسباب؟ وكيف يتم اختياره؟

نعم يحدد مدير المستشفى من يحل مكانه، وفي الغالب نائبه هو من يشغل مكانه في حال غيابه، وان تعذر ذلك، فيقوم بتفويض من لديه الخبرة.

• هل تناقش مدير المستشفى في القرارات التي يتخذها؟ ولماذا؟

طبعاً أناقش المدير القرارات الخاطئة من خلال الاجتماعات المبرمجة لذلك.

• هل يقترح حلولاً سريعة لمواجهة مشكلات العمل؟

نعم، أن المشكلات الإدارية لها حلول محددة وفق نظام معين لا تحتاج الى وضع بدائل متعددة ومتنوعة، وهي معلومة لدى مدير المستشفى مسبقاً.

• هل تمتاز المعلومات التي يقدمها المدير بالدقة والوضوح لاتخاذ القرار؟

يوفر معلومات لإنجاز المهام والأعمال الإدارية في الوقت الزمني المناسب وبالسرعة المناسبة أيضاً، كون الأجهزة والمعدات المستخدمة في مستشفى الصداقة حديثة ومتطورة، وتجعل تدفق المعلومات للمديريات الإدارية سهلاً وسريعاً، مما يلبي حاجات العاملين أثناء تنفيذ أعمالهم، كما أن توفر المعلومات بشكل مستمر ومنتظم أمام العاملين سيعطيهم الصورة الكاملة عن طبيعة الأعمال التي تجرى في مديرياتهم الإدارية، لذا أن

المعلومات الكافية والدقيقة من شأنه أن يسهم في قرارات إدارية مناسبة لطبيعة المشكلة التي يتم حولها اتخاذ القرار.

• هل يأخذ رأي أغلبية العاملين في القرارات المهمة المتعلقة بعلمهم؟

نعم، مدير يلجأ إلى أسلوب المناقشة كأحد الأساليب والديمقراطية الأكثر نجاعة في عملية التفاعل بينه وبين العاملين؛ كون هذا الأسلوب يحول عملية اتصال بين مدير مستشفى الصداقة والعاملين إلى عملية تواصل، فيتيح ذلك للعاملين بالمشاركة وطرح القرارات المتعلقة بعملهم، وشعور هؤلاء العاملين بقيمة ما يطرحونه، وأهليتهم للمشاركة في اتخاذ القرار.

• ما طبيعة العلاقة بين مدير المستشفى والعاملين؟

نعم، تمتع شخصية المدير بروح الدعابة يزيد في العمل وهذا ما يزيد من تحقيق الأهداف المرجوة، كما اهتمام مدير المستشفى بتوثيق العلاقة الطيبة بينه وبين العاملين، واعتبارهم أسرة واحدة يشاركون بعضهم في المناسبات الخاصة بهم، مما يعزز أواصر المحبة والانتماء للمستشفى.

• هل يهتم مدير المستشفى بتشجيع واحترام العاملين؟

نعم ، أن مدير المستشفى يحفز العاملين فكريا من خلال تشجيعهم على تقديم أفكار وآراء متنوعة ومميزة وتشجيعهم على الابداع ، فانه يسعى الى رفع مستوى الأداء في العمل من خلال التركيز على نقاط الضعف والعمل على تقويمها وتدعم وتعزز نقاط القوة المتوفرة حيث يساعد تحفيز العاملين على دعم جهودهم وتعزيز مشاركاتهم من خلال تأمين مناخ يسمح لهم بحرية التعبير عن آرائهم وتقديم أفكارهم ومقترحاتهم دون خوف أو حرج ، الأمر الذي يعزز لديهم الشعور بالمسؤولية ويمنحهم قدرا من الثقة التي تمكنهم من ممارسة مهامهم بكل كفاءة واقتدار .

• هل يستخدم أساليب تنافسية في بيئة العمل تشجع على الإبداع؟

نعم، اهتمام مدير مستشفى بالإبداع وتدريب العاملين على تقديم كل ما هو جديد ومتميز، وبناء رؤية مستقبلية للعاملين، وأن العاملين بمستشفى الصداقة لديهم القدرة الكبيرة على انجاز المهام الموكلة إليهم بأساليب متعددة ومتجددة، ويمتلكون قدرات كبيرة على تقديم أفكار جيدة لإنجاز المهام بطرق وأساليب سريعة تتمثل في القدرة على الابتكار كل ما هو جديد، والابتعاد عن الطرق التقليدية في انجاز المهام.

المقابلة الثالثة (03):

مكان المقابلة: مستشفى الصداقة.

تاريخ المقابلة: 2018/04/11.

مدة المقابلة: 50 دقيقة

مواصفات المبحوث:

الجنس: ذكر

السن: 35 سنة

المكتب: العلاقات العامة

- مضمون المقابلة:

نتشرف أن نلتقي بكم للحديث حول موضوع القيادة التشاركية (تفويض السلطة، واتخاذ القرار، والعلاقات الإنسانية) في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة.

في البداية أشكر سيادتكم لإتاحة لنا جزء من وقتكم الثمين، وعلى تقبلكم اجراء هذه المقابلة، هل ممكن أن نخوض في الموضوع؟

نعم، تفضل:

• هل يقوم المدير المستشفى تفويضكم؟ ولماذا؟

نعم، يفوض مدير المستشفى بعض الصلاحيات للتسهيل وهذا ما يتطلبه مستشفى الصداقة لطب العيون للإقبال الكبير عليه، لذا وجب على المدير تفويض بعض الصلاحيات.

• ما المجالات التي يفوضها مدير في المستشفى؟

الأمور القابلة للتفويض يفوض فيها المدير منها فنية ومنها صلاحيات أخرى تفوض الى من لديهم الخبرة في ذلك المجال.

• هل ترى تأثير للتفويض على العاملين والمفوض (المدير) إليهم؟ وكيف؟

نعم يعطيني الوقت الكافي في عملي، وعمل بطبع موجه الى المرضى في عملية الاستقبال والتوجيه.

• هل يقوم مدير المستشفى بتحديد زمن التفويض؟ متى ولماذا؟

غالبا يحدد الزمن في عملية التفويض، خاصة حالات الطوارئ، فالإقبال الكبير للمرضى يتطلب جهدا ونظرا للحفاظ على السمعة الطيبة للمستشفى يعمل المدير على الحفاظ عليها وذلك بتفويض بعض الصلاحيات للتسهيل للمرضى عند زيارتهم للمستشفى.

• هل يحدد مدير المستشفى من يحل مكانه في حال غيابه عن المستشفى لأي سبب

من الأسباب؟ وكيف يتم اختياره؟

نعم، فالنائب يحل مكانه.

• هل تناقش مدير المستشفى في القرارات التي يتخذها؟ ولماذا؟

نعم، ويكون النقاش في الاجتماعات المبرمجة لذلك.

• هل يقترح حولا سريعة لمواجهة مشكلات العمل؟

نعم، أن مدير مستشفى الصداقة يعلم مسبقا طبيعة المشكلات التي تقع في مجال ادارية، لذلك يسهل عملية اقتراح الحلول الفورية لهذه المشكلات، كما أن التدريب المتواصل لمدير المستشفى يجعله على دراية بالحلول السريعة والايجابية والمنطقية.

• هل تمتاز المعلومات التي يقدمها المدير بالدقة والوضوح لاتخاذ القرار؟

انسياب المعلومات بين مديريات الإدارية المختلفة يجعلها تتبادل المعلومات اللازمة لتأدية عملها بسهولة وسرعة كافية وبالتوقيت الزمني المحدد، مما يوفر الوقت والجهد، أن المعلومات الدقيقة والواضحة والشاملة التي توفرها الإدارة ستعطي الوقت الكافي للعاملين للقيام بالواجبات والمهام المطلوبة منهم بشكل صحيح ودقيق.

• هل يأخذ رأي أغلبية العاملين في القرارات المهمة المتعلقة بعلمهم؟

نعم، مدير مستشفى الصداقة يعي أن العاملين أهم مكون من مكونات المؤسسة الاستشفائية، فإذا لم يؤخذ بالاعتبار رأيهم فيما يتعلق بعملهم فسيشعر العاملون بأنهم في غربة عن هذه المؤسسة، وأنهم فقط متلقون ومستمعون إلى الأمر الذي يؤدي إلى جمود العملية.

• ما طبيعة العلاقة بين مدير المستشفى والعاملين؟

نعم، رغبة المدير في توثيق علاقته بالعاملين وبناء علاقات طيبة معهم واطلاعهم على أحوالهم والتشاور معهم لمعالجة ما قد يواجههم من مشكلات، أضف أيضا احترامه لمبدأ العلاقات الانسانية وأشعاره العاملين بأنهم جزء من المستشفى.

• هل يهتم مدير المستشفى بتشجيع واحترام العاملين؟

الاهتمام بالاعتبارات الفردية للعاملين من خلال الاهتمام بمشاعرهم بتشجيعهم وتوجيههم وتقديم النصح لهم واعتمادها على الاتصال المفتوح معهم، واسناد الأعمال للأفراد القادرين على إنجازها، وكذلك يهتم باحتياجات العاملين وأمورهم مثلما يتم بأمور العمل، وبتبنيه استراتيجيات التقدير والتعزيز الإيجابي، تجعل العاملين دائما يشعرون بالفخر كونهم يعملون

مع مدير يحترمهم ويهتم بهم وبأمورهم، ويؤدي ذلك الى الارتقاء بقدراتهم على أداء أنشطتهم.

