



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

# تأثير القيادة التشاركية في تنوع توجه الهدف للعاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى الإمام الحسن المجتبي (عليه السلام)

بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل درجة  
الدبلوم العالي في إدارة المشاريع

تقدم به الطالب

مبارك علي عبد الرزاق الربيعة

بإشراف

أ.م. د. صلاح مهدي عباس اليساري

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ  
وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ  
يُنْفِقُونَ﴾

صدق الله العلي العظيم

(سورة الشورى: 38)

### إقرار المشرف

أشهد أن البحث الموسوم (تأثير القيادة التشاركية في تنوع توجه الهدف للعاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى الإمام الحسن المجتبي عليه السلام) الذي تقدم به الطالب (مبارك علي عبد الرزاق) وقد جرت مناقشته في جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في إدارة المشاريع قسم إدارة الأعمال

الامضاء:

المشرف:

القسم: إدارة أعمال

الكلية: كلية الإدارة والاقتصاد:

توصية السيد رئيس القسم

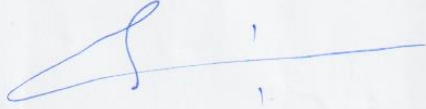
بناء على توصية الأستاذ المشرف أرشح البحث للمناقشة

أ.د. فيصل علوان الطائي

رئيس قسم إدارة الأعمال

## إقرار الخبير اللغوي

أشهد أن البحث الموسوم ب (تأثير القيادة التشاركية في تنوع توجه الهدف للعاملين) للطلاب مبارك علي عبد الرزاق | قسم إدارة الاعمال قد جرت مراجعته من الناحية اللغوية حتى غدى خالياً من الأخطاء اللغوية والأسلوبية ولأجله وقعت.



الخبير اللغوي

م.د. محمد سلام مظهر العامري

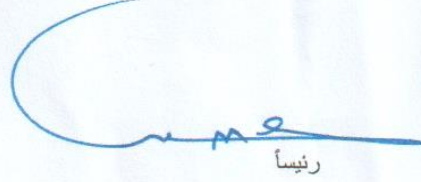
### إقرار لجنة المناقشة

اشهد نحن أعضاء لجنة المناقشة بأننا قد اطلعنا على البحث الدبلوم العالي / إدارة المشاريع / قسم إدارة الاعمال الموسوم  
(تأثير القيادة التشاركية في تنوع توجه الهدف للعاملين دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مستشفى الإمام الحسن  
المجتبى عليه السلام) بحث مقدم من قبل الطالب (مبارك علي عبد الرزاق) وقد ناقشنا الطالب في محتوياته وفيما له علاقة  
به ووجدنا انه جدير بالقبول لنيل شهادة الدبلوم العالي إدارة المشاريع قسم إدارة الاعمال وبتقدير ( امتياز )



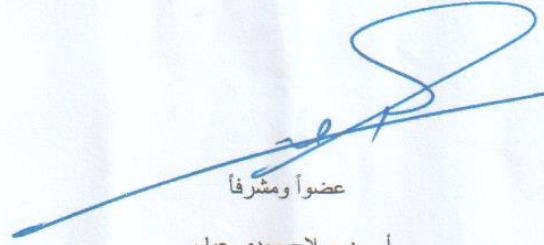
م.د عبد الله علي صكر

جامعة وارث الأنبياء / كلية الإدارة والاقتصاد



أ.د ميثاق هاتف عبد السادة

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد



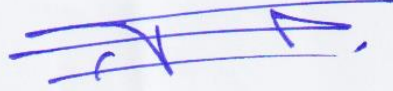
عضواً ومشرفاً

أ.م. د صلاح مهدي عباس

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد

إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على إقرار المشرف العلمي والخبير اللغوي على بحث الدبلوم العالي إدارة المشاريع قسم إدارة الاعمال والعاقد للطالب (مبارك علي عبد الرزاق) الموسوم (تأثير القيادة التشاركية في تنوع توجه الهدف للعاملين دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مستشفى الإمام الحسن المجتبي عليه السلام) ارشح هذا البحث للمناقشة



رئيس لجنة الدراسات العليا

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

أ.م.د. حيدر عباس الجنابي

مصادقة مجلس الكلية

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة



أ.م.د. هاشم جبار الحسيني

عميد كلية الإدارة والاقتصاد

## الإهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع

الى من توكلت عليه العليم الحكيم ربّ العرش العظيم ذي الأسماء الحسنی راجياً  
عونه توفيقه.

الى سيّدي ومولاي الى قبلة الاحرار الى من علّم الإنسانية معنى التضحية والفداء  
الى الدم الطاهر الذي أحيى الدين وأبقى للحق رايته خفاقة، الى ابي عبد الله  
الحسين (عليه السلام).

الى من ننتظر بزوغ نوره ونتطلع الى عدله، صاحب العصر والزمان (عجل الله  
فرجه الشريف).

الى من يشرفني حمل اسمه والذي تغمده الله واسع رحمته، الذي ارتقى شهيداً قبل  
أن يرى ثمرة ما زرع. جعل الله روحه مطمئنة في جنات النعيم.  
الى أمي الحبيبة السند الأول والداعم الأكبر في مسيرتي ينبوع الحنان ومصدر  
القوة ودعاؤها النور الذي أنار دربي.

الى أرواح الشهداء الأبرار الذين خطوا بدمائهم الطاهرة ملامح العزة والكرامة.

## شكر وامتنان

الحمد لله على نعمته وعظيم شأنه ورفعة منزلته خالق غير مخلوق معبود غير عابد محمود غير حامد، اللهم أهدي بجلال قدرك وعظيم شأنك الى كل عمل فيه رضاك ولي فيه صلاح، أسبغ على جميع من أنعمت عليهم من فضلك ورحمتك التي وسعت كل شيء يا أرحم الراحمين.

وبعد أتقدم بالشكر والامتنان الى مشرفي الأستاذ المساعد الدكتور (صلاح مهدي اليساري) لقبوله الإشراف على هذا البحث ولما قدمه من ملاحظات وإرشادات علمية قيمة فجزاه الله خير الجزاء.

كما يطيب لي أن أتقدم بفائق التقدير والاحترام الى السيد رئيس اللجنة المناقشة والسادة أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة البحث وتقديم ملاحظاتهم العلمية التي ساهمت في إثراء البحث وتحسينه.

وأتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتي في قسم إدارة الاعمال وعمادة الكلية وشعبة الدراسات العليا على جهودهم الكبيرة في متابعة طلبية الدراسات العليا ودعمهم المستمر.

ويخص واجب الأمانة العلمية أن أتقدم بالشكر والتقدير للسادة المحكمين الذين ساهموا في توجيه استمارة الاستبانة نحو وجهتها الصحيحة.

كما أتقدم بالشكر والاعتزاز لجميع زملائي في الدراسات العليا.

ختامًا، أقدم اعتزازي وشكري لكل من ساعدني أو قدم لي مشورة أو رأيا أو نصيحة سواء من قريب أو من بعيد وأسأل

الله أن يجزيهم عني خير الجزاء وأن يبارك في جهودهم ويجعلها في ميزان حسناتهم

الباحث

## المستخلص

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التشاركية في تنوع توجه الهدف للعاملين في مستشفى الحسن المجتبي الأهلي، من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد القيادة التشاركية المتمثلة بـ(المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض الصلاحيات، المشاركة في المعلومات، والعلاقات الإنسانية) وبين أبعاد تنوع توجه الهدف للعاملين والمتمثلة بـ(توجه هدف التعلم، توجه هدف الأداء – الإثبات، وتوجه هدف الأداء – التجنب).

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم تصميم استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة مكونة من (200) موظف من مختلف المستويات الإدارية في المستشفى. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامجي ( Amos ) (SPSS V.25) وذلك لتطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة مثل معامل الارتباط وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، فضلاً عن اختبار النموذج الهيكلي للعلاقات بين متغيرات الدراسة للتحقق من فرضياتها.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها أن القيادة التشاركية تسهم بشكلٍ فاعل في تعزيز توجه هدف التعلم لدى العاملين، وتقلل من توجه الأداء – التجنب، كما أن المشاركة في المعلومات والعلاقات الإنسانية تمثلان أكثر الأبعاد تأثيراً في تنمية التنوع الإيجابي لتوجهات الأهداف. وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد القيادة التشاركية وأبعاد توجه الهدف للعاملين.

واختُتمت الدراسة بعدد من التوصيات، أهمها ضرورة تعزيز أسلوب القيادة التشاركية لدى مديري المستشفى من خلال إشراك العاملين في القرارات، وتفويضهم بصلاحيات أوسع، وتطوير قنوات فعّالة لتبادل المعلومات، بما يسهم في رفع مستوى التعلم التنظيمي وتحقيق أداء متميز للعاملين.

### الكلمات المفتاحية:

القيادة التشاركية، المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض الصلاحيات، المشاركة في المعلومات، العلاقات الإنسانية، توجه هدف التعلم، توجه هدف الأداء – الإثبات، توجه هدف الأداء – التجنب

الصفحة	الموضوع
أ	الآية
ب	الاهداء
ت	شكر وامتنان
ث	المستخلص
ج-ح	قائمة المحتويات
خ-د	قائمة الجداول
ذ	قائمة الاشكال
ذ	قائمة الملاحق
1	المقدمة
19-2	الفصل الأول: منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة
13-3	المبحث الأول : منهجية الدراسة
19-14	المبحث الثاني: بعض الدراسات السابقة
36-20	الفصل الثاني: الاطار النظري تأثير القيادة التشاركية تنوع توجه الهدف للعاملين
28-20	المبحث الأول :- الجانب النظري القيادة التشاركية
20	اولاً:- التطور التاريخي لمفهوم القيادة التشاركية
22-21	ثانياً:- مفهوم القيادة التشاركية
23-22	ثالثاً:- أهمية القيادة التشاركية
23	رابعاً :- خصائص القيادة التشاركية
25-24	خامساً: - المتطلبات الأساسية لنجاح القيادة التشاركية

28-26	سادساً - ابعاد القيادة التشاركية
36-31	المبحث الثاني:- تنوع توجه الهدف
29	اولاً: - مفهوم التنوع
30	ثانياً:-التطور التاريخي لمفهوم توجه الهدف
31	ثالثاً: - مفهوم توجه الهدف
32	رابعاً: - خصائص تنوع توجه الهدف
33	خامساً: التنوع توجه الهدف
36-34	سادساً : ابعاد التنوع في توجه الهدف
70-37	الفصل الثالث: - الجانب العملي البحث
55-44	المبحث الاول: - التحقق من قدرة المقياس
67-76	المبحث الثالث : اختبار فرضيات البحث
73-71	الفصل الرابع
72-71	المبحث الاول : - الاستنتاجات
73	المبحث الثاني:- التوصيات
91-80	المصادر
I-IX	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
4	متغيرات البحث ومقاييسه	1
7	المعلومات الديمغرافية لعينة البحث بحسب النوع الاجتماعي	2
8	المعلومات الديمغرافية لعينة البحث حسب العمر	3
9	المعلومات الديمغرافية لتحصيل الدراسي	4
10	المعلومات الديمغرافية المنصب	5
15-14	دراسات السابقة للقيادة التشاركية	6
19-17	دراسات السابقة تنوع توجه الهدف	7
39-38	التأكد من البيانات المفقودة حسب الفقرات	8
40	مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية	9
43-41	قيمة اختبار النموذج الهيكلية	10
43	قيمة اختبار النموذج الهيكلية	11
54	قيمة اختبار النموذج الهيكلية لمتغير تنوع توجه الهدف	12
47	ثبات البنائي أداة المقياس	13
49	تحليل فقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرار	14

51	تحليل فقرات بعد تفويض الصلاحيات	15
53	تحليل فقرات بعد المشاركة في المعلومات	16
54	تحليل فقرات بعد العلاقات الإنسانية	17
56	تحليل فقرات بعد توجه هدف التعلم	18
58	توجه هدف الأداء – اثبات	19
59	توجه هدف الأداء – تجنب	20
62	مصفوفة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع	21
67	تقديرات النموذج الهيكلي	22
70	تقديرات النموذج الهيكلي	23

## قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
1	المخطط الفرضي للدراسة	5
2	المتطلبات المسبقة للقيادة التشاركية	25
3	النموذج الهيكلي لمتغير القيادة التشاركية	41
4	النموذج الهيكلي لمتغير تنوع توجه الهدف	46
5	النموذج الهيكلي للتأثير بين المتغير المستقل والتابع	66
6	النموذج الهيكلي للتأثير المتعدد بين ابعاد المتغير المستقل والمتعدد	69

## قائمة الملاحق

ت	عنوان الملاحق	الصفحة
1	جدول احتساب العينة	I
2	استبانة بحث الدبلوم العالي	II
3	أسماء السادة المحكمين	IX

## المقدمة

تشكل القيادة عنصراً محورياً في نجاح المنظمات والشركات إذا تعد الوسيلة التي يتم عبرها توجيه الجهود وتنسيق الموارد البشرية نحو تحقيق الغايات الاستراتيجية مع التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال، لم يعد القائد التقليدي القائم على المركزية والقرارات الفردية قادراً على تلبية متطلبات التغيير والابتكار، الأمر الذي أفسح المجال أمام أنماط قيادية جديدة تقوم على التعاون والانفتاح وتمكين الأفراد. ومن أبرز هذه الأنماط يبرز مفهوم القيادة التشاركية الذي يركز على إشراك العاملين في عملية صنع القرار وتحفيزهم عن التعبير عن آرائهم، وتعزيز روح المسؤولية المشتركة بما يساهم في بناء بيئة عمل قائمة على الثقة والالتزام. وفي السياق نفسه يحظى مفهوم توجه الهدف باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية والتنظيمية لكونه يعكس الدوافع والاتجاهات الذهنية التي تحدد طريقة استجابة الأفراد للتحديات والمهام وتُظهر الدراسات أن الأفراد قد يتبنون أنماطاً مختلفة من التوجهات مثل التوجه نحو الإتقان الذي يركز على التعلم وتنمية القدرات. أو التوجه نحو الأداء الذي يسعى إلى إثبات الكفاءة أمام الآخرين، أو توجه التجنب الذي يتمحور حول تفادي الفشل. إن هذا التنوع في توجهات الأهداف له انعكاسات مباشرة على مستوى الإنجاز والإبداع والمرونة في مواجهة الصعوبات. ومن هذا المنطلق، يصبح الربط بين القيادة التشاركية وتوجه الهدف قضية بالغة الأهمية. إذ يمكن لأسلوب القيادة القائم على المشاركة أن يؤثر في تشكيل توجهات الأفراد نحو أهداف أكثر إيجابية وإنتاجية. عندما يتبنى القائد أسلوباً تشاركياً يوفر بيئة داعمة للحوار وتبادل المعرفة، فإنه يعزز توجه الإتقان القائم على التعلم المستمر، ويقلل من النزعة إلى التوجهات السلبية مثل الخوف من الفشل أو تجنب المخاطرة. كما أن القيادة التشاركية تساهم في إيجاد توازن بين التوجهات المختلفة للأهداف بحيث يتمكن العاملون من الجمع بين إثبات الكفاءة وتحقيق التعلم المستمر في الوقت ذاته. وبناء على ذلك، يهدف هذا البحث إلى استقصاء أثر القيادة التشاركية في تنوع توجه الهدف للعاملين، من خلال تحليل العلاقة بين الممارسات القيادية التي تشجع على المشاركة والتمكين وبين أنماط التوجهات التي يتبناها الأفراد في بيئات العمل. ومن المتوقع أن تفتح هذه الدراسة آفاقاً جديدة لفهم الدور الذي تضطلع به القيادة التشاركية في تطوير السلوك التنظيمي وتحفيز الأفراد على تبني أهداف تتسم بالتوازن والفاعلية بما يعزز من الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية على المدى البعيد.