• هل يستخدم أساليب تنافسية في بيئة العمل تشجع على الابداع؟

نعم، أن مدير مستشفى الصداقة يراعي حاجيات العاملين لزيادة لإبداع الاداري مما يساهم في تحسين نوعية وجودة خدماتها المقدمة للمواطنين، وتشجيع العاملين نحو الابداع وتطوير الأعمال وتحسينها بما يحقق حالة نوعية من الأداء حتى لو حدثت أخطاء نجد المدير يعالجها ضمن المفهوم الانساني.

رابعاً: استخلاص نتائج الدراسة الميدانية:

مناقشة نتائج فرضيات الدراسة:

• مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

1- تبين من النتائج أن هناك توافقاً في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (01) التي نصها " تفويضي جزء من السلطات يؤدي الى رفع روعي المعنوية " تتراوح ما بين موافق وموافق جداً من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (48.5%) موافق و(31.5%) موافق جداً، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (3.82)، ويمكن تفسير هذه النتيجة ان قادة مستشفى الصداقة يعطون حرية التصرف الى من فوضوهم للسلطة في حدود مسؤولياتهم والوقوف على النتائج دون الدخول في الجزئيات والتفصيلات، كل ذلك يولد الثقة المتبادلة بين قادة المستشفى والعاملين ، كما يولد لديهم الإحساس بالمسؤولية ويدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم على احسن وجه، وبذلك يمارسون قادة المستشفى من خلال التفويض سلطة الثقة بدلا من سلطة الجزاء.

2- من خلال النتائج الإحصائية التي تحصلنا نلاحظ هناك توافقاً في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (02) التي نصها " يحدد المهام والمسؤوليات تحديداً دقيقاً " تتراوح ما بين موافق جداً وموافق من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (47.0%) موافق جداً و(44.0%) موافق، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.30)،

ويمكن تفسير هذه النتيجة الى أن قادة مستشفى الصداقة يسند بعض الاختصاصات على العاملين، ويترك لهم حرية التعامل معها مع تحديد المسؤوليات بدقة هذا لمواجهة المشكلات والأزمات المفاجئة والطارئة.

3- تبين الشواهد الإحصائية الميدانية أن هناك توافقا في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (03) التي نصها " يعتبر تفويض السلطة وسيلة لإعداد القيادات الادارية المختلفة " تتراوح ما بين موافق جدا وموافق من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (56.5%) موافق جدا و(24.5%) موافق، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.31)، ويمكن تفسير هذه النتيجة ان التفويض يساعد على تنمية قدراتهم وخاصة المسؤولين في المستويات المختلفة ، ويتيح لهم فرصة ممارسة المهام بقدر من الحرية والمرونة دون ضغوط ، والتمتع بقدر من السلطة والاحساس بالمسؤولية ، وزيادة فاعلية الأداء من خلال مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات ، وهذا لن يتحقق الا في ظل تفويض السلطة ، حيث يكون لدى المدير الاستعداد لتحمل الأخطاء الناجمة من التفويض واعطائهم الفرصة لكي يتعلموا من أخطائهم .

4- من خلال النتائج الإحصائية التي تحصلنا نلاحظ أن هناك توافقا في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (04) التي نصها " يعطيني الحرية في تحديد الأهداف " تتراوح ما بين موافق جدا وموافق من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (34.0%) موافق جدا و(32.5%) موافق ، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (3.95)، وحسب ما أدلى به العاملين أنهم يعتمدون على انجاز أهداف المسطرة للمستشفى، من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتبادل أفضل للمعلومات وتعليمهم وتدريبهم مهارات جديدة تساعدهم في تطوير العمل، فعن طريق تفويض الصلاحيات يمكن تقديم خدمات بشكل أفضل في كل الأوقات بحيث لا تتعطل الأمور في غياب المدير الذي لا يحتكر كامل السلطات، بل يفوض الى العاملين بعضا منها.

5- تبين الشواهد الإحصائية الميدانية أن هناك توافقاً في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (05) التي نصها " يراعي قدرات العاملين عند توزيعه للمستويات العمل " تتراوح ما بين موافق وموافق جداً من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (32.0%) موافق و(25.5%) موافق جداً ، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (3.55)، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن قادة مستشفى الصداقة يستفيدون من جهود العاملين وخبراتهم ومهاراتهم، وأفكارهم لتنفيذ أعمالهم، أما البعد الأهم الذي تضيفه فهو إنجاز العمل بدقة واتقان مميزين، حيث إن العامل المفوض إليه السلطة، سيبدل قسارى جهده من أجل أن يظهر العمل الموكل إليه بأفضل صورة، وبالتالي سيكتشف العاملين قدراتهم وكفاءتهم، وسيقوم القائد بتفويض السلطة إليهم مرة أخرى، أو العمل على تزكيته ليتولوا مناصباً إدارية مهمة داخل المستشفى.

6- تثبت الشواهد الإحصائية التي جمعت من المؤسسة مجال الدراسة أن هناك توافقاً في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (06) التي نصها " يبادر بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين " تتراوح ما بين موافق جداً وموافق من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (62.5%) موافق جداً و(33.5%) موافق ، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.59)، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن قادة مستشفى الصداقة يمنحون العاملين الحق في العمل داخل نطاق محدد ، ومن حق القائد استرداد هذا التفويض في أي وقت من مرؤوسيه وإعادة تفويضه لآخرين إذا ما اتضح له سوء استخدامهم للتفويض أو عجزهم عن النهوض بالمسؤوليات التي كلفوا بها ، كما يرى العاملين ان قادة مستشفى الصداقة يحددون طبيعة السلطة التي يفوضوها اليهم ومقدارها ، ومقدار هذه السلطة ليس ثابتاً ، فهو يتغير من وقت لآخر حسب التغير في حجم المسؤوليات التي يحملها لهؤلاء المرؤوسين داخل المستشفى

7- من خلال النتائج الإحصائية التي تحصلنا نلاحظ أن هناك توافقاً في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (07) التي نصها " يسمح للعاملين بأخذ دورا قياديا حسب ما

يوكل اليهم " تتراوح ما بين موافق جدا وموافق من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (49.0%) موافق جدا و(36.0%) موافق ، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.19)، ويمكن تفسير هذه النتيجة ان السماح للعاملين وتفويضهم له دورا رئيسيا في اندماج العاملين عقليا وعاطفيا في مواقف الجماعة ، مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهدافها وتحمل المسؤولية ، تفويض العامل ومنحه الثقة في اخذ دورا قياديا بالمستشفى يعطيه الشعور بأهميته ، مما يؤدي الى اخلاص في العمل والتفاني في خدمة واعلاء صالح المستشفى والعمل على تحقيق أهدافه ، كما أن قادة المستشفى يفوضون العاملين في جميع المستويات التنظيمية وهذا مما يساهم في تنمية وتكوين كوادر جديدة من القادة الإداريين والتي تكون ذلك خبرة في تفويض الصلاحيات هذا فضلا عن تحقيق ميزة الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين .

8- تثبت الشواهد الإحصائية التي جمعت من المؤسسة مجال الدراسة أن هناك توافقا في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (08) التي نصها " تتوافر المعلومات والبيانات المتعلقة بأداء المهام المفوضة " تتراوح ما بين موافق وموافق جدا من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (45.0%) موافق و(28.5%) موافق جدا ، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (3.89)، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن قادة مستشفى الصداقة لديهم اهتمام بجميع أعمال المؤكدة الى العاملين ، لذلك فهم يقومون بتقديم جميع المعلومات والبيانات بطريقة مباشرة، أو بطريقة غير مباشرة من خلال توجيههم لجهات الاختصاص للحصول على المعلومات والبيانات سواء من خلال المصالح الادارية الموجودة بالمستشفى ، التي تتوفر لديهم المعلومات والبيانات التي تخص العاملين في جميع المستويات، وذلك من أجل إنجاز الأعمال والمهام المكلفين بها.

9- تبين الشواهد الإحصائية الميدانية أن هناك توافقا في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (09) التي نصها " يمنحني الزمن الكافي لإنهاء المهمة التي يفوضني بها " تتراوح ما بين موافق وموافق جدا من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت

(43.0%) موافق و(38.0%) موافق جدا ، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.07)، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن القائد يوفر الوقت الكافي لهم للقيام بالمهام ولأنشطة ذات الأولويات العامة المتصلة بالتخطيط والتطوير الذاتي والابتكار، وتحديد مهام كل عامل فانه يوفر مزيدا من الوقت لإنجاز تلك الأعمال الأكثر أهمية، وبالتالي تنمو مهارات العاملين وينشغلون بما هو مفيد وتكون الأعمال أكثر فاعلية وإنجازا.

10- تثبت الشواهد الإحصائية التي جمعت من المؤسسة مجال الدراسة أن هناك توافقا في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (10) التي نصها " يمنح العاملين صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم " تتراوح ما بين موافق وموافق جدا من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (58.0%) موافق و(34.5%) موافق جدا ، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.22)، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن فكرة تفويض شخص بأداء مهمة لا تقتصر على تفويض شخص بعينه للقيام بهذه المهمة بطريقة أفضل ولكن الأمر له أكثر من مغزى ، فهو يوفر على المسؤول الوقت والجهد الذي عليه أن يستثمرها في أنشطة أخرى ، والتفويض كإحدى المهارات التي يقوم بها مدير مستشفى الصداقة تمتاز بأن لها العديد من الإيجابيات ، وهذا عن طريق منحهم صلاحيات متكافئة للقيام ببعض المهام ما يؤدي الى تعزيز مهارتهم وخبراتهم ،حيث أن فرص ترقية التي تتاح لهم من الممكن أن تزيد حماسهم للعمل . وبناءا على ما أظهرته نتائج الفرضية الأولى بأن هناك ممارسة للقيادة التشاركية في مجال تفويض السلطة في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة، ويعني أن الفرضية الثالثة محققة

• مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

1- تبين الشواهد الإحصائية الميدانية من خلال النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على وجود ممارسة اتخاذ القرار في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة، وتتمثل في العبارة رقم (01) والتي نصها " يشركني في وضع

الخطط للعمل وتنفيذها " من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (21.5%) موافق جدا و(57.5%) موافق وبمتوسط حسابي (3.96) ، فقد بينت النتائج وجود تشجيع للعاملين واهتمام بأفكارهم، ومنحهم ثقة كبيرة في مجال العمل الذي يقومون به مع تشجيع على عملية التخطيط اللازمة لمواجهة أي مشكلات مستقبلية قد تواجه العمل داخل المستشفى ، بالإضافة إلى الثقة الكبيرة التي يتمتع بها العاملين في مستشفى الصداقة عند تعبيرهم عن الاقتراحات الجديدة والابتكارية وكفاءتهم وامتلاكهم الشجاعة الكافية في اتخاذ القرارات الهامة، واهتمامهم بتشجيع الآخرين في هذا الصدد، وقدرتهم على تقديم الاقتراحات والأساليب الجديدة التي تساعد في أداء العمل.

2- تثبت الشواهد الإحصائية التي جمعت من المؤسسة مجال الدراسة أن هناك توافقا في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (02) التي نصها " **يشركني في حل مشكلات العمل** " تتراوح ما بين موافق وموافق جدا من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (61.0%) موافق و(34.5%) موافق جدا، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.56) ، مما يوضح أن أفراد عينة الدراسة في رؤيتهم في مشاركتهم في حل المشكلات العمل ، وصياغة الأهداف بالأسلوب الجماعي، وتشجيع العاملين على تبني القرارات واتخاذها والتي تصب في مصلحة العمل وتطويره والتي تعبر عن مدى مساهمة مدير مستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة في حل المشكلات العاملين بدرجة كبيرة جدا، فهذا يعبر عن مدى قيام القائد بالمساهمة الفعالة في تسيير شؤون العاملين، والدور الكبير الذي يلعبه القائد في حل المشاكل الإدارية ، من حيث الحضور، والغياب، وهذه إشارة واضحة إلى وجود علاقات فعالة بين القائد وأعضاء العاملين.

3- تؤكد الشواهد الإحصائية الميدانية أن هناك توافقا في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (03) التي نصها " **مشاركة العاملين في القرارات المتعلقة بمسؤولياتهم اتجاه عملهم** " تتراوح ما بين موافق وموافق جدا من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (46.5%) موافق و(31.5%) موافق جدا ، وذلك عند متوسط حسابي بلغ

(4.00) ، مما يوضح أن أفراد عينة الدراسة في رؤيتهم في مشاركتهم في القرارات المتعلقة بالمسؤولية اتجاه العمل المنوط بهم داخل مستشفى الصداقة لطب العيون ، كما تدل هذه النتيجة إلى أن مشاركة جميع العاملين في اتخاذ القرار والتشاور حوله تسهم في زيادة الثقة في القرارات التي يتم اتخاذها ، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة منها على كافة المستويات الخاصة بالمستشفى.

4- تؤكد النتائج الإحصائية التي جمعت من المؤسسة مجال الدراسة أن هناك توافقاً في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (05) التي نصها " يشجع العاملين بروح الفريق " تتراوح ما بين موافق جداً وموافق من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (50.5%) موافق جداً و(32.0%) موافق، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.21)، مما يوضح أن أفراد عينة الدراسة يعملون بروح الفريق الواحد داخل مستشفى الصداقة لطب العيون، من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات الأمر الذي يسهم في تفعيل العمل بروح الفريق.

5- تثبت النتائج الإحصائية التي جمعت من المؤسسة مجال الدراسة أن هناك توافقاً في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (06) التي نصها " يحتثي خلال الاجتماعات على توزيع العمل لضمان سرعة الانجاز " تتراوح ما بين موافق وموافق جداً من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (46.0%) موافق و(39.0%) موافق جداً، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.14)، مما يوضح أن قادة مستشفى الصداقة يسعون إلى التعرف على آراء العاملين خلال اجتماع بهم والاستفادة منهم في عملية اتخاذ القرارات وخاصة آراء المرؤوسين أصحاب المهارة والخبرة مما يجعله يقوم بمقابلة هؤلاء المرؤوسين مقابلة شخصية لإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، كما أن الاجتماعات تعد الأسلوب الأكثر شيوعاً في مستشفى الصداقة تقريباً .

6- تؤكد الشواهد الإحصائية الميدانية أن هناك توافقاً في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (07) التي نصها " يطلع العاملين على القوانين الواردة في المستشفى " تتراوح ما

بين موافق جدا وموافق من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (53.0%) موافق جدا و(37.0%) موافق، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.34)، مما يوضح أن قادة مستشفى الصداقة يطلعون العاملين بالقوانين الواردة في المستشفى، مما يتيح للعاملين المطالعة على كل ما هو جديد بسياسات المستشفى واتجاهاته العامة والتخطيط المستقبلي له ، وهذا يعود حسب رأي المبحوثين إلى أهمية مرونة الانظمة والإجراءات التي يتبناها مستشفى الصداقة لطب العيون في ممارسة ادارة الموارد البشرية، والتي تقبل الممارسات المبتكرة لمواجهة التغيرات المستمرة والمتلاحقة في طبيعة عمل المستشفى، وهذه الانظمة والاجراءات يتم تجديدها في ضوء الأهداف العامة والرؤية المستقبلية للإدارة العليا للمستشفى.

7- تثبت النتائج الإحصائية التي جمعت من المؤسسة مجال الدراسة أن هناك توافقا في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (09) التي نصها " **وضوح المسؤوليات والأهداف تعطي الفرصة للعمال المشاركة في اتخاذ القرارات** " تتراوح ما بين موافق وموافق جدا من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (45.5%) موافق و(37.5%) موافق جدا، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.09)، مما يوضح أن هناك شراكة ميدانية حقيقية من قبل قادة المستشفى والعاملين، من أجل بناء أهداف وصياغتها وتحديد طرق تنفيذها، وهذا من خلال وضوح المسؤوليات داخل المستشفى، مما يسهل على العاملين تأدية عملهم بإتقان، وهذا ما يتولد لدى المرؤوسين الشعور بأنهم ليسوا آلة منفذين سياسات فقط، بل بشر قادرين على الابداع والابتكار، مما يعزز لديهم الثقة بأنفسهم وبقاداتهم، ويمنحهم حالة من الرضا، ويشعرهم بأنهم شركاء في المستشفى، وبالتالي يجنبهم النقاشات العقيمة والمطولة، مما يؤدي الى انعكاس ذلك إيجابا على أداء العاملين وتحقيق أهداف المستشفى.

8- تؤكد النتائج الإحصائية التي جمعت من المؤسسة مجال الدراسة أن هناك توافقا في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (08) التي نصها " **يضع المدير آراء وافكار العاملين بعين**

الاعتبار عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية " تتراوح ما بين موافق وموافق جدا من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (61.5%) موافق و(14.5%) موافق جدا، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (3.83)، مما يوضح بان مدير مستشفى الصداقة في حاجة دائمة الى العاملين عند اتخاذه القرارات الاستراتيجية، وقد يرجع ذلك بان مشاركة قادة المستشفى للعاملين وأخذ آرائهم فيما يخص القرارات المهمة داخل المستشفى يؤدي إلى تقوية وتعزيز العمل الجماعي وقد يحبذ اتخاذ القرار بشكل جماعي لضمان تنفيذه بشكل سليم، وهذا يشعر العاملين بأهمية رأيهم ويزيد من انتمائهم وولائهم للمستشفى، مما يصب في مصلحة المستشفى ويزيد في تطوير العمل الإداري، مما يدعي مشاركة العاملين في بعض الأعمال الإدارية، وقد يرجع ذلك إلى رغبة ومشاركة العاملين في بعض الأعمال الإدارية واتخاذ القرار فيها، ويتضح من النتيجة أن قادة مستشفى الصداقة لطب العيون يلجؤون الى أفكار وآراء العاملين بخصوص القرارات الاستراتيجية للمستشفى .

9- تؤكد الشواهد الإحصائية الميدانية أن هناك توافقا في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (04) التي نصها " **يشركني في بعض اللقاءات حسب طبيعة الأعمال المطلوبة** " تتراوح ما بين موافق وموافق جدا من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (47.0%) موافق و(32.0%) موافق جدا، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.03)، مما يوضح أن المشاركة العاملين في بعض اللقاءات تساهم غالبا في زيادة الارتياح أثناء أداء الأنشطة والمهام المسندة اليهم داخل المستشفى، كما تؤدي الى شعور العامل بأهمية المهام المسندة اليه وبالتالي شعوره بالانتماء داخل المستشفى، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن العاملين تتاح لهم الفرص الكافية لتقديم أفكارهم وآراءهم ومقترحاتهم في مجال عملهم في اللقاءات المنعقدة بالمستشفى، وهذا ما يشعرهم بأن وجودهم في المؤسسة الاستشفائية له دور في تحسين أدائهم، وهذا ما ذهبت إليه القيادة التشاركية التي تقوم على إشراك العاملين في مجالات عملهم .