# الفصل الأول

المبحث الأول

منهجية الدراسة

المبحث الثاني

بعض الدراسات السابقة

## منهجية البحث

### توطئة:

تمثل منهجية البحث الأساس الذي يستند إليه البحث في تفسير الظواهر وتحليلها، حيث تعد المنطلق الرئيس للوصول إلى نتائج علمية رصينة وقابلة للتطبيق. ويندرج هذا البحث ضمن الجهود الرامية الى الكشف عن تأثير القيادة التشاركية في تنوع توجه الهدف للعاملين.

### اولاً: مشكلة البحث

يمثل توجه الهدف إحدى القضايا الجوهرية التي تؤثر في سلوك الأفراد داخل بيئات العمل حيث يحدد نوع التوجه ما إذا كان الفرد يسعى إلى الإتقان والتعلم، ام الى اثبات الذات أمام الآخرين أم الى تجنب الفشل ويؤدي هذا التنوع في التوجهات إلى اختلاف في أنماط الأداء والدافعية والإبداع. كما تشهد المؤسسات المعاصرة تحديات متزايدة بفعل التغيرات التكنولوجية والمنافسة الشديدة والتنوع في بيئات العمل، الأمر الذي يجعل من القيادة عاملاً أساسياً في توجيه الأفراد وتحفيزهم. ورغم أهمية القيادة في تعزيز الأداء، إلا ان بعض الأساليب التقليدية مازالت تركز على المركزية والقرارات الفردية، مما يحد من قدرة العاملين على المشاركة الفاعلة في صياغة الأهداف والتعلم المستمر. وفي المقابل يُطرح مفهوم القيادة التشاركية كأحد البدائل الحديثة القادرة على إشراك العاملين في اتخاذ القرار وتعزيز انتمائهم وزيادة وعيهم بأهمية تحقيق أهداف المنظمة ومن جهة أخرى غير أن هناك نقصاً في الدراسات التي بحثت في طبيعة العلاقة بين القيادة التشاركية كمدخل تنظيمي وبين تنوع توجه الهدف كعامل معرفي وسلوكي لدى العاملين. وعليه تتمحور مشكلة البحث حول التساؤل الرئيس الآتي: ما تأثير القيادة التشاركية في تنوع توجه الهدف لدى العاملين

ويتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة أبرزها:

- 1- ما مستوى ممارسة القيادة التشاركية لدى عينة البحث؟
- 2- ما أنماط توجهات الهدف السائدة بين العاملين في المؤسسة عينة البحث؟
- 3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية وتنوع توجه الهدف لدى عينة البحث؟
- 4- ما طبيعة تأثير القيادة التشاركية في كل نمط من أنماط توجه الهدف (التعلم، الأداء، التجنب) لدى عينة البحث؟

## ثانياً: أهمية البحث

- 1- يسهم البحث في إغناء الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة التشاركية، من خلال تسليط الضوء على دورها في التأثير على توجهات الهدف لدى العاملين وهو جانب لم يحظ بالاهتمام الكافي في الدراسات السابقة خصوصاً في البيئات العربية.
- 2- يقدم البحث إضافة علمية من خلال الربط بين متغيرين مهمين في مجال السلوك التنظيمي والإدارة (القيادة التشاركية وتنوع توجه الهدف) بما يعزز الفهم النظري للعلاقة بين القيادة والدوافع الفردية.
- 3- يفتح افقاً أمام الباحثين لإجراء دراسات مستقبلية في موضوعات متصلة مثل العلاقة بين أنماط القيادة وتوجهات الهدف في قطاعات مختلفة، او دور المتغيرات الوسيطة مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- 4- يساعد البحث القادة والمدراء في المؤسسات على فهم أثر اسلوبهم القيادي في تشكيل أنماط توجهات العاملين نحو الأهداف وما لذلك من انعكاس مباشر على الأداء الإبداع والالتزام وبالخصوص لدى المنظمة عينة البحث؟
- 5- يوفر إطاراً عملياً للمؤسسات في كيفية تعزيز توجه الإتقان لدى العاملين عبر تبني القيادة التشاركية مما يساهم في رفع مستوى الكفاءة وتنمية القدرات البشرية.
- 6- يساعد البحث المؤسسات على تقليل التوجهات السلبية مثل الخوف من الفشل أو تجنب المخاطرة من خلال بناء بيئة عمل آمنة تشجع على المشاركة والتعلم المستمر.

## ثالثاً: اهداف البحث

- يهدف هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف النظرية من أبرزها:
- 1- تحديد مستوى ممارسة القيادة التشاركية لدى العاملين في بيئة البحث.
  - 2- التعرف على أنماط توجهات الهدف السائدة بين العاملين (توجه الإتقان، توجه الأداء، توجه التجنب)
  - 3- دراسة طبيعة العلاقة بين القيادة التشاركية وتنوع توجهات الهدف لدى العاملين.
  - 4- قياس أثر القيادة التشاركية في تعزيز توجه الإتقان لدى العاملين
  - 5- تحليل تأثير القيادة التشاركية في توجه الأداء لدى العاملين.
  - 6- استقصاء دور القيادة التشاركية في الحد من التوجهات السلبية (تجنب الفشل أو المخاطرة)

## رابعاً: أداة قياس البحث

الاستفادة في مقياس البحث من الدراسات السابقة لغرض قياس البحث وهي:

### جدول متغيرات البحث ومقاييسه

#### جدول رقم (1)

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	الفقرات	المقاييس
1	القيادة التشاركية	المشاركة في اتخاذ القرار	5	(Vroom ,1959)
		تفويض الصلاحيات	4	
		المشاركة في المعلومات	4	
		العلاقات الانسانية	4	
2	تنوع توجه الهدف	توجه هدف التعلم	4	(VandeWalle,1997)
		توجه هدف الأداء - اثبات	4	
		توجه هدف الأداء - تجنب	4	

## خامساً فرضيات البحث

### الفرضية الرئيسية الأولى:

هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية بأبعادها وتنوع توجه الهدف للعاملين لدى عينة البحث

أ- الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار وتنوع توجه الهدف للعاملين

ب- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض الصلاحيات وتنوع توجه الهدف للعاملين.

ج- الفرضية الفرعية الثالثة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في المعلومات وتنوع توجه الهدف للعاملين.

د- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية وتنوع توجه الهدف للعاملين.

### الفرضية الرئيسية الثانية:

هناك تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية وتنوع توجه الهدف للعاملين لدى عينة البحث كالاتي:

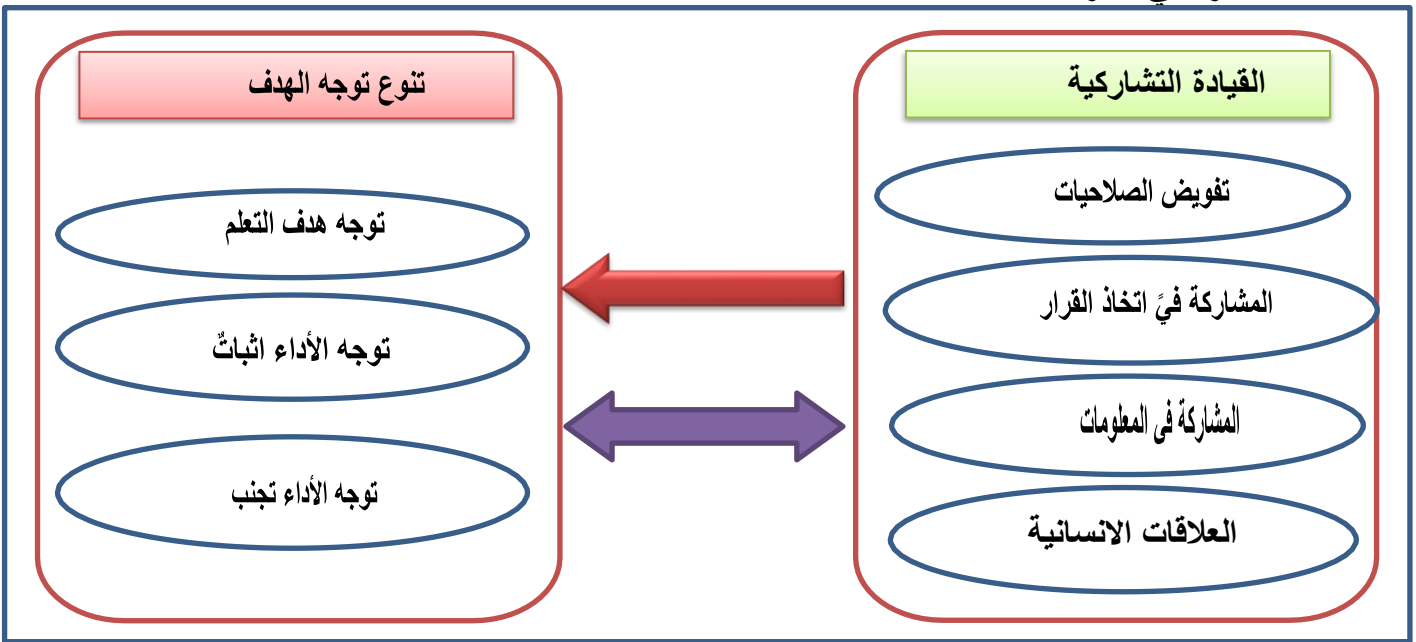
أ- الفرضية الفرعية الأولى: هناك تأثير ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار وتنوع توجه الهدف للعاملين.

ب- الفرضية الفرعية الثانية: هناك تأثير ذات دلالة إحصائية بين تفويض الصلاحيات وتنوع توجه الهدف للعاملين.

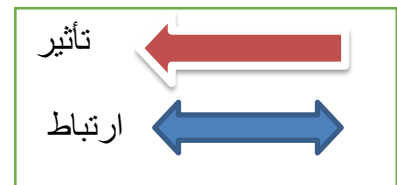
ت- الفرضية الثالثة: هناك تأثير ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في المعلومات وتنوع توجه الهدف للعاملين.

ث- الفرضية الفرعية الرابعة: هناك تأثير ذات دلالة إحصائية بين العلاقة الإنسانية وتنوع توجه الهدف للعاملين.

### سادسا المخطط الفرضي للدراسة:



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة



يتحدد نطاق البحث في عدة جوانب تشمل الحدود الزمانية والمكانية والبشرية فضلا عن الحدود الموضوعية وفيما يلي تفصيل لهذه الحدود.

**1. الحدود الزمانية:** تشير إلى المدة الزمنية التي من خلالها اعداد البحث، بما في ذلك الجزء النظري والجزء الميداني، حيث بدء الباحث في كتابة البحث في السنة الدراسية من 7/13 الى 2025/11/1.

**2. الحدود المكانية:** تتعلق بالمكان الذي تم فيه تنفيذ الجزء الميداني اختار الباحث مستشفى الحسن المجتبي التابعة للعتبة الحسينية المقدسة كمكان لأجراء البحث وتطبيقه.

**3. الحدود البشرية:** تتمثل في العينة التي تم اختيارها من العاملين في مستشفى الحسن المجتبي عليه السلام التابع للعتبة الحسينية المقدسة.

## ثامنا: مجتمع وعينة الدراسة

### أ- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من جميع الأفراد العاملين في مستشفى الإمام الحسن المجتبي (ع) التابع للأمانة العامة للعتبة الحسينية المقدسة في محافظة كربلاء المقدسة، والذين يشغلون مناصب إدارية وطبية وتمريضية وفنية على اختلاف مستوياتهم التنظيمية.

ويُعد هذا المجتمع مناسبًا لأغراض البحث الحالية نظرًا لما يلي:

تنوع طبيعة العاملين من حيث المؤهلات العلمية والخبرات المهنية والوظائف الإدارية والفنية، مما يوفر بيئة خصبة لدراسة تنوع توجهات الأهداف لديهم تطبيق أنماط قيادية حديثة داخل المستشفى، لاسيما تبني الإدارة العليا لأساليب القيادة التشاركية في إدارة الفرق الطبية والإدارية. الطابع المؤسسي المعاصر للمستشفى بوصفه مؤسسة حديثة التأسيس (افتُتح عام 2020)، تسعى إلى بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والجودة والتميز في الأداء. سهولة التواصل والحصول على البيانات بفضل تعاون إدارة المستشفى مع الباحثين في المجالات الإدارية والسلوكية، مما يضمن دقة النتائج وموضوعيتها

وبذلك فإن مجتمع البحث يمثل إطارًا ملائمًا لدراسة العلاقة بين القيادة التشاركية وتنوع توجهات الأهداف للعاملين، واستخلاص النتائج التي يمكن تعميمها على مؤسسات صحية مشابهة في البيئة العراقية.

## ب عينة البحث:

نظرًا لأن مجتمع البحث يتكون من (400) فرد من العاملين في مستشفى الإمام الحسن المجتبي (ع) التابع للعتبة الحسينية المقدسة، فقد تم اختيار عينة تمثل 50% من المجتمع الكلي، تأخذ في الحسبان التنوع الوظيفي والمستوى الإداري للعاملين، بما يحقق التمثيل الواقعي لمجتمع الدراسة. تمثلت عينة البحث بـ(200) فرد من مختلف الفئات الوظيفية (أطباء، ممرضين، فنيين، وإداريين)، تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية، لضمان شمول جميع الفئات التنظيمية في المستشفى. وقد تم رفع رابط الكتروني على المواقع المستخدمة في المستشفى، واستُعيدت (200) صالحة للتحليل الإحصائي، مما أتاح إمكانية استخلاص نتائج دقيقة وموضوعية تعبر عن واقع القيادة التشاركية وتنوع توجه الأهداف لدى العاملين في المستشفى

## تاسعاً: وصف خصائص العينة:

### الجدول (2)

#### المعلومات الديمغرافية لعينة البحث بحسب النوع الاجتماعي

انثى		ذكر	
النسبة	العدد	النسبة	العدد
%36	74	%63	126

المصدر اعداد الباحث الاعتماد على الاستبانة

## 1. النوع الاجتماعي (الجنس)

تشير البيانات الواردة في الجدول إلى أن عدد أفراد العينة من الذكور بلغ (126) فردًا بنسبة (63%) من إجمالي العينة البالغ عددها (200) فرد، في حين بلغ عدد الإناث (74) فردًا بنسبة (36%). ويلاحظ من هذه النتائج أن غالبية العاملين المشاركين في البحث من الذكور، وهو ما يعكس الطبيعة العامة لبيئة العمل في المؤسسات الصحية، التي تتطلب وجودًا ميدانيًا مستمرًا، ومهامًا تتسم بطبيعة فنية وإدارية قد يهيمن عليها العنصر الذكري نسبيًا. ومع ذلك، فإن نسبة مشاركة الإناث تُعد مرتفعة نسبيًا، مما يدل على تزايد دور المرأة في العمل الصحي والإداري داخل المستشفى، ويعزز من تنوع وجهات النظر في بيئة العمل، وهو ما ينسجم مع متطلبات البحث في دراسة القيادة التشاركية وتنوع توجه الهدف.

### الجدول رقم (3)

#### المعلومات الديمغرافية لعينة البحث حسب العمر

51- فاكثر		41- 50 سنة		31- 40 سنة		20- 30 سنة		اقل من 20	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
18	%9	40	%20	62	%31	80	%40	0	%0

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على الاستبانة

## 2. الفئات العمرية:

الجدول يُّ هذا يشير إلى التركيب العمري لعينة البحث في المستشفى، أي كيف تتوزع الأعمار بين أفراد العينة. يمكن تفسيره كالتالي:

20 سنة: لا يوجد أفراد في هذه الفئة العمرية، مما يعني أن المستشفى لا يحتوي على موظفين صغار السن أو أن هذه الفئة لم تشارك في الاستبانة.

الفئة 20-30 سنة (الأكثرية النسبية 40%): تمثل أغلب العينة، أي أن غالبية العاملين في المستشفى من الشباب أو الجيل المبكر من الموظفين.

الفئة 31-40 سنة (31%) : تشكل جزءًا مهمًا من الموظفين، وهم غالبًا في منتصف مسارهم الوظيفي ولديهم خبرة متوسطة.

الفئة 41-50 سنة (20%) : نسبة متوسطة، تشير إلى وجود عدد محدود من الموظفين الأكثر خبرة أو المسؤولين الإداريين المتقدمين.

فئة 51 سنة فأكثر (9%) : نسبة صغيرة، عادة تشير إلى وجود عدد قليل من كبار الموظفين أو ذوي الخبرة الطويلة قبل التقاعد.

### 3. التحصيل الدراسي:

التحصيل الدراسي في الجدول يشير إلى المستوى التعليمي للعاملين في المستشفى ومدى تأهيلهم الأكاديمي وقدرتهم على أداء المهام الوظيفية. أغلب الموظفين حاصلون على بكالوريوس بنسبة 80%، مما يدل على أن معظم العاملين لديهم تعليم جامعي يضمن كفاءة أساسية لأداء المهام المهنية. بينما يمثل دبلوم عالي وماجستير ودكتوراه نسبة صغيرة من الموظفين، وتشير إلى وجود كوادرات ذات خبرة أكاديمية متقدمة غالبًا ما يشغلون وظائف إشرافية أو إدارية أو مهام تتطلب خبرة علمية. بشكل عام، يعكس الجدول أن المستشفى يعتمد بشكل رئيسي على كوادرات تعليمها جامعي مع دعم محدود من الخبرات العليا، مما يؤثر على مستوى تطبيق القيادة التشاركية وكفاءة الأداء الوظيفي

### الجدول رقم (4)

المعلومات الديمغرافية لتحصيل الدراسي

دكتوراه أو بورد		ماجستير		دبلوم عالي		بكالوريوس	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
3%	6	8%	16	9%	18	80%	160

المصدر اعداد الباحث اعتماد على الاستبانة

## 1. المنصب:

يبين الجدول أدناه التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث بحسب المنصب الوظيفي في مستشفى الحسن المجتبي (ع). نلاحظ أن فئة الموظفين تمثل النسبة الأكبر من العينة (83.5%)، تليها فئة مديري الوحدات بنسبة (7.5%)، ثم رؤساء الأقسام بنسبة (6%) في حين شكلت فئة معاوني المدير (2.5%) والمديرين (0.5%) من إجمالي العينة.

### الجدول رقم (5)

#### المعلومات الديمغرافية المنصب

موظفين		مدير وحدة		رئيس القسم		معاون مدير		مدير	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
167	%83.5	15	%7.5	12	%6	5	%2.5	1	%0.5

## عاشراً: جمع البيانات

استخدمت الدراسة عدة أدوات لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام الجانبين المعرفي والتطبيقي للبحث، وهي كما يأتي:

### 1. أدوات الجزء النظري:

تمثلت في الكتب، والدراسات، والبحوث الأكاديمية، والمجلات العلمية، إضافةً إلى المصادر الرقمية المتاحة عبر شبكة الإنترنت، وذلك بهدف بناء الإطار النظري المتعلق بموضوع القيادة التشاركية وتنوع توجه الهدف للعاملين، واستعراض أهم المفاهيم والنماذج النظرية المرتبطة بهما.

### 2. أدوات الجزء الميداني:

تمثلت في استمارة الاستبيان التي اعتمدها الباحث كأداة رئيسية للحصول على البيانات اللازمة من عينة الدراسة المتمثلة بالعاملين في مستشفى الحسن المجتبي (ع).

وقد تم تصميم الاستبانة بأسلوب يراعي الوضوح والدقة والبساطة بما يتناسب مع أهداف الدراسة ومتغيراتها،

وتم عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة والخبراء في مجال إدارة الأعمال للتحقق من الصدق الظاهري للأداة وإبداء الملاحظات اللازمة، ثم أُجريت التعديلات وفقاً لمقترحاتهم كما تم إجراء اختبار تجريبي للتحقق من صدق وثبات الأداة قبل توزيعها النهائي،

### الحادية عشرة: أدوات وأساليب إحصائية مستخدمة

استندت الدراسة إلى مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية لتحليل البيانات وضمان موثوقية النتائج، ويمكن تقسيمها إلى المحاور التالية:

1. اختبارات الثبات والصدق لمقياس البحث

أ. ثبات الاتساق الداخلي: تم قياسه باستخدام معامل كرونباخ ألفا ( Cronbach's Alpha ) للتحقق من درجة الاتساق الداخلي بين فقرات أداة البحث، كما هو موضح في المبحث الأول من الفصل الثالث.

ب. ثبات المؤشر: تم قياسه عن طريق التشبع المعياري لكل فقرة لضمان موثوقية كل مؤشر ضمن أبعاد البحث.

ج. الصدق البنائي: تم اختباره باستخدام التحليل العاملي التوكيدي ( Confirmatory Factor Analysis ) للتحقق من عدم تداخل الأبعاد وضمان صحة البنية النظرية للأداة.

2. الأساليب الإحصائية الوصفية

أ. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لاختبار الفروق والانحرافات في بيانات عينة البحث.  
ب.

3. أساليب الإحصائية التحليلية

أ. اختبار معامل التفسير لتحديد نسبة التباين في المتغير التابع المفسرة بواسطة المتغيرات المستقلة  $R^2$

ب. لتقييم معنوية النموذج ككل اختبار (F) اختبار لتقييم معنوية تأثير كل متغير مستقل

ج. قيمة البيتا : (Beta)

لقياس قوة واتجاه تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع.

4. البرامج الإحصائية المستخدمة:

(SPSS, Amos, Mi:EX)

## الثانية عشرة: التعريفات الإجرائية

تشكل المتغيرات المستقلة والتابعة الركيزة الأساسية لأي بحث علمي، إذ تمثل المحور الذي يدور حوله بناء الأفكار وصياغة المنهجية. وانطلاقاً من أهميتها سيتم تعريف المتغيرات إجرائياً على النحو الآتي:

### أولاً: المتغير المستقل (القيادة التشاركية)

هي مدى إشراك القائد للعاملين في العمليات الإدارية داخل المستشفى من خلال تشجيعهم على المساهمة في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات لهم وتبادل المعلومات معهم وبناء العلاقات الإنسانية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل بما يسهم في تعزيز انتمائهم وأدائهم الوظيفي.

1. **المشاركة في اتخاذ القرار:** هي مدى إشراك القائد للعاملين في تحديد المشكلات واقتراح الحلول والمساهمة في صنع القرارات التي تخص عملهم اليومي بما يتيح لهم التعبير عن آرائهم وملاحظاتهم قبل اعتماد القرارات النهائية.

2. **تفويض الصلاحيات:** هو قيام القائد بمنح العاملين قدرًا مناسباً من الصلاحيات والمسؤوليات لإنجاز مهام محددة دون الرجوع المستمر إليه مع تحميلهم المسؤولية عن النتائج بما يعزز الثقة والاستقلالية في العمل.

3. **المشاركة في المعلومات:** وهي مدى قيام القائد بتبادل المعلومات المتعلقة بأهداف المؤسسة وخططها ونتائج الأداء مع العاملين بصورة شفافة، بما يساعدهم على فهم مهامهم واتخاذ قرارات أكثر فاعلية.

4. **العلاقات الإنسانية:** حرص القائد على بناء علاقات إنسانية إيجابية قائمة على الاحترام المتبادل والتعاون والتعاطف مع العاملين بما يعزز الانتماء والولاء التنظيمي لديهم

## ثانياً: المتغير التابع (تنوع توجه الهدف)

هو الاختلاف في أنماط الأهداف والدوافع التي يسعى العاملون إلى تحقيقها أثناء أداء مهامهم الوظيفية سواء كانت موجهة نحو التعلم وتطوير الذات أو نحو إثبات الكفاءة أمام الآخرين أو نحو تجنب الفشل والاحراج في المواقف المهنية

- 1. توجه هدف التعلم:** يعبر عن مدى سعي العاملين إلى سعي العاملين إلى اكتساب مهارات جديدة وتطوير معارفهم وتحسين قدراتهم المهنية من أجل تحقيق نمو ذاتي وتعلم مستمر بغض النظر عن التقويم الخارجي أو المقارنة مع الآخرين.
- 2. توجه هدف الأداء – اثبات:** يشير إلى مدى سعي العاملين لإثبات كفاءتهم وجدارتهم أمام الآخرين من خلال أداء مهامهم على نحو متميز بهدف الحصول على الاعتراف والتقدير من الإدارة أو الزملاء.
- 3. توجه هدف الأداء – تجنب:** يعني مدى ميل العاملين إلى تجنب المواقف التي قد تُظهر ضعف قدراتهم أو تؤدي إلى فشلهم أمام الآخرين مما يجعلهم يركزون على تقليل الأخطاء أكثر من تطوير مهاراتهم.

## المبحث الثاني: - بعض الدراسات السابقة

### توطئة

تعد الدراسات السابقة من الأمور المهمة والضرورية لأية دراسة جديدة، لذلك يهدف هذا المبحث الى عرض بعض الدراسات السابقة العربية منها والاجنبية التي شكلت أحد المصادر الأكثر اهمية وقد تم الاستفادة منها لفهم متغيرات الدراسة الحالية ومعطياتها، لذا سوف تتم مناقشتها ضمن المحاور الآتية:

### أولاً: الدراسات الخاصة بالقيادة التشاركية: 1. الدراسات العربية

#### جدول (6) دراسات سابقة للقيادة التشاركية

أ- عنوان الدراسة	دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين
اسم الباحث والسنة	(المعمري 2019)
هدف الدراسة	معرفة دور القيادة التشاركية في ابعادها تفويض الصلاحيات , اتخاذ القرار , العلاقات الإنسانية في تحسين أداء العاملين ، والتوصل الى نتائج تساعد القائمين على إدارة المنظمة الصحية في التعرف على دوافع العاملين وتوجهاتهم المستقبلية تجاه أداء القيادة التشاركية وقد شملت العينة (220) من العاملين في مستشفى الصداقة لطب العيون
نوع الدراسة	أطروحة دكتوراه – جامعة محمد خضير – بسكرة ، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .
مكان تطبيقها	دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر – كوبا بولاية الجلفة

نتائج الدراسة	ان القيادة تسهم بشكل فاعل في تحسين أداء العاملين وزيادة دوافعهم نحو العمل
الإبعاد	تمكين العاملين ، العلاقات الإنسانية ، التحفيز والدافعية ، تحسين الأداء التنظيمي

(ب)عنوان الدراسة	دور القيادة التشاركية والاجماع الاستراتيجي في تعزيز الأداء الإبداعي من خلال الدور الوسيط للكفاءة الذاتية
اسم الباحث والسنة	السعيدى, 2022
هدف الدراسة	هدفت الدراسة الى اختبار تأثير العلاقة بين القيادة التشاركية والاجماع الاستراتيجي في تعزيز الأداء الإبداعي عن طريق الكفاءة الذاتية المدركة والأمان النفسي وكانت العينة من ثلاث جامعات عراقية ( بغداد ، كربلاء ، المثنى ) وقد استخدم الباحث في التحليل الاحصائي برنامج (Amos SPSS.v.25)(v23)
نوع الدراسة	أطروحة دكتوراه – جامعة كربلاء – العراق
نتائج الدراسة	توصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التشاركية والاجماع الاستراتيجي يؤثران بشكل غير مباشر في الأداء الإبداعي، وذلك عبر الدور الوسيط لكل من الكفاءة الذاتية المدركة والشعور بالأمان النفسي. ويؤكد ذلك على ضرورة اهتمام رؤساء وأعضاء مجالس الكليات بتبني سلوكيات القيادة التشاركية وتعزيز الإجماع الاستراتيجي لما يمثلانه من قيمة إدارية ومعرفية قادرة على إحداث تكامل فعال على مستوى الفريق