10- تثبت النتائج الإحصائية التي جمعت من المؤسسة مجال الدراسة أن هناك توافقاً في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (10) التي نصها " يتمتع العاملون بدرجة كبيرة من الاستقلالية من اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم " تتراوح ما بين موافق جداً وموافق من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (44.5%) موافق جداً و(38.5%) موافق، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.17)، مما يوضح أن مدير مستشفى الصداقة يتيح لهم الاستقلالية في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم من أجل. وبناءً على ما أظهرته نتائج الفرضية الثانية بأن هناك ممارسة للقيادة التشاركية في مجال اتخاذ القرار في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة، ويعني أن الفرضية الثالثة محققة

• مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

1- تؤكد النتائج الإحصائية التي جمعت من المؤسسة مجال الدراسة أن هناك يتضح من النتائج أن هناك توافقاً في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (01) التي نصها " يصبر ويتأني في تعامل عند حدوث أخطاء في العمل " تتراوح ما بين موافق جداً وموافق من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (70.4%) موافق جداً و(26.1%) موافق، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.70)، مما يوضح طبيعة ونمط العلاقة القائمة بين قادة مستشفى الصداقة والعاملين التي يسودها الاحترام والثقة والتعاون والانسجام والمرونة والتعامل في العمل، هذا يؤدي إلى زيادة الرغبة في العمل لدى العاملين، فالمرونة في المحاسبة عن الأخطاء الصغيرة والتسامح في مثل هذه الحالات يزيد من فعالية العاملين ويرفع من روحهم المعنوية، ومن جهة أخرى لا يعني التسامح استبعاد العقاب في بعض المواقف على أن يكون استخدامه على قدر الخطأ وبما يكفل تصحيح سلوك العاملين .

2- تثبت النتائج الإحصائية الميدانية أن هناك كما يتضح من النتائج أن هناك توافقاً في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (02) التي نصها " يهتم بمبادئ العمل والمساواة

بين العاملين " تتراوح ما بين موافق جدا وموافق من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (63.1%) موافق جدا و(29.1%) موافق، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.58)، مما يوضح أن قادة مستشفى الصداقة يهتمون بالمساواة والعدل بين العاملين، وهذا ما يدفعهم على العمل بحماس وقوة دون قهر أو اجبار، كما تستطيع أن تبني علاقات إنسانية وروح معنوية للمجموعة على أساس قوي وتحقق لهم الرضا النفسي وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل وهم جميعا كأ أسرة واحدة متحابية متعاطفة، بالإضافة الى تنمية المسؤولية الاجتماعية والتي من شأنها أن تزيد من قوة وترابط العاملين بالمستشفى.

3- تؤكد النتائج الإحصائية التي جمعت من المؤسسة مجال الدراسة أن هناك توافق حول العبارة رقم (03) التي نصها "يكسب العاملين الثقة بأنفسهم" تتراوح ما بين موافق جدا وموافق من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (46.3%) موافق جدا و(38.4%) موافق، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.33)، مما يوضح أن قادة مستشفى الصداقة يعتبرون الثقة أمرا ضروريا، وحجر الأساس في المستشفى ، فاذا لم نزرع ثقة في أنفس العاملين ، فإننا نقاوم أفكارهم ونقتل ابداعاتهم ونرفض مشاركتهم في العمل ، لذا وجب على قادة مستشفى الصداقة أن يزرعوا تلك الثقة ليس بمجرد قولهم أنهم يثقون بهم، بل وجب عليهم أن يبينوا ذلك من خلال وثوقهم في قدرات مرؤوسيهم بشكل كبير و يدركوا مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل و يحسوا بمشاعر العاملين معهم ويوسعوا أفقهم، ما يجعله يستثير فيهم جهود كي يكونوا مبدعين مبتكرين.

4- تؤكد النتائج الإحصائية الميدانية أن هناك كما يتضح من النتائج أن هناك توافقا في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (04) التي نصها " يتعامل القائد بتواضع مع العاملين " تتراوح ما بين موافق جدا وموافق من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (52.7%) موافق جدا و(31.5%) موافق ، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.39)، مما يوضح أن قادة مستشفى الصداقة يتعاملون مع جميع العاملين معاملة تتسم

بالمساواة والعدل بعيدا عن التحيز والمحاباة ، وذلك في اطار قدرة الأفراد وامكاناتهم ومواهبهم وايماننا بمبدأ الفروق الفردية بين العاملين وتفاوتهم فيما وهبهم الله من قدرات .

5- تثبت النتائج الإحصائية التي جمعت من المؤسسة مجال الدراسة أن هناك توافق حول العبارة رقم (05) التي نصها " يحرص على بث شعور بالأمن والاستقرار النفسي لدى العاملين " تتراوح ما بين موافق جدا وموافق من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (44.8%) موافق و(39.9%) موافق جدا، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.25)، مما يوضح أن قادة مستشفى الصداقة يعتبرون ان الأمن من الحاجات النفسية الأساسية للفرد وعدم اشباعها يؤدي الى احباطه ، ومن ثم انخفاض معنوياته، وبالنسبة للفرد المرؤوسين حتى يشعر بأمنه واستقراره يجب أن يكون هناك من الضمانات ما ينتج له الاستمرار في العمل دون طرد أو فصل، وكذلك حصوله على ترقياته وفق أسس من العدالة والنزاهة وعدم تدخل الأهواء الشخصية والمجالات في أسس التقييم ، فكما يقولون : العدل أساس الملك .

6- تثبت النتائج الإحصائية التي جمعت من المؤسسة مجال الدراسة أن هناك توافقا في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (06) التي نصها " يشجع العاملين على التعاون وروح المبادرة فيما بينهم " تتراوح ما بين موافق جدا وموافق من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (68.5%) موافق جدا و(23.6%) موافق ، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.63)، مما يوضح أن علاقات العاملين يسودها الود والاحترام نتيجة لعملهم مع بعضهم البعض لفترة من الزمن ، كما أن قيام علاقات العمل على أسس النظم واللوائح بالمستشفى يقلل من الصراعات في العمل، مما يجعل العلاقات بين العاملين ودية الأمر الذي يجعل العامل راضيا عن علاقاته بزملائه في العمل، مما يزيد من رضاه وتحسين ادائه ، كما أن العلاقات بين قادة المستشفى والعاملين تقوم على أسس اللوائح والنظم التي تنظم العمل بالمستشفى مما يقلل من حالات الإحتكاك السلبي بين المدير والعاملين ويجعل العلاقات بينهما ممتازة مما يزيد من الرضا الوظيفي للمرؤوسين .

7- تؤكد النتائج الإحصائية التي جمعت من المؤسسة مجال الدراسة أن هناك توافق حول العبارة رقم (07) التي نصها " يتعامل بصدق ومرونة مع العاملين " تتراوح ما بين موافق جدا وموافق من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (55.8%) موافق و(25.1%) موافق جدا، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.32)، مما يوضح أن هناك مرونة عالية بين قادة المستشفى والعاملين، كما يهتمون كثيرا بتزويد العاملين بكل المعلومات عن العمل والتي تعنيهم على أدائهم على خير وجه ، فبيبنوا لهم حدوده وأساليبه ووسائل الاتصال واللوائح والتعليمات المتعلقة به حتى تدخل الثقة في أنفسهم ويكونوا على بيئة بجميع ظروف العمل ، فان مثل هذه الخطوة من جانب مدير المستشفى بتعامله المرن مع العاملين يرفع كثيرا من معنوية العاملين وتدخل في أنفسهم الطمأنينة .

8- تثبت النتائج الإحصائية الميدانية أن هناك كما يتضح من النتائج أن هناك توافقا في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (08) التي نصها " يبادلني الثقة والاحترام " تتراوح ما بين موافق جدا وموافق من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (45.8%) موافق جدا و(38.4%) موافق ، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.30)، مما يوضح أن قادة المستشفى قريبون من كل القضايا والمشكلات العاملين ، الأمر الذي يجعل التواصل بينهم أكثر قوة وفاعلية، مع ما يبديه من معاملة حسنة وتصرف جيد في مختلف المواقف وعند تنفيذ العاملين لمهامهم وتشجيعهم على التعاون والاحترام المتبادل فينعكس أثر ذلك ايجابا على أداء العاملين فيكونون أكثر حماسا واهتماما وسعيا الى انجاح العمل بمختلف مستوياته الفنية والإدارية وبالتالي تحسن الأداء العام ، لأن معظم العاملين في المستشفى يدركون أهمية العمل في مجال الصحي الذي يمارسوه، ما يجعلهم يشعرون بالمسؤولية تجاه عملهم ويشعرون بالاحترام من قبل المدير، لذلك قادة المستشفى يوضحوا للعاملين الجهود التي يبذلونها في العمل داخل المستشفى، فيشعرون بأنهم جزء من هدف أسمى، مما عزز لديهم الشعور بالمسؤولية وأهمية عملهم .

9- تثبت النتائج الإحصائية التي جمعت من المؤسسة مجال الدراسة أن هناك توافق حول العبارة رقم (09) التي نصها " **يحرص على رفع روعي المعنوية باستمرار** " تتراوح ما بين موافق جدا وموافق من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (66.0%) موافق و(28.1%) موافق جدا، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.63)، مما يوضح أن العلاقة والاندماج مع الزملاء له أثر على الروح المعنوية، فعلاقات الزمالة والصدقة التي تقوم بين العاملين في مستشفى الصدقة لها تأثيرا كبيرا على معنوياتهم، فإذا كانت هذه العلاقات مبنية على أساس الاحترام المتبادل وتحقيق المصالح المشتركة ، كما أن قادة مستشفى الصدقة يهتموا بالعاملين ووظائفهم ، ووضع خطط لمد جسور علاقات قوية عادلة بين العاملين، والاستماع الى مشاكلهم الى مستوى روحهم المعنوية ، وهذا يعني بناء الروح المعنوية العالية للعاملين تعد مهمة أساسية من مهمات القائد القائم على نوع الواقعية المستمدة الى قبول العاملين لبعضهم مع ما يرافقها من حرية في التفكير ، كما أن العامل بمستشفى الصدقة يشعر بأن مجهوده موضع تقدير من جانب قادة المستشفى ، وشعوره بأنه انسان منتج ، ويحرره من القلق ، بسبب حاضره ومستقبله، وأن يكون نوع النشاط الذي يطلب من العامل أن يؤديه من النوع الذي لا ينتقص من احترامه لنفسه أو يهين كرامته ، وتهيئة محيط عمل يتميز بالهدوء والصدقة والتعاون والاخاء .