مكان تطبيقها	ثلاث جامعات ( بغداد ، كربلاء ، المثنى )
الابعاد	تفويض الصلاحيات ، المشاركة في اتخاذ القرار ، تشجيع المبادرة والإبداع ، بناء الثقة والتواصل داخل الفريق

(ج)عنوان الدراسة	دور القيادة التشاركية في تعزيز الأداء المتميز
اسم الباحث والسنة	الحسناوي (2022)
هدف الدراسة	تهدف هذه الدراسة الى التعرف على الأثر تحدثه القيادة التشاركية بأبعاده (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، المشاركة في المعلومات، العلاقات الإنسانية) وفي الأداء المتميز بأبعاده (تميز القيادة تمييز الثقافة التنظيمية، تمييز الاستراتيجية) في الجامعات والكليات عينة الدراسة.
نوع الدراسة	رسالة ماجستير – جامعة كربلاء - العراق
نتائج الدراسة	توصلت نتائج الدراسة الى ان القيادة التشاركية تسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء المتميز في المؤسسات التعليمية وهو ما يعكس دورها الإيجابي في تحقيق الكفاءة والفاعلية وبينت الدراسة الى أن بعد تفويض الصلاحيات يمثل الأثر الأكبر والأكثر أهمية من وجهة نظر التدريسيين .
مكان تطبيقها	الجامعات والكليات الاهلية في كربلاء
الابعاد	تفويض الصلاحيات ، المشاركة في اتخاذ القرار ، المشاركة في المعلومات ، العلاقات الانسانية

## ثانياً: الدراسات السابقة الخاصة بالخيار تنوع توجه الهدف:

### 1. الدراسات العربية والاجنبية:

#### جدول (7) دراسات سابقة تنوع توجه الهدف

دور تنوع توجه الهدف في تعزيز براعة فريق الإدارة العليا من خلال الدور الوسيط للتفكير الاستراتيجي.	(أ) عنوان الدراسة
سكر (2022)	اسم الباحث والسنة
تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تنوع توجه الهدف باعتباره متغيراً مستقلاً يتضمن ثلاثة ابعاد هي: اتجاه الهدف التعلم، واتجاه هدف الأداء – اثبات، واتجاه هدف الأداء – تجنب كما حددها Vandewalle (1997) تسعى الدراسة الى اختبار نموذج تفسيري يوضح العلاقة بين تنوع توجه الهدف وبراعة فريق الإدارة العليا مع التركيز على الدور الوسيط الذي يمكن ان يلعبه التفكير الاستراتيجي في هذه العلاقة. وتم استطلاع عينة مكونة (314) من القيادات العليا والوسطى عن طريق الاستبانة للحصول على المعلومات .	هدف الدراسة
أطروحة دكتوراه - جامعة كربلاء - العراق	نوع الدراسة
دراسة تحليلية عينة من ضباط وزارة الداخلية	مكان تطبيقها
اشارت الدراسة إلى أن تنوع توجه الهدف يعد مؤشراً مهماً لقياس مدى فاعلية المنظمات في تحقيق أهدافها بما يتوافق مع البيئة التي تعمل فيها .	نتائج الدراسة
توجه هدف التعلم – توجه هدف الأداء اثبات – توجه هدف	الابعاد

الأداء تجنب	
-------------	--

<b>Diversity in goal orientation, team reflexivity, and team performance</b> التنوع في التوجه نحو الهدف وانعكاسية الفريق وأداء الفريق	(ب)عنوان الدراسة
(Pieterse, et al.,2011)	اسم الباحث والسنة
لم تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق من الصلاحية الخارجية , بل سعت الى فحص العلاقات الجوهرية التي يُعد الإعداد المختبري مناسباً لدراستها , مع الأخذ في الاعتبار معالجة المخاوف المتعلقة بقضايا التعميم	هدف الدراسة
مجلة	نوع الدراسة
توضح هذه النتائج ضرورة أن تأخذ نماذج توجهات الأهداف داخل المجموعات في الاعتبار تأثيرات التنوع في تلك التوجهات	نتائج الدراسة
المشاركين 147 طالباً من احدى الجامعات في هولندا	مكان تطبيقها
التنوع في توجهات الأهداف – بيئة الفريق الداخلية – أداء الفريق	الايعاد

<b>Diversity in goal orientation,team performance, and internal team environment</b> التنوع في توجه نحو الهدف وأداء الفريق وبيئة الفريق الداخلية	(ج)عنوان الدراسة
(Russo,2012)	اسم الباحث والسنة
نموذج الاختبار يوضح أن التنوع في توجهات الأهداف يرتبط	هدف الدراسة

بانخفاض أداء الفريق نتيجة ضعف وضوح داخل المجموعة	
مجلة	نوع الدراسة
تم جمع بيانات هذه الدراسة من الاستشاريين والمراجعين العاملين في شركتين للتدقيق ( تنتمي الى مجموعة الأربعة الكبار) وشركة استشارية مقرها في إيطاليا .	مكان تطبيقها
تشير النتائج إلى ان الفرق التي تتميز بارتفاع مستوى التنوع في توجهات الأهداف تعاني من انخفاض في الأداء نتيجة ضعف	نتائج الدراسة
التنوع في توجهات الأهداف – بيئة الفريق الداخلية – أداء الفريق	الابعاد

### ثالثاً: مجالات الإفادة من الدراسات السابقة

- 1- أظهرت الدراسات السابقة درجة من التشابه مع الدراسة من حيث المناهج المستخدمة، مما يوفر أساساً علمياً يمكن البناء عليه.
- 2- ساعدت نتائج تلك الدراسات في إغناء البحث الحالي وتوفير قيمة معرفية مضافة تسهم في تعزيز التراكم العلمي وفتح آفاق جديدة أمام الباحثين مستقبلاً.
- 3- أتاح الاطلاع على الجوانب التحليلية لتلك الدراسات إمكانية توظيفها والاستفادة منها في الدراسة الراهنة.
- 4- أسهمت الدراسات السابقة في التعرف على بعض المقاييس العلمية المعتمدة الأمر الذي ساعد في تصميم أداة البحث (الاستبانة) بشكل أكثر دقة وملاءمة.
- 5- وفّرت الدراسات السابقة عدداً من المصادر والمراجع التي كان لها الدور في تدعيم الجانب النظري للدراسة.
- 6- ساعدت الدراسات السابقة في التعرف على بعض الأدوات الإحصائية المستخدمة، مما دعم عملية التحليل الإحصائي في البحث.

# الفصل الثاني

الجانب النظري للبحث

المبحث الأول

القيادة التشاركية

المبحث الثاني

تنوع توجه الهدف

## المبحث الأول الجانب النظري

### توطئة:

في ظل التغيرات المتسارعة والتطورات المتلاحقة التي تشهدها المؤسسات الحديثة أصبحت الحاجة الى أنماط قيادية فعالة أكثر إلحاحاً من أي وقت مضى. فقد فرضت البيئة التنظيمية على القادة تبني أساليب قيادية حديثة تساعدها على التطور وتحقيق أهدافها. ومن بين هذه الأساليب برزت القيادة التشاركية كأحد أهم أنماط القيادة الفعالة.

### أولاً: التطور التاريخي لمفهوم القيادة التشاركية

تمثل الجذور التاريخية لمفهوم القيادة التشاركية إلى العصور الإسلامية حيث أشار القران الكريم إلى مبدأ الشورى في قوله تعالى: (وأمرهم شورى بينهم) (الشورى، 38) وهو ما يعد تأصيلاً أصيلاً لمفهوم المشاركة في اتخاذ القرار القيادي، كما شهد هذا المفهوم تطوراً في بداية القرن التاسع عشر لاسيما مع ازدهار صناعة السكك الحديدية، التي اتسمت في كثافة القوى العاملة، مما استدعى وجود تفاعل فعال بين القادة والعمال لتحقيق الإنجاز والتنظيم الجيد للعمل وقد اعتبر هذا التوجه آنذاك من أوائل المحاولات العملية لترسيخ مبدأ الشراكة بين القادة العاملين الذي شكل فيما بعد أساساً لتنسيق والرقابة الفعالة على الجهود المبذولة (السعيد، 2022، 36) وتشير الأدبيات العربية المعاصرة إلى أن مفهوم القيادة التشاركية يعد استجابة طبيعية للتحويلات التي تشهدها بيئات العمل الحديثة، والتي باتت تعتمد على الحوار الفعال وتوزيع المهام والمسؤوليات بشكل جماعي ويرى (العزاوي، 2020، 30) أن هذا النمط من القيادة ظهر نتيجة لقصور الأساليب المركزية التقليدية عن مواكبة متطلبات التطور المؤسسي ويوضح أن القيادة التشاركية لم تعد تقتصر على المشاركة الشكلية في اتخاذ القرار بل أصبحت تمثل نموذجاً متكاملًا يتيح للعاملين المشاركة الفعلية في توجيه المؤسسة، وهو ما يعكس إيجاباً على فاعلية الأداء وتماسك فرق العمل. مع تطور الفكر الإداري في القرن العشرين بدأت المفاهيم التقليدية للقيادة، التي كانت تقوم على تركيز السلطة في يد القائد تحولاً تدريجياً نحو أنماط قيادية أكثر تفاعلاً ومشاركة مع الأفراد. أن القيادة التشاركية نشأت كرد فعل للتغيرات الاجتماعية والتنظيمية التي تطلبت انخراط الأفراد بشكل أكبر في عملية اتخاذ القرار. هذا النمط من القيادة يركز على تمكين الموظفين وبناء الثقة المتبادلة وتحفيز التعاون الجماعي وهو ما يعد تحولاً نوعياً في دور القائد من مركز القرار إلى الميسر والمحفز. تعد القيادة التشاركية في الوقت الحاضر

من المقومات الجوهرية للمنظمات التي تطمح إلى تحقيق الابتكار وضمان الاستدامة بيئات عمل تتسم بالتغير والتعقيد. (Northouse: 2018.43)

### ثانياً: مفهوم القيادة التشاركية

تُعد القيادة التشاركية من أبرز المعايير المؤثرة في أداء الفريق حيث تستند إلى مزيج من النظريات والأساليب الإدارية التقليدية والمعاصرة. فقد تطور هذا المفهوم من التركيز على القيادة الفردية المركزية إلى نموذج يعتمد على التفاعل الاجتماعي والمشاركة في اتخاذ القرار. في بداياته كان يُنظر إلى القائد كشخص يمتلك السلطة الكاملة ضمن الهيكل التنظيمي، ولكن هذا التصور تغير مع تطور الفكر الإداري. (السعيد، 2022، 37) ومن جانبه يرى (Yukl, 2013.23) أن القيادة التشاركية تقوم على تقاسم السلطة بين القائد والمؤسسين من خلال تشجيع النقاش وتبادل المعلومات واتخاذ القرارات بشكل جماعي ما يعزز من التزام الموظفين ويدفعهم نحو الابتكار والمبادرة. كما يُعرف (Somech, 2006.33) بأنها نمط قيادي يُمكن الأفراد من التعبير آرائهم ومقترحاتهم بحرية، ويُشجع التعاون الجماعي، مما يؤدي إلى تحسين جودة القرارات وتعزيز الشعور بالانتماء داخل المنظمة.

أما (Pearce&Conger:2003.46) فقد وسّعا المفهوم ليشير إلى أن القيادة التشاركية ليست فقط أسلوباً إدارياً بل هي تحول في الثقافة التنظيمية، بحيث تصبح القيادة موزعة عبر المستويات التنظيمية، وتُبنى على الثقة، والتواصل الفعال، والمسؤولية المشتركة. وفي سياق متصل يُضيف (Jago&Vroom:2007) إذ يعد لمفهوم القيادة التشاركية، من خلال تأكيدهم على أن هذا النمط القيادي لا يقتصر على مشاركة الأفراد في القرارات بل يعد إطاراً مرناً يمكن تكيفه بحسب طبيعة الموقف، ومدى تعقيد القرارات، وجاهزية الفريق للتفاعل معها. ويظهر هذا الطرح العلاقة الوثيقة بين القيادة التشاركية والنظرية الموقفية، حيث إن نجاح هذا الأسلوب يعتمد إلى حد كبير على قدرة القائد في تقييم الظروف المحيطة، واختيار درجة المشاركة الأنسب وفقاً للمعطيات المتوفرة. ذكر (Halayhik:

2016:72) أن على القادة التشاركيين اتخاذ تدابير واضحة لتجنب الاعتماد المفرط على أتباعهم إذ إن القادة الذين يفشلون في مواكبة مهاراتهم ومعارفهم التقنية يعرضون أنفسهم لخطر الاعتماد على أتباعهم في حل المشكلات نيابة عنهم. وهذا لا يعني أن القائد يجب أن يكون خبيراً في كل شيء وللمن يجب أن يمتلك على الأقل معرفة وظيفية بالمجالات الحرجة التي تكون وحدته التشغيلية مسؤولة عنها، علاوة على ذلك، ينبغي على القادة التشاركيين توخي الحذر من الانسحاب الكامل من عملية اتخاذ القرار. فرغم أن منح الأتباع حرية واسعة في اختيار مسارات العمل دون رقابة مباشرة قد يبدو أمراً مغريباً، خاصة إذا كان للقائد

سجل نجاح من القرارات الجماعية التي تم تنفيذها بفعالية فان هذا الانسحاب قد يؤدي الى فقدان السيطرة على مجريات الأمور. ذكر (Anderson,2013.43) يجب على القائد الحفاظ على تواصله المستمر مع الموظفين ومتابعة سير العمل عن قرب لضمان اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب. ويؤكد الباحثان أن القائد التشاركي الفعال هو من يستطيع تحقيق توازن دقيق بين سرعة اتخاذ القرار من جهة، وضمان التزام المشاركين وقبولهم للقرار من جهة أخرى.

### ثالثاً: أهمية القيادة التشاركية

تُعد القيادة التشاركية أحد أبرز المداخل الأساسية لتحقيق التوجه نحو اللامركزية داخل المؤسسات ، من خلال تعزيز حرية واستقلالية اتخاذ القرار ، ومشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة وتمثل القيادة التشاركية أسلوباً متقدماً يربط بين مفاهيم النظريات القيادية التقليدية والحديثة ، ويعتمد عليه في العديد من النماذج الإدارية المعاصرة ، ويرجع ذلك الى التأثير الإيجابي الواضح الذي تتركه القيادة التشاركية على مختلف جوانب الأداء الإداري، اذا تسهم في نوعية القرارات ، وتعزيز كفاءة العمليات الإنتاجية والخدمية الى جانب ترسيخ أجواء من الثقة والتعاون بين الإدارة والعاملين ، مما ينعكس شكل مباشر على رفع الروح المعنوية وتشجيع الابداع والعمل الجماعي وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى التميز المؤسسي وتحقيق الأهداف (العسيري & المقاطي، 2024. 202) تُعد القيادة التشاركية من العوامل المؤثرة بعمق في تطوير بيئة العمل داخل المؤسسات، حيث تسهم في تعزيز روح الابتكار والالتزام لدى أعضاء الفريق وتدعم بناء فرق عمل فعالة و مترابطة. كما تتيح للعاملين مساحة أكبر من الحرية والثقة، وتشجعهم على التعبير والمشاركة اثناء تنفيذ المهام المشتركة، مما يعزز من مستوى الرضا الوظيفي ويزيد من تحفيز الفريق هذا النوع من القيادة يساهم كذلك في احداث تحولات إيجابية في هيكل المنظمة، ويدعم نموها المستدام على المدى البعيد ويعزز قدراتها على تحقيق ميزة تنافسية في بيئة العمل الديناميكية. ( Zhang et al, 2012, 3

وقالما ذكره (Lord ex.al: 2017,435) (Mintari & Shabri, 2020) فان القيادة التشاركية تُعد من الأساليب الإدارية التي تسهم بشكل مباشر في رفع مستوى أداء العاملين إذا تساعد على (Lord et al.2017:435)

- 1- تنظيم اللقاءات الإدارية بين القادة والمرؤوسين.
- 2- اشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار مما يعزز الثقة المتبادلة.
- 3- تحفيز العاملين لبذل اقصى جهودهم وزيادة الروح المعنوية.

4-زيادة الوضوح والرؤية وتوجيه الجهود نحو الأهداف.

5- إدارة الخلافات بشكل فعال.

6- بإمكان الموظفين أداء دور القائد أو التابع بالتناوب، حسب السياق الزمني داخل المنظمة.

### رابعاً: خصائص القيادة التشاركية :

1. تعد القيادة التشاركية نموذجاً يركز على توزيع المسؤوليات والثقة في الخبرات بدلاً من السلطة الرسمية، وتعتمد على التعاون والاحترام المتبادل والمشاركة في اتخاذ القرار من جميع المستويات داخل المؤسسة، مما يسهم في إحداث تغيير جماعي فعال وتعزيز هوية المؤسسة المشتركة مع ضرورة توفير التطوير المهني والموارد اللازمة لضمان نجاحها.(Bolden et: 2015, 21)

2. تنمية شعور الانتماء لدى العاملين مما يزيد من دافعيتهم نحو العمل، تلبية احتياجات العاملين النفسية والمهنية وتقليل الشكاوى ومعدل دوران العمالة، الإيمان بأهمية العلاقات الإنسانية والاعتراف قيمة الفرد وقدراته، وضوح وسهولة الاتصال بين القائد ومرؤوسيه، دعم تطوير مهارات العاملين وتحفيزهم على العمل بروح الفريق. (بوخلوط ولطرش،2023. 4)

3. الانفتاح على النقد البناء ويشجع الموظفين تقديم على تقديم الملاحظات دون خوف، مما يعزز بيئة من الثقة المتبادلة، التواصل والمعلومات بين القائد والمرؤوسين شكل شفاف ومتوازن، التكيف مع بيئة العمل ومتغيراتها. (BanJarnor:2017.104)

4. ان القيادة التشاركية تعتمد على مجموعة من المهارات التي تكمل بعضها البعض، وقد أصبحت اليوم أكثر أهمية من أي وقت مضى، إذا ينظر إليها كاستراتيجية فعالة لبناء قادة تنظيمية كفوة تسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة. وفي هذا السياق يظهر أعضاء الفريق استعداد أكبر لتحمل المسؤوليات القيادة مثل تقديم المقترحات التي تعزز من كفاءة وفعالية الفريق ومشاركة خبراتهم المهنية وتقديم الدعم المتبادل في انجاز المهام، والاهم من ذلك هو تمكين الموظفين من المشاركة الحقيقية، بما يتيح لهم اتخاذ مبادرات قيادية ضمن إطار القيادة المشاركة.(Hoch&kozlski:2014,393)

5. أبرز الخصائص الجوهرية القدرة على تحديد الأهداف، وتقديم المكافأة، وتحديد الأولويات إلى جانب إدراك المهام وتعزيز الثقة الفريق فضلاً عن قدرتها على إدارة الصراع فعالية، تعد القيادة التشاركية مورداً استراتيجياً غير ملموس وعنصراً أساسياً لتحقيق الأداء الفعال للفرق، كما ذكر ذلك الباحثان (Hun,kim:2019, 3)

6. ان التفاعل الفعال بين القائد والموظفين يُمكن أن يساعد العاملين على تجاوز حدودهم الشخصية، حيث تؤدي مشاركة الموظفين وسلوكياتهم التفاعلية داخل المنظمة إلى تعزيز قدراتهم على المستوى الفردي

والجماعي ومن خلال الكشف عن الطاقات الكامنة والمواهب غير الظاهرة لدى العاملين يمكن ان تجني المنظمة فوائد كبيرة. وتُعد مشاركة الموظفين في عمليات اتخاذ القرار وحل المشكلات من الركائز الأساسية للقيادة التشاركية الأمر الذي يسهم في تعزيز وعيهم بالتحديات التنظيمية ويزيد من فعاليتهم اثناء العمل ضمن الفريق.(الحسناوي، 2022:36)

### خامساً: المتطلبات الأساسية لنجاح القيادة التشاركية

وحسب(Allison et al. 2014:34) فان اهم هذه المتطلبات هي:

1. رغبة الالتزام بالتغيير: حيث تشجع القيادة التشاركية العاملين على تبني ممارسات جديدة والسعي نحو إيجاد حلول للمشكلات وبناء رؤية جماعية قائمة على التفاهم وحل الخلافات بين الإدارة والموظفين.
2. الاستثمار الأمامي للوقت: يستغرق تطوير القيادة التشاركية وقت كبير لتطوير نمط الاتصال بين العاملين والإدارة وتحويل طبيعة التفاعلات داخل المنظمة، وبناء أنظمة وهياكل إدارية تحافظ على استدامة هذا النمط مما يعزز من قدرة المنظمة على الاستجابة بفعالية للتغيرات.
3. الممارسات الإدارية الأساسية: حيث إن غياب الركائز التنظيمية مثل الإشراف المناسب والتواصل الفعال واتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي والحوكمة المالية الرشيدة يجعل من تطبيق القيادة التشاركية امرًا محفوفًا بالمخاطر.
4. المشاركة والانغماس التنظيمي: إذا لا يمكن حصر القيادة في فرد واحد بل ينبغي ان تكون مسؤولية مشتركة بين القادة والموظفين على مختلف مستويات التنظيم من خلال من خلال اجتماعات دورية لفريق الإدارة تناقش فيها سبيل اشراك الموظفين في عمليات القيادة. كما أصبحت هذه المسؤوليات جزءًا من توصيف الوظائف وتقييم الأداء وتم تضمينها ضمن برامج تدريب الموظفين الجدد لضمان استيعابهم لهذا النهج القيادي

### المتطلبات المسبقة للقيادة التشاركية

المتطلبات المسبقة للقيادة التشاركية والتي تسلط الضوء على افكار الموظفين وعن ذواتهم وعن ادوارهم كقادة تنظيميين وما يحتاجون اليه من سياسات وانظمة وتواصل اجتماعي مع المؤسسات الاخرى وكيفية تطوير مهاراتهم الجديدة للوفاء بتلك الادوار على وجه الخصوص مسؤوليتهم تحدد خلق ثقافة المشاركة والانغماس في جميع المجالات. والتأمل الذاتي لبناء مهاراتهم القيادية اتاحت هذه المهارات والادوات الى جميع الموظفين.



الشكل (2) من اعداد الباحث بالاعتماد على: Allison, M. I. C. H. A. E. L., Misra, S. U. S. A. N., & Perry, E. L. I. S. S. A. (2014). Doing more with more: Putting shared leadership into practice. Nonprofit Quarterly,(34).

## سادسا: ابعاد القيادة التشاركية

تم الاعتماد على الابعاد التي تشمل ما يأتي:

### 1- تفويض الصلاحيات

يعد تفويض الصلاحيات أحد العناصر الجوهرية في القيادة التشاركية، غير أنه لا يمكن أن يحقق أهدافه المرجوة مالم يُرافقه نظام رقابة داخلية فعال، يتابع سير التفويض ويعالج الانحرافات عند وقوعها. أن وجود اليات رقابة إدارية داخلية يُعد شرطاً أساسياً لنجاح التفويض، حيث تتيح هذه الرقابة لكبار المديرين متابعة أداء الموظفين، شرط توافر وسائل الاتصال الفعالة بين الطرفين (Abu

Rumman,2019,.19)

بالإضافة الى ان الإدارة العليا لا تقتصر على اصدار الأوامر فقط، بل تشمل أيضا تفويض بعض المهام للموظفين، مع الاحتفاظ بالسيطرة العامة كأداة تنظيمية حديثة لتحقيق النجاح المؤسسي. (Zhang et al, 2017, p.3) ويضيف الباحثون أن التفويض لا يكون فعالا إلا إذا منح الموظف السلطة المناسبة التي تخوله اتخاذ قرارات وإنجاز المهام ضمن مسؤولياته بما يتوافق مع قدراته ومهاراته وهو ما يعرف بمبدأ توزيع الأعباء حسب الإمكانيات المتاحة. (الحسناوي,2022.41) كما أن تفويض الصلاحيات يسهم بفعالية في تطوير مهارات القيادة لدى الافراد ويعزز من العلاقات الإنسانية، ويرفع من كفاءة إدارة الوقت كما يدعم بيئة عمل مرنة قادرة على تحقيق نتائج أفضل، إذا يعد التفويض اداءة تحفيزية تشجع الموظفين على الإنجاز والتعلم المستمر خاصة في صفوف القيادات الوسطى والمباشرة. (Ali et al.2021) و ان عملية تفويض السلطة تُعد وسيلة استراتيجية لتحسين الأداء الوظيفي من خلال توزيع المهام والصلاحيات بوضوح وتحفيز الموظفين. وتدريبهم وتوفير الاشراف المناسب، الأمر الذي يؤدي الى تنمية مهاراتهم وزيادة الرضا الوظيفي لديهم.(Ahmad&Tina, 2021,.246)

### 2- المشاركة في اتخاذ القرار:

اوضح (Ezeanolue& Ezeanyim:2020,114) ان مشاركة الموظف تركز على تمكينه من التأثير في الإجراءات والقرارات المرتبطة بالأداء، مما يجعل الإدارة أكثر استجابة لاحتياجات العاملين الذين يُنظر إليهم كأصول استراتيجية للمنظمة. وقد اثبتت الدراسات التطبيقية أن لهذه المشاركة فوائد متعددة، كتحسين نوعية القرارات وتعزيز المواقف الإيجابية وخفض التكاليف التشغيلية وتحقيق أداء متميز على مستوى الوحدات المختلفة.

وأضاف (Alka&Apuva:2020,996) ان توزيع القيادة داخل فرق العمل يمنح جميع الأعضاء دوراً في اتخاذ القرار ما يعزز من تبادل المعرفة والخبرات، ويسهم في تحقيق الأهداف من خلال التوافق الجماعي، إذ إن تغذية راجعة الفريق تعد عنصراً حاسماً في عملية القيادة التشاركية. أوضح (Daniel:2019,p.14) ان اشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار يعد عنصراً أساسياً في نجاح تنفيذ الاستراتيجيات الأعمال، لماله من دور في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. كما أشار الى أن هذه المشاركة أصبحت محوراً مهماً في إدارة الموارد البشرية، لكونها تمثل جزءاً جوهراً من مفهوم صوت الموظف وتسهم في رفع مستويات الدافعية وتحسين الأداء الفردي والنمو المؤسسي. اما (Irawanto:2015,162) فقد بين أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار ضرورة حيوية في ظل التحديات التنافسية الحديثة حيث تسهم في رفع المستوى الواعي والانتماء الوظيفي وتحفز العاملين على الإسهام الفعال في تحقيق الأداء المتميز. (الحسناوي:2022:43) أوضح (الاشهب: 2014:30) من اجل ان تحقق المشاركة النتائج المرجوة يجب على الإدارة ان تضع في الحسبان جملة من العوامل المؤثرة مثل (الوقت المتاح لاتخاذ القرار، الاعتبارات الاقتصادية، المسافة التنظيمية بين صناع القرار والمنفذين الى جانب أهمية المحافظة بعض القرارات عند الضرورة

### 3- المشاركة في المعلومات

أشار (Phong,Lei:2018, 523) ان مشاركة المعلومات تستند الى ثلاث مكونات أساسية: الشراء المشاركة والتطبيق. واكد أن على المؤسسات ضمان الحصول على المعلومات ومشاركتها بفعالية ضمن بيئة العمل. كما بين (Hanif&Shao,2018,103) ان تبادل المعرفة يعد انعكاساً للثقافة التنظيمية في المنظمة ويعني ذلك تبادل الموظفين معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم – سواء كانت صريحة او ضمنية – فيما بينهم داخل الأقسام او عبرها. ووفقاً لهما فان تحفيز هذه المشاركة يعزز من فرص توليد أفكار جديدة غير مستغلة تعود بالنفع على المنظمة ككل. أوضح (Wang&Noe:2010,117) ان مشاركة المعرفة من العمليات التنظيمية الأساسية التي تسهم في تحسين جودة القرارات وتعزيز التعاون وتقليل الجهود المكررة خاصة عندما تتوفر بيئة تنظيمية داعمة وثقة متبادلة بين العاملين.