10- تؤكد النتائج الإحصائية الميدانية أن هناك توافقا في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (10) التي نصها " **يختار الألفاظ اللائقة أثناء النقاش مع العاملين** " تتراوح ما بين موافق جدا وموافق من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (65.5%) موافق جدا و(28.0%) موافق، وذلك عند متوسط حسابي بلغ (4.59)، مما يوضح أن طبيعة عمل مدير المستشفى الصدقة يعتمد على الحوار والنقاش وتوليد الأفكار الجديدة ، وهي من عوامل نجاحه كمدير فان لم يمتلك المدير هذه القدرة بدرجة عالية لن يتسنى له إدارة المستشفى ، والنقاش احدى القدرات العقلية الرائعة التي توفر للمدير فرصة التواصل والتفاعل مع العاملين بنجاح كما لديه الرغبة في توثيق علاقته بالعاملين وبناء علاقات طيبة معهم واطلاعهم على أحوالهم والتشاور والنقاش معهم لمعالجة ما قد يواجههم من

مشكلات داخل العمل، وبناء على ما أظهرته نتائج الفرضية الثالثة بأن هناك درجة لممارسة القادة للعلاقات الإنسانية في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة، ويعني أن الفرضية الثالثة **محقة**.

• مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

1- تؤكد النتائج الإحصائية الميدانية الى أن نظرة أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، لا تتأثر بالمتغير الشخصي الجنس، أن الجنسين يخضعون لنفس ظروف بيئة العمل، ويمارسون نفس المهام والأنشطة الوظيفية ويتحملون نفس الأعباء دون النظر الى جنسهم.


2- تؤكد الشواهد الإحصائية الميدانية الى أن نظرة أفراد العينة أن يعيشون في بيئة إدارية واحدة، حيث أن العاملين يعملون بغض النظر عن المؤهل العلمي، حيث أن العاملين الذين يحملون مؤهلات علمية مثل الماجستير، يستطيع أن يقوم بأعمالهم عاملين يحملون مؤهلات علمية أقل مثل حامل شهادة ليسانس، ويفسر الباحث السبب أيضا الى تفهم أفراد العينة لطبيعة المهام الإدارية التي اعتادوا عليها أثناء عملهم، فتكاد تدوب المؤهلات العلمية بينهم.

3- تؤكد النتائج الإحصائية الميدانية الى أن أفراد العينة قد بلغوا من النضج الوظيفي ما يؤهلهم للتعرف على العمل والوظائف الإدارية لمهامهم، لذلك لم تظهر سنوات الخبرة فروق إحصائية، بالإضافة الى أن الكثير من العاملين يؤدون مهام إدارية متشابهة، مما أكسبهم المعرفة والدراسة المتشابهة بطبيعة العمل.

2- مناقشة المقابلات:

من خلال ما عرض في المقابلات السابقة مع بعض مسؤولي في مستشفى الصداقة، اتضحت أهمية دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين من خلال أبعادها: تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، ومساهمة العلاقات الإنسانية، حيث نلاحظ أنه لم يكن هناك تفاوت في إجابات المبحوثين، نلاحظ أن مدير المستشفى

يقوم بتفويض بعض الصلاحيات للتسهيل، وهذا ما يتطلبه العمل في مستشفى ونظراً للإقبال الكبير عليه، لذا وجب على المدير تفويض بعض الصلاحيات، كما يلجأ المدير إلى أسلوب المناقشة كأحد الأساليب والديمقراطية الأكثر نجاعة في عملية التفاعل بينه وبين العاملين؛ كون هذا الأسلوب يحول عملية اتصال بين مدير مستشفى والعاملين إلى عملية تواصل، فيتيح ذلك للعاملين بالمشاركة وطرح القرارات المتعلقة بعملهم، وشعور هؤلاء العاملين بقيمة ما يطرحونه، وأهليتهم للمشاركة في اتخاذ القرار، كما أكد المبحوثين أن هناك وجود قدر من الحرية للعاملين في اتخاذ القرار والتصرف في المهام والواجبات المكلفين بها وفق الطريقة التي يرونها مناسبة خصوصاً في مجال تخصصاتهم، وهذا يتيح لهم التعامل مع المشكلات واقتراح البدائل واختيار البديل المناسب، واقتراح الآراء والأفكار التي يمكن أن تؤدي تسير العمل بالشكل الذي يرونها مناسباً، وترك هذه المساحة من الحرية للعاملين يزيد من قدرتهم على الإبداع في مجال عملهم.



نتائج العامة الدراسة

نتائج العامة للدراسة:

يعد مستشفى الصداقة لطب العيون أول مستشفى طبي أجنبي يوفر مجموعة من الخدمات الأساسية الضرورية لعلاج المرضى وشفائهم، ومن ثم كسب ثقتهم ورضاهم، وختاماً له الدراسة ومن خلال السؤال الرئيسي الذي تمحور حول: **كيف تساهم القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة؟**

وللكشف عن معالم تجسيد معنى ومفهوم القيادة التشاركية وتطبيق أبعادها بمستشفى الصداقة وعلى ضوء السؤال الجوهري المطروح تم التوصل الى النتائج التالية:

1- ان البحث الميداني الذي أجرى على مستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة يعبر عن محاولة للتعرف على الواقع الحقيقي للقيادة التشاركية من خلال أبعادها: تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، مساهمة العلاقات الإنسانية، وذلك اعتماداً على الحصر الشامل للمجتمع المتمثل في عمال مستشفى الصداقة.

2- ويفسر الباحث ذلك الى العلاقة الإيجابية بين ممارسة قادة مستشفى الصداقة للقيادة التشاركية وممارسة تفويض السلطة، حيث يدرك القائد الذي يمارس القيادة التشاركية أهمية تفويض السلطة وضرورته للعملية الإدارية، كما أن ممارسة قادة المستشفى للقيادة التشاركية يؤثر إيجابياً في مناخ العام للمستشفى، فإيجاد الثقة بين القائد والعاملين من خلال التعامل الواضح والصريح، وتحديد المهام والصلاحيات بدقة، فينعكس هذا بدوره على تحسين أداء العاملين.

3- ويفسر الباحث ذلك الى العلاقة الإيجابية بين ممارسة قادة مستشفى الصداقة للقيادة التشاركية وممارسة اتخاذ القرار، حيث يدرك القائد الذي يمارس القيادة التشاركية أهمية اتخاذ القرار وضرورته للعملية الإدارية، كما أن ممارسة قادة المستشفى للقيادة التشاركية يؤثر إيجابياً في مناخ العام للمستشفى، لأنها تزيد من ثقة العاملين بأنفسهم، من خلال اشراك العاملين في اتخاذ القرارات، فينعكس هذا بدوره على تحسين أداء العاملين.

4- ويفسر الباحث ذلك الى العلاقة الإيجابية بين ممارسة قادة مستشفى الصداقة للقيادة التشاركية وممارسة العلاقات الإنسانية، حيث يدرك القائد الذي يمارس القيادة التشاركية أهمية العلاقات الإنسانية وضرورتها للعملية الإدارية، كما أن ممارسة قادة المستشفى للقيادة التشاركية يؤثر إيجابيا في مناخ العام للمستشفى، لأنها تزيد من ثقة العاملين بأنفسهم، وتزيد من حماسهم للعمل، فينعكس هذا بدوره على تحسين أداء العاملين.

5- يمكن تعليل ذلك الى أن نظرة أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، لا تتأثر بالمتغير الشخصي الجنس، أي أن الجنسين يخضعون لنفس ظروف بيئة العمل، ويمارسون نفس المهام والأنشطة الوظيفية ويتحملون نفس الأعباء دون النظر الى جنسهم.

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

7- يمكن تعليل ذلك الى أن أفراد العينة قد بلغوا من النضج الوظيفي ما يؤهلهم للتعرف على العمل والوظائف الإدارية لمهامهم، لذلك لم تظهر سنوات الخبرة فروق إحصائية، بالإضافة الى أن الكثير من العاملين يؤدون مهام إدارية متشابهة، مما أكسبهم المعرفة والدراية المتشابهة بطبيعة العمل.

وفي ضوء ما سبق عرضه من نتائج يبرز: أن القيادة التشاركية تلعب دورا هاما في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة.

خاتمة

خاتمة:

اختلفت الدراسات والأبحاث حول العنصر البشري، وطرق استغلاله باختلاف الباحثين والقائمين على هذه الدراسات وذلك لتعدد مجالاته وتنوع مهارته، إلا أن الاتفاق جاء حول أهمية هذا المورد في صناعة البناء الاجتماعي والفكري والتكنولوجي والتعايش من خلال التكامل الاقتصادي والسياسي، والتنسيق بين الجهود الإنسانية لتحقيق التكامل بين الحاجات النفسية والاجتماعية والمادية.