#### 4- العلاقات الإنسانية

تشير العلاقات الإنسانية في بيئة العمل الى التركيز على الجوانب المعنوية والنفسية للعاملين، اعتبرها مكملة للجوانب المادية. ويسهم اهتمام الإدارة بهذا البعد خلق مناخ إيجابي يتسم بالتعاون والاحترام المتبادل وتنمية الدوافع الذاتية وتقديم الحوافز المادية والمعنوية مما يرى الى تحفيز ولاء العاملين على تقديم اقصى ما لديهم من طاقات وإمكانات. (الحجيج: 2019, 16)

ويترتب على تطبيق القيادة التشاركية مجموعة من الاثار الإيجابية

أ- توفير مناخ ديمقراطي يدعم المشاركة والتعاون داخل المؤسسة

ب- تعزيز العلاقات الإيجابية من خلال ترسيخ الثقة بين القائد والعاملين وبين العاملين أنفسهم

ج- رفع الروح المعنوية لدى الموظفين وتحفيزهم نحو أداء أفضل وزيادة الإنتاجية.

د- تحقيق مستوى عالي من التفاهم والانسجام بين الإدارة والموارد البشرية

هـ- غرس حس المسؤولية المتبادلة بين المؤسسة وأفرادها بما يعزز الانتماء والالتزام التنظيمي.

(بو خلوط والطرفة: 2023. 44)

وشددت بعض الادبيات الحديثة على أهمية العنصر البشري والعلاقات الإنسانية كعوامل مميزة في المؤسسات حيث يعد التواصل الفعال لا يقل أهمية عن جودة الخدمات المقدمة القائد الناجح هو الذي يعرف كيف يتعامل مع موظفيه وفقا لتوقعاتهم مما يعزز من فرص النجاح المؤسسي. كما ان الاعتراف بالموظف كعنصر رئيسي في المؤسسة يعد من الممارسات الضرورية في تطويرها وهو ما يتطلب التقدير والاحترام وبناء الثقة المتبادلة معه اعتبره أحد موارد الإنتاج الأساسية (Gulyamova,2020,2).

## المبحث الثاني

### توطئة:

تُعَدُّ مسألة تنوع توجّه الهدف لدى العاملين من الموضوعات الجوهرية في ميدان الإدارة والسلوك التنظيمي، لما لها من أثر مباشر في توجيه الأداء الفردي والجماعي نحو تحقيق نتائج ملموسة ومستدامة. ومن هذا المنطلق، يتضمن هذا المبحث مفهوم تنوع توجّه الهدف لدى العاملين، مستعرضاً تطوره التاريخي، ومراحل تشكّله في الأدبيات بالإضافة الى أبرز خصائصه وأبعاده النظرية، بما يساهم في بناء فهم أعمق للعوامل التي تؤثر في السلوك التنظيمي داخل المؤسسات.

### أولاً: مفهوم التنوع:

يعد مفهوم التنوع من المفاهيم الأساسية في مجال السلوك التنظيمي إدارة الموارد البشرية حيث يشير الى الفوارق الفردية بين العاملين في المنظمة سواء من حيث الجنس او العمر او الخلفية الثقافية أو المهارات او القيم او أنماط التفكير. ولا يقتصر هذا التنوع على الجوانب الظاهرة بل يشمل أيضاً الأبعاد المعرفية والنفسية والوظيفية التي تساهم في بيئة عمل غنية بالخبرات ووجهات النظر المتعددة. (Robbins&judge,.40)

يعد التنوع أحد الخصائص المجموعات الاجتماعية حيث يشير الى مدى تنوع الأفراد داخل المجموعة من حيث الخصائص الموضوعية او الذاتية. وغالباً ما لا يكون أعضاء المجموعة على دراية كاملة في الاختلافات الموضوعية بينهم كما ان التصورات الذاتية عن الاختلاف لا تكون دائماً مطابقة للواقع الموضوعي. (سكر:2022. 25)

في حين يعرف التنوع بأنه عملية اختيار متعددة وجهود تبذلها القيادات الإدارية لتحقيق توافق بين مصالح وتطلعات منظماتهم، مع مراعاة سلوكيات المجموعات المتنوعة وضمان احترام التعددية بناءً على معايير محددة وحقوق مضمونة (Stephen & Mary: 2012,5)

عادةً ما ينظر الى التنوع على أنه يشير الى الفروقات بين الأفراد بناءً على سمات قد تؤدي إلى ادراك الآخر على أنه مختلف عن الذات سواء من حيث الخلفية او التجربة أو السمات الظاهرة. ورغم ان أبحاث التنوع قد تتناول أي بعد من ابعاد الاختلاف، الا ان التركيز الأساسي في الأدبيات كان على الفروقات في الجنس العمر العرق الخلفية التعليمية، الخبرات الوظيفية وتتمور الإشكالية الرئيسية في هذا المجال حول كيفية تأثير هذه الفروقات بين أعضاء الفريق على أداء المجموعة، تماسكها , ومواقف أعضائها ورفاههم الشخص ( Van

(Knippenberg & Schippers:2007, 517)

وقد أشار باحثون اخرون إلى أن للتنوع أبعاداً متعددة، تشمل الجوانب الأولية مثل النوع العمر الخلفية العرقية، فضلاً عن الجوانب الثانوية التي تتضمن الخلفية التعليمية، الموقع الجغرافي مستوى الدخل، الحالة

الاجتماعية، المعتقدات الدينية وخبرات العمل. وتُعد هذه الابعاد مؤثرة في تكوين الهوية الذاتية وتقدير الذات داخل بيئة العمل الجماعي (Mollel et al: 2015, 168)

ويرى الباحث من خلال استعراض المفاهيم المتعددة للتنوع أن التحدي لا يكمن في وجود التنوع بحد ذاته، بل كيفية ادارته بفعالية ضمن بيئة عمل قائمة على الاحترام المتبادل والتقدير للاختلافات. وعليه فإن بناء ثقافة تنظيمية تحتضن التعددية وتنمي الوعي بالاختلافات قد يسهم في تعزيز أداء المجموعات ورفع مستوى الرضا الوظيفي وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة خاصة في القطاعات ذات الطابع الخدمي مثل المؤسسات السياحية والتعليمية.

## ثانياً: توجه الهدف

### التطور التاريخي لمفهوم توجه الهدف:

بدأت جذور مفهوم توجه الهدف في الظهور خلال سبعينات وثمانينيات القرن العشرين من قبل عدد من علماء النفس التربوي (Payne,2007, 128)

كما ترتبط توجهات الهدف بعدد من النتائج التحفيزية والسلوكية مثل الدافع الداخلي والقلق من الاختيار والأداء في المجالات مختلفة كالمدرسة والعمل والرياضة. وغالبا ما تستمد هذه التوجهات من دوافع أعمق مثل الحاجة الى الإنجاز او الخوف من الفشل. (Jake&Dickhauser,2019, 90) يؤكد الباحثون أن التوجه نحو الاتقان يتضمن دافعاً للتعلم بعمق وتنمية المهارات كما يرتبط مشاعر إيجابية مثل الأمل والمتعة يؤثر شكل إيجابي على الأداء العاطفي والمعرفي وخصوصا عند التعامل مع التحديات او الفشل Kathan et al.,2020:3) (Pekrun& Maier ,2006 , 584

ومن الناحية الهيكلية تتضمن توجهات الهدف ثلاثة أنماط رئيسية: التوجه نحو الاتقان، نهج الأداء وتجنب الأداء حيث يركز النمط الأول على تطوير المهارة بينما يركز الثاني على اثبات الكفاءة ويهدف الثالث الى تجنب الفشل وإخفاء النقص في الكفاءة (Yan &Wang ,2018, 5-6) وتشير الأبحاث الحديثة الى إمكانية وجود مزيج من هذه الأهداف داخل الفرد نفسه، فقد أظهرت دراسة Luo وزملاؤه (2011) ان الافراد يمكن ان يتبنوا توجهات متعددة في الوقت ذاته مما افرز نماذج مختلفة من أنماط توجه الهدف. ( Madamorak et al.,2020,p.7

## ثانياً: مفهوم توجه الهدف

يشير (Pintrich,2003,157) إلى أن توجه الهدف يُعد بمثابة تفسير للنجاح أو الفشل في أداء المهام كما يعكس التوجه العام نحو المباشرة في تنفيذ المهمة، وتقييم الأداء وتحليل أسباب النجاح أو الإخفاق، فضلاً عن الإصرار على الاستمرار في الإنجاز. وفي هذا السياق (Zhou,et al.,2020:157) ان اهداف الإنجاز قد تنبع من السمات الشخصية للفرد، او قد تغرس عمدًا ضمن البيئة المحيطة، كبيئة الصفوف الدراسية أو أماكن العمل. وتُعبّر النظرة الشخصية لأهداف الإنجاز عن امتلاك الفرد لغرض أو توجه عام نحو الإنجاز، بدلاً من التركيز على هدف محدد لمهمة بعينها، مما يعكس ايمان الفرد قدرته على النجاح بشكل عام وليس ضمن موقف محدد (Giota,2007,43) كما أن الافراد قد يظهرون توجهًا نحو الإتقان أو نحو الأداء، حيث يُرجح أن يرجع ذوو التوجه نحو الإتقان نجاحهم إلى الجهد المبذول معتبرين أن الجهد هو العامل الرئيسي وراء الإنجاز. يميل الأفراد ذوو التوجه نحو الأداء إلى الاعتقاد بأن نجاحهم يعود إلى قدراتهم الذاتية الثابتة، والتي يرون أنها غير قابلة للتغيير أو التطوير. في المقابل تبرز. النظرة السياقية لأهداف الإنجاز التي تؤكد أن السلوك الإنجاز لا يتحدد فقط في العوامل الفردية بل يتأثر في العوامل البيئية المحيطة والتي يمكن تشكيلها عمدًا لدفع الافراد نحو تبني نمط معين من أهداف الإنجاز. فعلى سبيل المثال يمكن استخدام الملاحظات أو التغذية الراجعة في بيئات التعلم لتوجيه كيفية معالجة الطلاب للمعلومات وبالتالي التأثير في إدراكهم لأدائهم. (Zhou et al.,2020, 3) كما ان الافراد ذوي التوجه نحو المهمة غالبًا ما يشعرون بالرضا والمتعة أثناء أدائهم للمهام خاصة عندما يلاحظون تطورًا في مهاراتهم أو يشعرون بالإنجاز المرتبط بالمهام ذاتها، إذ يستمتعون بحالة من الانغماس الكامل في العمل ويسعون لتقديم افضل ما لديهم. وتشير الدراسات إلى ان البيئات الاجتماعية تلعب دورًا مهمًا في التأثير على تبني الافراد لأهداف الإنجاز حيث يرى (Wolter,2004. 248) ان هذه البيئات يمكن أن تعزز التوجه نحو المهمة أو نحو أهداف الأنا. وقد أوضح (Tomczak et al.2021, 13)

أن الأفراد قد يتبنون أهدافًا موجهة نحو الذات أو نحو الآخرين عند الانخراط في نشاط معين وهو ما يظهر بوضوح في التمييز بين توجهات الأداء المعتمدة على المعالجة الذاتية وتلك التي تنسم طابع خارجي. وهذا التمييز يتعارض مع بعض الاتجاهات الحديثة في دراسات اهداف الإنجاز التي تؤكد ان اهداف الأداء غالباً ما تكون موجهة نحو الآخرين وليس نحو الذات

(Janke et al.,2019, 3) وفي هذا السياق تُعرف أنماط أهداف الإنجاز – أو ما يسمى التوجه نحو الهدف – بأنها الطريقة التي يدرك بها الافراد مواقف الإنجاز ويستجيبون لها. وتشير نظرية تقرير المصير الى أن السمات الشخصية الأساسية للفرد تمثل مؤشرات متوقعة لهذه التوجهات ضمن مجالات متعددة من الإنجاز (DeShon&Gillespie,2005. 1100) وفي ضوء ذلك، يُعد توجه الهدف تمثيلاً عقلياً يتضمن مجموعة من

المعتقدات, والتصورات والانفعالات والرغبات والاهتمامات, التي تحفز الفرد على السلوك المتعلق الانجاز وتوجهه, وتوثر في نوعه وحدته ومدته حتى يتم بلوغ الهدف المنشود (Atoum et al.,2020.452)

كما يراه البعض نزعة سلوكية ومبدأ يستخدمه الفرد لتعريف وتفسير معنى النجاح (Hanafiah et al.,2020, 10) اما على المستوى الجماعي فيعرف توجه الهدف الفريق بأنه حالة إدراكية جماعية تمثل التصورات المشتركة بين أعضاء الفريق حول الأهداف التي يسعون لتحقيقها (Gong et al.,2013,.830)

#### رابعاً: خصائص تنوع توجه الهدف

يساهم توجه الهدف في تشكيل سلوك الأفراد ضمن بيئات التعلم والعمل ويعد من العوامل المحورية في تفسير الفروقات الفردية في الأداء. حيث يُظهر الأفراد ذوو التوجه نحو التعلم ميلاً لاستخدام استراتيجيات تعلم نشطة في حين يتجنب ذوو التوجه نحو الأداء بذل الجهد خشية الفشل أو ظهورهم بمظهر غير كفء أمام الآخرين. (Manrique-Abril.,2020:2) وتقوم الفكرة الأساسية لتوجه الهدف على مفهوم الدافعية الداخلية، وهو ما أشار إليه أتكسون (1964) ضمن نظريته في دافعية الإنجاز والتي تؤكد ان دافع الفرد لتحقيق الإنجاز ينبع من رغبته في اثبات قدراته أو تحسينها. ويظهر الأفراد ذوو توجه الأداء دافعاً لتحقيق نتائج مرئية ومقارنة أنفسهم بالآخرين، بينما يهتم ذوو توجه التعلم النمو الشخصي (Kozlowski,2001,4) وقد أظهرت نتائج الدراسات أن توجه الأفراد نحو الأهداف يؤثر على تنظيم الجهود والسلوك , حيث يسعى ذوو توجه التعلم إلى تحسين الذات وتطوير القدرات بينما يركز ذوو توجه الأداء على الحصول على التقدير الخارجي وتجنب الفشل (Zhang et al.,2020:679) ويميل ذوو توجه التعلم إلى بناء شبكات اجتماعية قوية ويستفيدون من الدعم الاجتماعي في تطوير قدراتهم كما ان لديهم استعداد لتحمل الصعوبات والسعي الدائم لاكتساب مهارات جديدة (Thompson,2005:1011) كما يظهر أصحاب توجه التعلم قدرة على تحويل الفشل إلى فرص للتعلم يؤمنون بأن بذل الجهد هو الطريق الرئيس للنجاح في مقابل ذوي توجه الأداء الذين يربطون النجاح بالعوامل الخارجية أو بفرص الحظ مما قد يؤدي إلى انخفاض مستوى المثابرة (Atoum et al.,2020:451) تشير الأدبيات الحديثة إلى أن توجه الهدف لا يعد مجرد نمط تفكير , بل هو إطار معرفي يؤثر في تفسير الأفراد للمواقف التعليمية أو المهنية فالفرد الذي ينظر الى التحديات بوصفها فرصاً الى النمو ويتقبل التغذية الراجعة حتى وان كانت سلبية , لانه يراها وسيلة لتحسين الأداء المستقبلي (Dweck & Leggett ,1998:256)

## خامساً: التنوع توجه الهدف

يعد تحديد الأهداف وظيفة حيوية وأساسية في السلوك التنظيمي، حيث يتم توجيهها لتحقيق الأهداف الفردية والتي تتحول لاحقاً الى سياسات تنظيمية ملزمة (Kotlar & De,2013.1264) وع ذلك ورغم الأهمية الواضحة لهذا المفهوم، فقد تم تجاهل التنوع في توجهات الافراد نحو الأهداف، على الرغم من وجود ادلة كثيرة تشير إلى ان التنوع بأبعاده المختلفة سواء الديمغرافية أو الفروقات الفردية يؤثر شكل مباشر عمليات الفريق وأدائه (Van & Schippers,2007:516) يرتبط مفهوم تنوع توجه الهدف باختلاف الإطارات العقلية التي يحملها الافراد والتي تؤثر على كيفية تعاملهم مع الأهداف والفرق وطبيعة الإنجاز. وتستند هذه الرؤية إلى نظرية توجه الهدف والتي تميز بين ثلاثة أنواع رئيسية من التوجهات: **توجه التعلم** يتميز السعي لاكتساب المعرفة من خلال تحديد اهداف صعبة والانخراط في مهام مليئة بالتحدي. **توجه اثبات الأداء** وفيه يسعى الفرد لإظهار قدراته وكفاءته امام الاخرين من خلال تحقيق أهداف سهلة مضمونة. **توجه تجنب الأداء:** وهو نمط يتسم بالتركيز على تجنب الفشل والمهام التي قد تُظهر الفرد بمظهر غير كفاء، مما يدفعه لاختيار المهام الروتينية والمألوفة (Russo,2012:126) ويعد سلوك الفرد داخل بيئة العمل موجهاً بدرجة كبيرة نحو تحقيق الأهداف وقد أظهرت الدراسات أن اختلاف التوجهات نحو الهدف بين أعضاء الفرق يؤدي إلى تأثيرات مباشرة سلوكياتهم مما ينعكس على الأداء الكلي للفريق فرغم أن التأثير التوجه على مستوى الفردي أصبح موثقاً جيداً , إلا أن دوره داخل السياق الفرق مازال في طور البحث والتطوير (epine,2005:1135) يعرف تنوع توجه الهدف بأنه الاختلاف بين أعضاء الفريق في أنماط توجهاتهم نحو تحقيق الأهداف وتشير الدراسات الى ان هذا النوع من التنوع يمثل تحدياً بالغاً في ديناميكيات الفريق خاصة فيما يتعلق بصنع القرار والتفاعل الداخلي بين الأعضاء (Peters et al.,2011.153) ويعود ذلك الى ان الفريق غالباً ما يتكون من افراد يختلفون في الخصائص الديمغرافية ( مثل الجنس ,العمر ,العرق ) الصفات النفسية ( مثل القيم الشخصية ، النماذج العقلية ، والتوجه نحو الهدف ) يمكن تصنيف هذه الفروقات إلى أ – السمات السطحية: وهي الخصائص الظاهرة وسهلة الملاحظة كالعمر أو النوع أو العرق. ب- السمات العميقة: وتشمل السمات الأقل وضوحاً كالشخصية، القيم، الاتجاهات العقلية، التوجهات نحو الهدف. ويعتبر التوجه نحو الهدف أحد أبرز أنواع التنوع العميق نظراً لارتباطه الوثيق بالقيم الشخصية والدوافع وأنماط التفكير التي لا يمكن ملاحظتها بسهولة لكنها تؤثر بشكل جوهري في سلوك الفريق وفعاليتها (Russo 2012:125-126)

## سادساً: ابعاد التنوع في توجه الهدف:

يُعد فهم أبعاد توجه الهدف أمراً أساسياً لتفسير تأثيره في سلوك والأداء. فقد أظهرت الدراسات أن توجهات الأهداف، سواء كانت تعليمية أو أدائية، ترتبط بأطر معرفية متميزة تُفسر من خلالها المواقف المختلفة. وتمثل الأبعاد الجوهرية لهذه الأطر في مفاهيم مثل القدرة والجهد والتغذية الراجعة، والكفاءة الذاتية، إضافة إلى المعتقدات والمعاني المرتبطة بها. (Vandewalle,2001:164) إذا يرى (Button,1996:33) أن التوجهات الذاتية للأهداف تتنوع لتشمل توجه هدف الأداء وتوجه هدف التعلم وهو ما يشكل أساس النماذج ثنائية الأبعاد أو ثلاثية الأبعاد في تفسير الدوافع والاتجاهات المرتبطة بتحقيق الأهداف.

**1-توجه هدف التعلم:** يعرف Vandewalle توجه هدف التعلم بأنه الرغبة في تنمية الذات من خلال اكتساب مهارات جديدة، واتقان المواقف المختلفة، وتعزيز الكفاءة الشخصية. ويعد فهم العوامل التي تحدد طموحات الأفراد في مراحلهم المهنية المبكرة أمراً بالغ الأهمية، إذ يسهم في تحديد الأسلوب الأمثل لدمج الموظفين الجدد وتمكينهم من التفاعل والمشاركة بفعالية خلال هذه المرحلة الحاسمة من عملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية. وعلى نطاق أوسع، فإن تحديد عقلية الافراد تجاه التوجهات الهدفية ومدى التزامهم يمكن المؤسسات من إدارة أداء العاملين بفعالية أكبر، إذ أن توجه هدف التعلم يلعب دوراً في تنظيم القدرات التنظيمية الديناميكية، مثل التوجه نحو السوق والابتكار، ومن هذا المنطلق فإن إدراك توجه الموظف نحو التعلم في المراحل الأولى من الاندماج داخل المنظمة يعد عاملاً حاسماً في نجاح عملية التكيف التنظيمي ويؤثر بشكل مباشر على الكفاءة المؤسسية. وبما ان المعرفة تُعد عنصراً أساسياً لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، فإن التعرف على استعداد الفرد للتعلم يُمثل حجر الزاوية في تطوير سياسات وممارسات إدارة المعرفة المناسبة (Longin, et al.,2021:1) ويُنظر الى توجه هدف التعلم على أنه الية رئيسية للتنظيم الذاتي تحفز الافراد على استكشاف فرص النمو والتعلم والسعي نحو تطوير الذات من خلال التجارب التنموية

(Templer et al,2020:307) وفي هذا السياق يبرز دوره في التخفيف من اثار ضغوط العمل مما يجعله عاملاً مساعداً في تعزيز التكيف والمرونة التنظيمية ((Middleton et al.2019:496) يمتاز الأفراد ذوو توجه هدف التعلم بالتركيز على تطوير الفهم والمهارات بدلاً من اثبات الكفاءة امام الاخرين, كما هو الحال في توجه هدف الأداء. فهم ينظرون الى المواقف الصعبة كفرص للتعلم، ويظهرون سلوكيات تكيفية ومرونة معرفية وعاطفية عند مواجهة التحديات او الفشل، معتبرين أن الجهد هو وسيلة للنمو وليس دليلاً على الضعف (Breland,2001:11) ويميل هؤلاء الأفراد إلى بذل جهد إضافي واستثمار وقت أطول في التعلم كما يرجعون نجاحهم الى العمل الجاد وليس الى القدرة الفطرية

(Mango, et al.,2019:176)وتقوم توجهاتهم على الاعتقاد بإمكانية تطوير القدرات والمهارات من خلال التعلم المستمر ما يؤدي الى أداء اكايمي اعلى وعلى مستوى الفرق يسهم التوجه نحو هدف التعلم في تحفيز الأعضاء على تبادل المعرفة والتعاون مما يعزز الابداع الجماعي ويحسن أداء المهام المعقدة عبر الدعم المتبادل والتعلم المشترك (Silver et al,2006:27)

#### 1- توجه هدف الأداء – إثبات:

يعرف الأداء بأنه سلوكيات التي يُظهرها العاملون والتي تسهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف التنظيمية وقد ظل هذا المفهوم موضع اهتمام الباحثين والممارسين، مع تزايد الديناميكية والتنافسية في بيئات العمل، برز توجه الهدف كعامل حاسم في تحسين أداء الموظفين لاسيما خلال العقدين الماضيين. (Lim&Shi,2020:1)

يرتبط توجه الأداء غالباً نظرية الكيان، والتي تنظر الى القدرات كسمات ثابتة غير قابلة للتطور. ووفقاً الى هذا التصور، فإن بذل جهد أكبر يعد مؤشراً على وجود مهمة صعبة او نقص في الكفاءة. لذا يسعى الأفراد ذوو توجه الهدف الأداء إلى اثبات كفاءتهم للآخرين وتجنب المواقف التي قد تبرز ضعفهم، مما يجعلهم أكثر حساسية للتقييمات الخارجية (Johnson et al.,2011;753) ويق سم التوجه نحو الهدف عادة إلى نوعين توجه التعلم (الاتقان) وتوجه الأداء حيث يركز الأخير على اثبات الكفاءة وتلقي التقييمات الإيجابية بينما ينظر الى الجهد الزائد علامة على نقص الكفاءة (Jo &Ready ,2012:280) وفي السياق ذاته يعرف توجه – إثبات – بأنه الإيمان العام بالنجاح والإنجاز وليس في موقف محدد فقط (Zhou,et al.,2020:3) كما يشير الى الحافز الذاتي للمشاركة في مهمة معينة لتحقيق اهداف ذاتيه حيث يؤثر نوع التوجه بشكل مباشر في كيفية تنفيذ المهام وتحقيق النتائج (Manrique,et.,2020:,1) وغالباً ما تعرف أهداف الأداء بشكل مبهم، حيث تتراوح بين السعي للتوفق على الآخرين أو الحصول على تقييمات إيجابية من خلال اثبات القدرات . ويعتمد ذلك على نوع معيار الأداء المستخدم سواء كان مطلقاً (مثل التفوق على الذات) او نسبياً مثل التفوق على الآخرين او حتى استناداً على مستوى أداء معينين (Sideridis,&Stamovlas,2016:83) يعد توجه الهدف عنصرًا محوريًا في عمليات التنظيم المعرفي ويلعب دوراً مهماً في المراحل الأولى من التعلم وتوجيه السلوك (Liu&liu,2020:151) كما يؤثر هذا التوجه بين الأهمية المهمة والمشاعر الناتجة عنها , اذا ترتفع حدة المشاعر السلبية عند فشل المهمة في حين تقل المشاعر الإيجابية رغم النجاح بسبب تكلفة السمعة واحتمالية التقييم الخارجي (Fisher et al.,2012:366) يظهر العاملون ذوو التوجه نحو الهدف ميولاً قوية لاستكشاف المعلومات الجديدة والبحث عن فرص لتحسين الأداء كما انهم اكثر استباقية في طلب التغذية الراجعة العمل بما يفوق التوقعات (Zhou,2021:3)

ويرى الباحث أن الدور الأهم في هذا السياق يعود الى القيادة، والتي يمكنها توجيه هذا النوع من التوجه نحو مسارات أكثر إيجابية من خلال توفير بيئة امنة للتعلم وتقديم تغذية راجعة ببناءه وتعزيز ثقافة تقدر التطور المستمر أكثر من الإنجاز الظاهري كما يمكن للمؤسسات أن تدمج بين توجيه الأداء توجيه التعلم من خلال تصميم أنظمة تقييم تعزز من التوازن بين الإنجاز الشخصي والتطور المستدام للمهارات.

### 3. توجيه هدف الأداء تجنب:

يشير توجه الأداء – تجنب إلى نمط من الأهداف التي يسعى فيها الافراد الى تجنب اظهار ضعف الكفاءة أو الأداء المتدني أمام الاخرين بدلا من التركيز على تطوير المهارات أو اكتساب المعرفة ويميل الافراد يتبنون هذا التوجه إلى تقليل جهودهم أو الانسحاب من المهام خشية ان يفهم بذل الجهد الكبير كدليل على ضعف القدرات وهو ما يرتبط بفهم ضمني لديهم بان القدرة والجهد يرتبطان عكسياً (Harackiewicz,2002,562)ويرتبط هذا التوجه بسلوكيات وجدائية سلبية مثل القلق وتدني تقدير الذات، والشعور بالذنب والخجل. كما يميل الافراد فيه الى تجنب المخاطر أو التجارب التي قد تُظهر ضعفهم. فهم يرون أن بذل الجهد كبير قد يُفهم على أنه تعويض عن ضعف في القدرة وهو ما قد يؤدي إلى ما يُعرف ب العجز المتعلم لاسيما إذا كانت ثقتهم أنفسهم منخفضة. اما في حال تمتعهم عالية بقدراتهم فقد ينتهجون أساليب عزو متكيفة مثل المثابرة والبحث عن التحدي (Pintrich and Schunk ,2010:102) ويميز الباحثون بين نمطين من الاستجابات عند مواجهة المهام الصعبة

- **النمط الأول العاجز:** ويميل فيه الافراد إلى تجنب التحديات وتخفيض جهودهم وأدائهم عند مواجهة مواقف صعبة.
- **النمط الثاني المتكيف:** ويتمثل في الأفراد الذين يسعون إلى بذل جهد أكبر عند الفشل ويركزون على التعلم والتحسين (Breland ,2001:8)

ويعكس توجه الأداء –تجنب تركيز الفرد على عدم الظهور بمظهر غير كفاء أمام الاخرين حيث يصبح معيار تقييم الأداء خارجياً يستند إلى المقارنة مع الاخرين وليس الى التحسين الذاتي، الهدف الرئيس هو تجنب الفشل والتقويم السلبي وليس تحقيق النجاح أو اكتساب المهارة، الخوف من الإحراج أو الظهور الضعيف يدفع الافراد إلى الانسحاب أو تجنب المهام الصعبة. هذا التوجه قد يعيق التطور ويحد من الانخراط الفعال في عملية التعلم. (Nederveen et al.,2013:789)

# الفصل الثالث

## الجانب العملي

### المبحث الأول

التحقق من أداة القياس

### المبحث الثاني

تحليل استجابة عينة البحث ووصفها

### المبحث الثالث

اختبار فرضيات البحث

## المبحث الأول

### التحقق من أداة القياس

#### تمهيد:

يتضمن الفصل الثالث من هذا البحث عرض البيانات التي تم جمعها من المستجيبين (عينة البحث) وفحصها وتحليلها. ولتحقيق الهدف من هذا الفصل، سيتم التركيز على محاور أساسية: أولاً التحقق من أداة القياس على قياس الظواهر موضوع البحث. ثانياً الوصف الإحصائي للمتغيرات وأخيراً اختبار العلاقة ما بين المتغيرات.