أمام حالة التوسع الواضحة في عمل مستشفى الصداقة لطب العيون، أصبح من الضروري إيجاد حالة من التوافق بين إمكانات المستشفى وبين متطلبات واحتياجات العمل عند تقديم الخدمة الطبية للمستفيدين، فكان جدير به ان يتبنى المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تتوافق مع منظور العمل واحتياجات ورغبات المستفيدين المعاصر سيما بما يتعلق بنمط القيادة المتبع فيه، وهو يعتبر نقطة ارتكاز أساسية نحو النجاح أو الفشل في العمل، والقيادة التشاركية كأحد أوجه وأنماط القيادة الممارسة في المنظمات تعبر عن حالة من الشراكة والتعاون بين العاملين والقائد لرفع كل منهما الآخر سعياً نحو تحقيق أفضل النتائج، مما يشير إلى أن تأثير القائد على العاملين بقيمه ومعتقداته وأفكاره التي يتبناها، يجعل لديهم الدافعية بتحمل المسؤولية تجاه تحسين أدائهم في العمل منطلقين من تلك القيم والمعتقدات والأفكار، وهو ما يعني أن تلك القيم والمعتقدات والأفكار تتحول من القائد الى المرؤوسين وتجعلهم جزء أصيل في عمليات التحسين أدائهم وتحقيق الأهداف بعيداً عن مبدأ السمع والطاعة، باعتبارهم جزء رئيسي في المستشفى، وهو الأمر الذي ينطبق مع موضوع دراستنا الموسومة بدور القيادة التشاركية ودراسة القائد الإنسان ، القائد المدير والقائد الاجتماعي ، من خلال علاقات وتوظيف هذه العلاقات، كما أبرزنا من خلالها دور القيادة التشاركية في أداء العاملين وخدمة المورد البشري وتحقيق حاجاته ومتطلباته النفسية والاجتماعية من خلال مشاركته في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة وممارسة العلاقات

الإنسانية داخل المستشفى، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة كبيرة بين القيادة التشاركية وتحسين أداء العاملين من خلال مشاركة العاملين باعتبار أن الإنسان جزء من هذا التنظيم ومن بين ما تم التوصل إليه هو تأثير القيادة التشاركية، على أساس ما نتحه من راحة نفسية تبعد الضغط المهني، وراحة مهنية وعملية من خلال توفير مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة ومساهمة العلاقات الإنسانية، وان ممارسة القيادة التشاركية عند القادة في المستشفى كفيل بخلق الشراكة والتعاون بين القادة والعاملين سيما وأن عمل المستشفى يركز في أساسه على العنصر البشري، وأن تتحقق روح الفريق بين القادة والعاملين من شأنه أن يطوع ويدلل العقبات التي قد تعيق تحقيق أهداف المستشفى.

وعليه من خلال ما سبق يمكن القول إن الدراسة النظرية تطابقت في جوانب كثيرة مع الدراسة الميدانية، وهو الأمر الذي كشفته البيانات الإحصائية، بالإضافة أيضا إلى تطابقه مع جزء هام من النتائج السابقة، غير أن درجة أن درجة تعقد الحياة الإنسانية وتغيرها وتنوع الأبحاث فيها وتعدد جوانبها واختصاصاتها يبقى المجال مفتوحا من أجل فهم أعمق لهذا المورد الهام، خاصة القادة منهم نظرا لدورهم في البناء التنظيمي وعملهم كنقطة محورية في العملية الإنتاجية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة الكتب:

- 1- البنا بعالة: الادارة المدرسية المعاصرة، ط1، دار الصفا للنشر والتوزيع، 2013.
- 2- إبراهيم محمد محمد: المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة، القاهرة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998.
- 3- أبو الخير كامل حمدي: أصول الإدارة العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1989.
- 4- أبو السعود محمد أحمد: الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، لإسكندرية، 2004.
- 5- أبو الكشك محمد نايف: الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 6- أبو شيخة نادر أحمد: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 7- أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية "حالات ونماذج تطبيقية"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 8- أحمد محمد موسى: تقييم الأداء الاقتصادي في قطاع الأعمال والخدمات، دار النهضة العربية، القاهرة، 1969.
- 9- آدير، ج: أعظم 100 فكرة للقيادة الفعالة: ترجمة مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، مكتبة جرير، الرياض، 2012.
- 10- تمبلر، ر: قواعد الإدارة، ط5: ترجمة مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، مكتبة جرير الرياض، 2012.
- 11- التويجري صالح حمد: ويسألونك عن الإدارة، ط2، دار مملكة نجد للنشر، الرياض، 2013.
- 12- جروان فتحي عبدالرحمان: تعليم التفكير: مفاهيم وتطبيقات، دار الكتاب الجامعي، 1999.
- 13- جمجوم هاشم نور: سيكولوجية الإدارة، دار الشروق، جدة، 1991.
- 14- الحربي قاسم عائل: القيادة التربوية الحديثة، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 15- الحريري رافده عمر: ادارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان، 2011.
- 16- الحريري رافده: مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 17- حسان حسن، والعجمي محمد: الإدارة التربوية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، 2010.

- 18- حسن راوية: ادارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، دار الجامعة، الاسكندرية، 2001.
- 19- حسين حريم: ادارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد، 2003.
- 20- حسين عبد الحميد، أحمد رشوان: القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي الإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010.
- 21- حسين عبد الفتاح: الإدارة الفعالة ، مطبعة النيل، القاهرة، 1999.
- 22- حسين ناجي عارف : السلوك التنظيمي ، دار يافا العلمية ،عمان، 2001.
- 23- خالد عبد الرحمان إلهيتي: إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، 2005
- 24- خالد عبدالله الشقري : مدير القرن 21 مهارات ادارية للألفية الجديدة ، دار وائل للنشر، 2006.
- 25- دانيال جولمان، ريتشارد بوياتزيس، آني ماكي: القادة الجدد تحويل فن القيادة الادارية العلم ونتائج، تعريب: عثمان الجبالي المثلوثي، بشير أحمد سعيد، دار المريح للنشر ، 2006.
- 26- درويش عبد الكريم، وتكلا ليلي: أصول الإدارة العامة، الأنجلو المصرية، القاهرة، 1995
- 27- زويلف مهدي حسن: إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، 2003.
- 28- ستيف كوهين : إدارة الجودة الكلية : ترجمة : عبدالرحمن هيجان، معهد الإدارة العامة الرياض، 1997.
- 29- السرور ناديا هايل : مقدمة في الابداع الاداري ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، 2002.
- 30- السلمي علي محمد: السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1987.
- 31- سيد قنديل علاء: القيادة الادارية وادارة الابتكار ، مكتبة المجتمع العربي ، عمان ، 2006
- 32- سيزلاقي أندرودي وآخرون: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.
- 33- شاويش مصطفى: إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005.
- 34- شحادة نظمي، وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 35- شوقي طريف: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1992.
- 36- طارق عبد الحميد البدري: تطبيقات ومفاهيم في الاشراف التربوي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.

- 37- عابدين محمد عبد القادر: الإدارة المدرسية الحديثة ، دار الشروق للنشر والتوزيععمان،2001. ،
- 38- عاشور أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية،2005.،
- 39- عبد المحسن توفيق: تقييم الأداء مداخل جديدة لعلم جديد، دار النهضة العربية، 2002.
- 40- عبد العزيز محيم وآخرون: قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،2000.
- 41- عبوي زيد منير: دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان،2010.
- 42- عطوي جودت عزت: الإدارة المدرسية الحديثة (مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية ط4، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان،2010.
- 43- عطية حسين أفندي : اتجاهات جديدة في الادارة العامة، دار مجدلاوي،2001.
- 44- عطية وآخرون: المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة،2004.
- 45- علاقي مدني عبد القادر: الإدارة - دراسة تحليلية للوظائف الإدارية والقرارات، ط4 ،تأمة للنشر والتوزيع، الرياض،1999.
- 46- عياصرة علي أحمد: القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر، عمان،2006.
- 47- الغامدي عبدالله عبد الواحد: القيادة الإدارية، ط2، دار الكفاح للنشر والتوزيعالرياض،2013.،
- 48- فاروق عبد فيلة وآخرون: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، الأردن،2005.
- 49- القريوتي محمد قاسم: إدارة الأفراد، ط1، شركة المطابع النموذجية، عمان،1990.
- 50- القيسي هناء: الإدارة التربوية مبادئ-نظريات-اتجاهات حديثة، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان،2010.
- 51- الكلابي، سعد عبد الله : نحو نموذج شامل في القيادة: دراسة نقدية لنظريات ومدخلا لقيادة الإدارية ، مركز البحوث ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود، الرياض،2000.
- 52- كلالده ظاهر محمود: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للطباعة والنشرعمان،1997.،

- 53- كنعان نواف ، القيادة الإدارية ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع،عمان،1992.
- 54- كنعان نواف: القيادة الادارية، دار الثقافة، بيروت،2002.
- 55- كنعان نواف: القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان،1995.
- 56- ماكسويل، ج: قائد الـ 360 درجة: ترجمة مكتبة جرير، مكتبة جرير، الرياض،2011.
- 57- ماهر أحمد: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع،الاسكندرية،2008.
- 58- ماهر أحمد: الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية،2004.
- 59- ماهر أحمد: نظم الأجور والتعويضات، الدار الجامعية، الاسكندرية،2010.
- 60- ماهر محمد صالح حسن: القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، دار الكندري، الأردن،2004.
- 61- مجيد الكرخي: تقويم الأداء باستخدام النسب المالية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، ط1، الأردن.
- 62- محمد أبو الفضل عبد الشافي : القيادة الادارية في الاسلام ، المعهد العالمي للفكرالاسلامي ، القاهرة ،1996.
- 63- محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007
- 64- محمد محمود يوسف : البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، 2005.
- 65- محمود خيضر الكاظم : ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ، دار الصفاء للنشر والتوزيع،الأردن، 2006.
- 66- مدحت أبو النصر: الأداء الإداري المميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة،2008
- 67- مرسي منير: الادارة التعليمية -أصولها وتطبيقاتها-، دار عالم الكتب، القاهرة ،2001.
- 68- مصطفى صلاح عبد الحميد، وعمر فدوى فاروق: مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي،مكتبة الرشد للنشر، الرياض،2007.
- 69- منصور أحمد منصور: القوى العاملة - تخطيط وظائفها وتقييم أدائها، مكتبة غريبالقاهرة،1986،
- 70- المنيف إبراهيم بن عبد الله: تطور الفكر المعاصر، آفاق الإبداع للنشر والإعلامالرياض،1999 ،
- 71- موسى غانم فنجان: الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، دار الكتب والوثائقبغداد ، 1990.

- 72- نبيل عطاس وآخرون: قاموس الإدارة، مكتبة لبنان، بيروت، 1983.
- 73- النجار فريد: المهن الإدارية والمدير المحترف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 74- النمر سعود بن محمد وآخرون: الإدارة العامة الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق الرياض، 1997.
- 75- النمر وآخرون: الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط 7، مكتبة الشقري، الرياض، 2011.
- 76- هاشم زكي محمود : الجوانب السلوكية في الإدارة ، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
- 77- هلال محمد عبد الغني: مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1996.
- 78- هندأوي محمد حافظ: ادارة الجودة الشاملة واعادة هندسة العمليات ، هبة النيل العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2009.
- 79- هوارى سيد :القائد التحويلي: للعبور بالمنظمات الى القرن 21 ، مكتبة عين شمس ،القاهرة، 1999.
- 80- الهوارى سيد: الإدارة بالمشاركة بالأهداف والنتائج ، قرطبة للنشر والتوزيع بالرياض، 2010.
- 81- هيل، م: كتاب القادة (24 درساً من اجل قيادة استثنائية رائعة) : ترجمة مكتبة جرير مكتبة جرير، الرياض، 2011،
- 82- ياغي محمد عبد الفتاح: درجة الرضا الوظيفي للعاملين في المركز الجغرافي الأردني، عمان، 1996.
- كتب المنهجية :**
- 83- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية دار هومة، ط1، الجزائر، 2002.
- 84- عمار بوحوش، محمود محمد الديان: مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوانالمطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2001.
- 85- محفوظ جودة: التحليل الاحصائي الأساسيو التوزيع، ط1، عمان، 1988-ssps، دار وائل للنشر
- 86- هشام حسان: منهجية البحث العلمي، مطبعة الفنون البيانية، ط1، الجلفة، 2007.
- 87- يوسفى عبد الرؤوف: مناهج علوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 1994.
- أطروحات دكتوراه:**

- 88- أنور الرماح عبد السلام الشريف : العلاقة بين أنماط القيادة والمناخ التنظيمي برؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الجبل الغربي باليبيبا، اطروحة دكتوراه، كلية دراسات اللغات الرئيسية ، جامعة العلوم الاسلامية الماليزية ، نيلاي، 2013.
- 89- برويس وردة : فعالية الاتصال الاداري في انجاح عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وانعكاسها على أداء العاملين ، أطروحة دكتوراه ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر، 2015.
- 90- الرفاعي ، محمد حسين : الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة سانت كليمانس العالمية ، بريطانيا.
- 91- طاهر محمود خلف الكلالده : أثر مشاركة العاملين واتخاذ القرارات والدافعية على الأداء الإداري (دراسة حالة أمانة عمان الكبرى) ، اطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، السودان ، 2007.
- 92- عبد العزيز براك محسن : أثر نمطي القيادة التشاركية والتحويلية في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة مقارنة في المستشفيات الأردنية)، اطروحة دكتوراه، كلية الأعمال ، جامعة عمان العربية ، الأردن ، 2012.
- 93- العقبي الأزهر: القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين «دراسة ميدانية بمؤسسة صناعات الكوابل بسكرة"، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع والتنمية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2009.
- 94- عليان علي رحمة عليان : العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم(مدخل سلوكي)، اطروحة دكتوراه، قسم الدراسات التجارية، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014.
- 95- الفايدي سالم بن بركة: فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2008.
- 96- قمر الدين وهب الله الشيخ السماني : تنمية قدرات اتخاذ القرارات لدى القيادات التنفيذية بالجامعات الحكومية بالسودان (دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا)، اطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2003.

- 97- مددين سحر خلف: درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2013.
- رسائل ماجستير:
- 98- أبو زعيتر منير حسن: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2009.
- 99- الحميضي عبد العزيز بن محمد: عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي (دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
- 100- السهلي مبارك بطيخان: المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الحد من مقاومة التغيير، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، 2006.
- 101- السواح منصور عبد الله: مدى ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الانسانية والقيم الأخلاقية في تعاملهم مع المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 102- العتيبي نواف سفر: الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2008.
- 103- العثمان محمد بن عبد الله: تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، 2003.
- 104- العرايد، نبيل أحمد: دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، 2010.
- 105- عسكر عبدالعزيز محمد: القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.

- 106- غزة، 2009. المزروع بدر بن سليمان: الأنماط القيادية للمديرين علاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي والخاص، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1990.
- 107- لاحق ، حليلة يحي: درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية في منطقة عسير ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد ، أبها، 2012.
- 108- المخلافي أمل محمد: الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية و الخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي ،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان - الأردن، 2008.
- 109- مغاري تيسير محمد: نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر،

مقالات:

- 110- بركان دليلة : تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار"دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه بيسكرة ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد 10 ، الجزائر ، 2011.
- 111- بسام سمير الرميدي مدرس : دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية ، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، العدد 20 ، مصر، 2018.
- 112- بوخلوة باديس ، قمو سهيلة : آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن جديع بتقوت/ولاية ورقلة ، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية ، العدد 01، الجزائر، 2015.
- 113- بوغليطة الهام : أهمية ودور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في قطاع المحرقات بسكيكدة ، مجلة الباحث، العدد 13، الجزائر، 2013.
- 114- جمال بوربيع : القيادة واتخاذ القرار أثناء الكوارث والأزمات ، مجلة علوم الانسان والمجتمع ، العدد 13، الجزائر، 2014.
- 115- خضار يمينة : تفويض الاختصاص كآلية للتطوير الإداري ،مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية ، العدد 05 ، الجزائر ، 2015.

- 116- درة، عبد الباري إبراهيم: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، مجلة بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد382، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2003.
- 117- زروحي فيروز، انساعد رضوان : التمكين الإداري كمدخل لتحسين جودة الخدمة"دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف" ،مجلة المؤسسة ، العدد 07 ، الجزائر ، 2018 .
- 118- الشريف علي بن فهيد بن فهد: التدوير الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، المجلد الخامس، العدد 3، 2011
- 119- شوقي محمد الصباغ ، وآخرون : نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي "دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية" ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، العدد17 ، مصر، 2017 .
- 120- علون سميرة،فراحي فيصل : الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار ، مجلة التدوين ، العدد 11 ، الجزائر، 2018 .
- 121- قمبر عبد الرؤوف : أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء العاملين في فرع صيدال للمضادات الحيوية بولاية المدية،المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية ، العدد 07، الجزائر، 2017.
- 122- محمد العيفة : أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة ميدانية المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق ولاية تبسة ، مجلة الباحث ، العدد 15 ، الجزائر، 2015.
- 123- مداحي عثمان : أهمية ودور المعلومات في اتخاذ القرارات ،مجلة الإدارة والتنمية البحوث والدراسات ، العدد 13 ، الجزائر ، 2018 .
- 124- منار منصور أحمد: درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الطائف للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، مجلة العلوم لتربوية، العدد 04 ، الجزء الأول ، العربية السعودية ، 2015 .
- 125- نور الهدى بن الدين ، سفيان كوديب: أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي"دراسة حالة شركة الاسمنت بني صاف ، مجلة الاقتصاد والمالية ، المجلد 04 ، العدد 01 ، الجزائر، 2018.

- 126- Bennis, Warren. (1961), Revisionist Theory of Leadership. Harvard: Business Review.
- 127- Botha R.J. Leadership in school-Based Management :a Case Study in Selected Schools, South African journal of Education,23
- 128- Daft, R.L& Noe,R ,R.A2001,Organizational Behavior,New York,Harcourt College Publisher.
- 129- Educational Research and Review Vol. 4 (8), pp. 391-397, August, 2009 Available online at <http://www.academicjournals.org/err> ISSN 1990-3839 © 2009 Academic Journals
- 130- Hunt, James G., Larson, Lary L. (1977), Leadership: The cutting Edge. Shouth ern Illinois University Ptes, Carbondale, Itinois.
- 131- International Journal of Education Administration and Policy Studies Vol. 3(6), pp. 78-84, 13- June 2011 Available online at <http://www.academicjournals.org/IEAP> ISSN 2141 - 6656 ©2011 Academic Journals
- 132- Johns,c, (1996) ourgoinzational behavior: understqnding and college publishes:inc..2006 (3).
- 133- Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav.31, 122–143 (2010) Published online 28 July 2009 in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com) DOI: 10.1002/job.636
- 134- Koonfz, Harold. (1980), Management. London: McGraw-Hill Inc.
- 135- Koontz& o'Donnell,1964,Principles of management,New Yorkm:Mcgraw.Hillbookco.
- 136- Likert, Rensis. (1961), New Patterns of Management. New York: McGraw-Hill Book Co.
- 137- Longenecker,J&Pringle C1984,Managemen ed,Columbus,Charles Merrill Publishing .
- 138- Northhouse,P : Leadersh,P,Theory and practic,5thed,Los Angles,sage :2010
- 139- Pfiffner and Presthus. (1997), Public Administration. New York: Roland Press.
- 140- Redden. William. (1970), Managerial Ettetctivness. New York. McGraw-Hill Book Co. Inc.
- 141- Robbins, Stephen p. & Mary Coulter2005.Management,Ed,New Jersey,Prentic Hall.

- 142- Stogdill, R. M. (1964), Personal Factors Assciated with Leadership: A Survey of the Literature, Journal of Psychology.
- 143- Tead, Ordway. (1963), The Art of Leadership. New York: McGraw-Hill Inc.
- 144- Tead,Ordway.1935,The Art of Leader ship,New York McGraw-Hill Book Co.
- 145- White, L. P. (1962), Introduction to the Study of Public Administration. 3rd, Macmillan Co., New York, N.Y.

المواقع:

- 146- www.hrdiscussion.com تاريخ:22.10/سا: 2017/04/20 الدخول
- 147- 9159<http://www.kenanaonline.net/page/>.21.20/سا: 2017/07/01 تاريخ الدخول
- 148- <http://www.wisegeek.org/what-is-participative-leadership.htm> تاريخ الدخول:2017/12/15
- 149- www.almaany.com تاريخ: 21.40/سا : 2018/01/27 الدخول
- 150- www.eadara-eg-net تاريخ : 21.52 :سا : 2018/01/21 الدخول



- 1- الاستبانة
- 2- دليل المقابلة
- 3- قائمة أسماء المحكمين

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

استمارة الاستبيان

في إطار تحضير لأطروحة الدكتوراه تحت عنوان : دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين "دراسة ميدانية

بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة"

فلكم جزيل الشكر مسبقا على مساهمتكم القيمة وعلى مشاركتكم الفعالة في اثراء هذا الموضوع بأجوبتكم على أسئلة هذا

الاستبيان مع العلم أن اجابتم ستعامل بسرية تامة ولن يتم استخدامها الا لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة :

اجب عن الأسئلة بوضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة.

استمارة استبيان

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر أنثى

السن:

- من 20-25 سنة
 من 25-30 سنة
 من 30-35 سنة
 من 35-40 سنة
 من 40-50 سنة
 ما فوق 50 سنة

المستوى العلمي

- ثانوي
 جامعي
 دراسات عليا

سنوات الخبرة

- أقل من 05 سنوات
 من 05 الى 10 سنوات
 من 10 الى 15 سنة
 أكثر من 15 سنة

المسمى الوظيفي

- مدير
 رئيس مديرية
 رئيس مكتب
 عامل

معارض	معارض بشدة	محايد	موافق	موافق شدة	العبارات	الترتيب
مجال: تفويض السلطة						
					يبادر بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين	01
					يمنحني الزمن الكافي لإنهاء المهمة التي فوضني بها	02
					يسمح للعاملين بأخذ دورا قياديا حسب ما يوكل اليه	03
					يراعي قدرات العاملين عند توزيعه للمسؤوليات	04
					تفويضي جزء من السلطات يؤدي الى رفع روعي المعنوية	05
					يعتبر تفويض السلطة وسيلة لإعداد القيادات الادارية المختلفة	06
					يمنح العاملين صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم	07
					تتوافر المعلومات والبيانات المتعلقة بالأداء المفوضة	08
					يحدد المهام والمسؤوليات تحديدا دقيقا	09
					يعطيني الحرية في تحديد الأهداف	10
مجال المشاركة في اتخاذ القرار						
					يشركني في عملية التخطيط	11
					يشركني في حل مشكلات العمل	12
					يشركني في القرار الذي يتعلق بمسؤوليتي اتجاه العمل	13
					يشركني في اللقاءات حسب طبيعة العمل المطلوب	14
					يشجع العاملين بالعمل بروح الفريق	15
					يحتثي خلال الاجتماعات على توزيع العمل لضمان سرعة الانجاز	16
					يطلع العاملين على القوانين الواردة في المستشفى	17
					يضع آراء وأفكار العاملين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية	18
					وضوح المسؤوليات والأهداف تعطيني الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات	19

					20	يتمتع العاملین بدرجة كبيرة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم
مجال: العلاقات الانسانية						
					21	يهتم بمبادئ العدل والمساواة بين العاملين
					22	يكسب العاملين الثقة فيما بينهم
					23	يتعامل بتواضع مع العاملين
					24	يحرص على بث شعور الأمن والاستقرار لدى العاملين
					25	يختار الألفاظ اللاتقة أثناء النقاش مع العاملين
					26	يشجع العاملين على التعاون فيما بينهم
					27	يتعامل بالمرونة مع العاملين
					28	يبادلني الاحترام والتقدير
					29	يحرص على رفع روعي المعنوية
					30	يصبر ويتأني في تعاملي
مجال: تحسين الأداء						
					31	أستثمر كافة الموارد المتاحة أثناء الأداء
					32	أقوم بأداء العمل وفق جدولته الزمني
					33	أنجز المهام الوظيفية من خلال فريق العمل
					34	أنسق بين المستويات الادارية المختلفة لتحقيق أداء جيد
					35	تزداد دافعتي للعمل عندما أرى تقدما في الأداء
					36	تساعد المراقبة في تحسين اداء العاملين
					37	ألتزم بتحمل المسؤولية كاملة للعمل داخل المستشفى
					38	أودي المهام الوظيفية المفوضة لي على أحسن وجه
					39	أبذل جهدا مضاعفا لإنجاز العمل
					40	أنجز العمل وفق

دليل المقابلة

-مضمون المقابلة:

يشرفني أن ألتقي بكم للحديث حول موضوع القيادة التشاركية (تفويض السلطة، واتخاذ القرار، والعلاقات الإنسانية) في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة.

- هل يقوم المدير المستشفى تفويضكم؟ ولماذا؟

.....
.....
.....

- ما المجالات التي يفوضها مدير في المستشفى؟

.....
.....
.....

- هل ترى تأثير للتفويض على العاملين والمفوض (المدير) إليهم؟ وكيف؟

.....
.....
.....

- هل يقوم مدير المستشفى بتحديد زمن التفويض؟ متى ولماذا؟

.....

.....

.....

- هل يحدد مدير المستشفى من يحل مكانه في حال غيابه عن المستشفى لأي سبب من الأسباب؟ وكيف يتم اختياره؟

.....

.....

.....

- هل تناقش مدير المستشفى في القرارات التي يتخذها؟ ولماذا؟

.....

.....

.....

- هل يقترح حلولاً سريعة لمواجهة مشكلات العمل؟

.....

.....

.....

- هل تمتاز المعلومات التي يقدمها المدير بالدقة والوضوح لاتخاذ القرار؟

.....

.....

.....

- هل يأخذ رأي أغلبية العاملين في القرارات المهمة المتعلقة بعلمهم؟

.....

.....

.....

- ما طبيعة العلاقة بين مدير المستشفى والعاملين؟

.....

.....

.....

- هل يهتم مدير المستشفى بتشجيع واحترام العاملين؟

.....

.....

.....

- هل يستخدم أساليب تنافسية في بيئة العمل تشجع على الابداع؟

.....

.....

.....

قائمة أسماء المحكمين

الجامعة	التخصص	الاسم الكامل	الرقم
الجلفة	احصاء	بن عامر أحمد	01
الجلفة	احصاء	بوزكري المختار	02
الجلفة	علم الاجتماع تنظيم وعمل	يونسى عيسى	03
جامعة الجزائر	علم الاجتماع التنظيم	دلدول جمال	04
جامعة الجلفة	علم الاجتماع التربوي	حسان هشام	05

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الى دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة، أي أن الباحث حاول من خلال هذا البحث التعرف على دور الذي يربط بين استخدام النمط التشاركي كأسلوب اداري حديث وأداء العاملين، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمستشفى، وقد تم اختيار العينة عن طريق الحصر الشامل للمجتمع والذي تكون من 220 عامل، كما استخدم الباحث الاستبيان والمقابلة، كما تمت الاستعانة بالأسلوب الاحصائي SPSS في التحليل البيانات الدراسة.

وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات منها:

1- العلاقة الإيجابية بين ممارسة قادة مستشفى الصداقة للقيادة التشاركية وممارسة تفويض السلطة في تحسين أداء العاملين.

2- العلاقة الإيجابية بين ممارسة قادة مستشفى الصداقة للقيادة التشاركية وممارسة اتخاذ القرار في تحسين أداء العاملين.

3- العلاقة الإيجابية بين ممارسة قادة مستشفى الصداقة للقيادة التشاركية وممارسة العلاقات الإنسانية في تحسين أداء العاملين.

4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة القيادة التشاركية السن، المستوى التعليمي، الخبرة في تحسين أداء العاملين.

Abstract:

The aim of this study is to identify the role that connects the use of the participatory style as a modern management method and the performance of the employees. The study community is composed of all the hospital staff , The sample was selected by the comprehensive inventory of the society, which is of 220 workers, and the researcher used the questionnaire and interview, and the statistical method SPSS was used in the analysis of the study data.

The study reached a number of conclusions, including:

1- The positive relationship between the practice of leaders of the Friendship

Hospital for participatory leadership and the exercise of delegation of authority to improve the performance of employees.

2- The positive relationship between the practice of the leaders of the Friendship Hospital for participatory leadership and the exercise of decision-making in improving the performance of employees.

3- The positive relationship between the practice of leaders of the Friendship

Hospital for participatory leadership and the practice of human relations in improving the performance of employees.

4- There are no statistically significant differences in the practice of participatory leadership age, educational level, experience in improving the performance of employees.