#### التحقق من أداة القياس

يمثل التحقق من قدرة المقياس خطوة جوهرية للتأكد من أن الأداة المستخدمة تعكس بدقة الواقع الفعلي، وتتوافق مع الإطار النظري المحدد في نموذج البحث. ويتطلب هذا التحقق المرور بعدة خطوات من أبرزها:

#### أولاً: استكشاف اكتمال بيانات التحليل

تعد هذه الخطوة إجراءً تمهيدياً ضرورياً يسبق عملية التحليل الإحصائي، وتهدف إلى التأكد من اكتمال البيانات عند إدخالها من الاستبانات الموزعة إلى خلايا برنامج التحليل الإحصائي وتبرز أهمية هذا التحقق في كونه يضمن خلو البيانات من القيم المفقودة، إذ قد يؤدي وجود خلايا فارغة إلى التأثير سلباً في دقة النتائج، فضلاً عن أن بعض البرامج – مثل- **Amos** لا تعمل بوجود أي قيمة مفقودة. وقد استعان الباحث بالحزمة الإحصائية **SPSS.v.25** لإجراء هذا التحقق من خلال فحص التكرارات، وهو ما مكّنه من كشف القيم المفقودة واسترجاعها بالرجوع إلى الاستبانات الأصلية. وقد تم توثيق ذلك بالجدول الآتي الذي عرضه الباحث بشكل موجز دون تفاصيل التكرارات، انسجاماً مع متطلبات الدراسة

جدول (8) التأكد من البيانات المفقودة حسب الفقرات

ت	الفقرات	العينة	البيانات المفقودة	ت	الفقرات	العينة	البيانات المفقودة
1	PDM 1	200	0	2	POD 1	200	0
2	PDM 2	200	0	2	POD 2	200	0
3	PDM 3	200	0	2	POD 3	200	0
4	PDM 4	200	0	2	POD 4	200	0
5	DA1	200	0	2	POA 1	200	0
6	DA2	200	0	2	POA 2	200	0
7	DA3	200	0	2	POA 3	200	0
8	DA4	200	0	2	POA 4	200	0
9	IS1	200	0				
10	IS2	200	0				
11	IS3	200	0				
12	IS4	200	0				
13	HR1	200	0				
14	HR2	200	0				
15	HR3	200	0				
16	HR4	200	0				
17	LGO1	200	0				
18	LGO2	200	0				
19	LGO3	200	0				
20	LGO4	200	0				

## ثانياً: التحقق من صدق الاداة المستخدمة

يعد التحقق من صدق الاداة من الخطوات الجوهرية في إعداد الأدوات البحثية، إذا يسهم في التأكد من مدى قدرتها على قياس المتغيرات في موضوع الدراسة بدقة وموضوعية بما ينسجم مع الإطار النظري والنموذج المفترض للبحث. يعتبر الصدق مؤشراً على مدى تمثيل فقرات الأداة للمفاهيم التي صممت لقياسها ومدى وضوحها وسهولتها في التعبير عن محتوى المتغيرات لدى المستجيبين ولتحقيق ذلك تم اتباع مجموعة من الخطوات للتحقق من صدق الأداة من أبرزها

### 1- الصدق الظاهري للمقياس

يعد عرض الاستبانة بصيغتها الأولية على مجموعة من المختصين خطوة مهمة للتحقق من الصدق الظاهري للأداة، إذا يسهم هذا النوع من الصدق في التأكد من مدى ملاءمة وصلاحيّة فقرات الاستبانة لقياس المتغيرات والأبعاد الواردة ضمن نموذج البحث. كما يهدف إلى التأكد من وضوح وصياغة الفقرات وسهولة فهمها من قبل المستجيبين بما يمكنهم من التعبير عن آرائهم بدقة. وانطلاقاً من ذلك تم عرض الاستبانة على عينة من المحكمين الأكاديميين المختصين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي بلغ عددهم (6) كما هو موضح في الملحق (3) لغرض تقييم الفقرات من حيث الوضوح والدقة والملاءمة وبعد استلام الملاحظات والمقترحات، أجريت التعديلات اللازمة على صياغة بعض البنود بما ينسجم مع التوصيات المحكمين. وأسهمت هذه الخطوة في تعزيز وضوح الأداة وشمولها مما يعكس قدرتها على فحص النموذج المقترح بفاعلية ضمن بيئة التطبيق الميداني.

### 2- التحليل العاملي التوكيدي لأداة القياس:

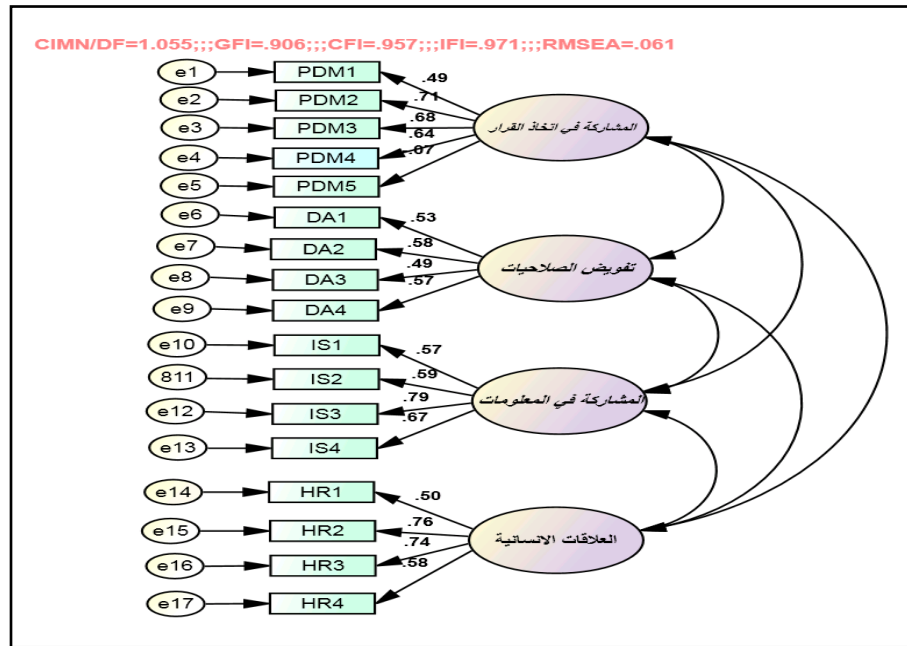
يعد التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) أحد الأساليب الإحصائية المتقدمة ضمن إطار النموذج بالمعادلات الهيكلية (SEM) ويستخدم للتحقق من مدى انتماء الفقرات إلى الأبعاد التي تمثلها في النموذج النظري للبحث ويسهم هذا التحليل في مدى مطابقة النموذج الهيكلية المفترض مع البيانات الفعلية التي تم الحصول عليها من خلال مسارين أساسيين الأول: دراسة مستوى تشبع الفقرات بالعوامل التي تنتمي إليها إذ يفترض أن تتجاوز قيمة التشبع (0.40) كحد أدنى للدلالة على قوة ارتباط الفقرة ببعدها. المسار الثاني فحص مؤشرات جودة المطابقة التي تظهر مدى اتساق النموذج الهيكلية المفترض مع الهيكل النظري للبحث وتوضح هذه المؤشرات في الجدول (2)2 الذي يعرض النتائج التحليل ودلالاتها الإحصائية

ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
1	النسبة بين قيم $\chi^2$ ودرجات الحرية df	أقل من 5
2	حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	أكبر من 0.90
3	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit index (CFI)	أكبر من 0.95
4	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	بين 0.08 – 0.05

الجدول (9) مؤشرات وقاعدة وجودة المطابقة المعادلة النمذجة الهيكلية

#### أ- الصدق البنائي التوكيدي لمقياس القيادة التشاركية

يتضح من خلال النظر الى النموذج الهيكلي (3) أن جميع الفقرات تحقق مستوى التشبع المطلوب والبالغ أكبر من نسبة (0.40) البالغ عددها (17) فقرة والتي تمثل المقياس القيادة التشاركية كما ان مؤشرات جودة المطابقة جميعها تحققت بنسب جيدة من المعايير مما يشير إلى تطابق وانسجام النموذج الهيكلي المفترض مع النموذج الفكري المقترح وفيما يلي تفاصيل الشكل وجدول القيم



شكل (3)

النموذج الهيكلي لمتغير القيادة التشاركية

جدول رقم (10)

قيمة اختبار النموذج الهيكلي

			S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
PDM 1	<-- -	المشاركة في اتخاذ القرار	.488	.527	.075	6.997	***
PDM 2	<-- -	المشاركة في اتخاذ القرار	.707	1.000			
PDM 3	<-- -	المشاركة في اتخاذ القرار	.679	.954	.098	9.724	***
PDM 4	<-- -	المشاركة في اتخاذ القرار	.640	.753	.082	9.168	***
PDM 5	<-- -	المشاركة في اتخاذ القرار	.066	-.085	.090	-.950	.342
DA1	<-- -	تفويض الصلاحيات	.528	.835	.177	4.713	***
DA2	<-- -	تفويض الصلاحيات	.581	1.000			
DA3	<-- -	تفويض الصلاحيات	.488	.955	.211	4.515	***
DA4	<-- -	تفويض الصلاحيات	.574	1.102	.226	4.884	***
IS1	<-- -	المشاركة في المعلومات	.566	1.035	.172	6.031	***

			S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
IS2	<-- -	المشاركة في المعلومات	.594	1.000			
IS3	<-- -	المشاركة في المعلومات	.792	.802	.114	7.043	***
IS4	<-- -	المشاركة في المعلومات	.669	.944	.141	6.715	***
HR1	<-- -	العلاقات الانسانية	.495	.516	.072	7.191	***
HR2	<-- -	العلاقات الانسانية	.760	1.000			
HR3	<-- -	العلاقات الانسانية	.741	1.022	.091	11.25 5	***
HR4	<-- -	العلاقات الانسانية	.581	.620	.073	8.547	***

اعداد الباحث بناء على مخرجات البرنامج

جدول رقم (11)

قيمة اختبار النموذج الهيكلي

			S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
PDM 1	<-- -	المشاركة في اتخاذ القرار	.488	.527	.075	6.997	***

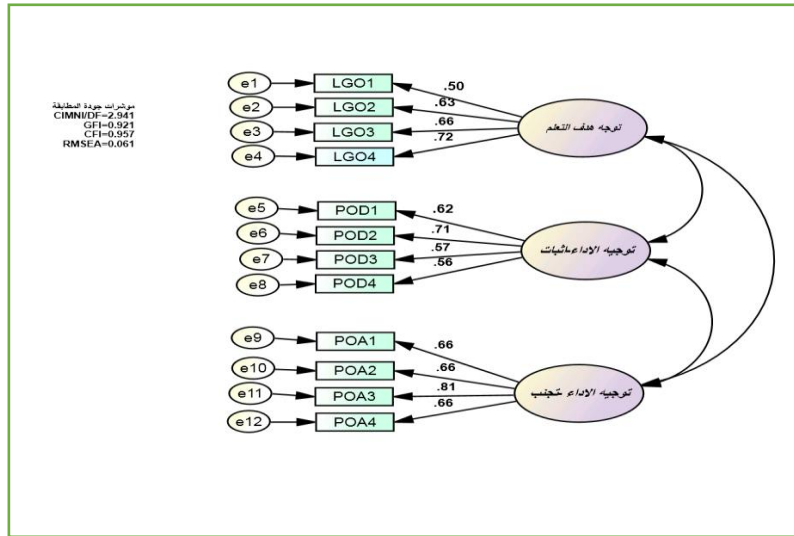
			S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
PDM 2	<-- -	المشاركة في اتخاذ القرار	.707	1.000			
PDM 3	<-- -	المشاركة في اتخاذ القرار	.679	.954	.098	9.724	***
PDM 4	<-- -	المشاركة في اتخاذ القرار	.640	.753	.082	9.168	***
PDM 5	<-- -	المشاركة في اتخاذ القرار	.066	-.085	.090	-.950	.342
DA1	<-- -	تفويض الصلاحيات	.528	.835	.177	4.713	***
DA2	<-- -	تفويض الصلاحيات	.581	1.000			
DA3	<-- -	تفويض الصلاحيات	.488	.955	.211	4.515	***
DA4	<-- -	تفويض الصلاحيات	.574	1.102	.226	4.884	***
IS1	<-- -	المشاركة في المعلومات	.566	1.035	.172	6.031	***
IS2	<--	المشاركة في	.594	1.000			

			S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
	-	المعلومات					
IS3	<-- -	المشاركة في المعلومات	.792	.802	.114	7.043	***
IS4	<-- -	المشاركة في المعلومات	.669	.944	.141	6.715	***
HR1	<-- -	العلاقات الانسانية	.495	.516	.072	7.191	***
HR2	<-- -	العلاقات الانسانية	.760	1.000			
HR3	<-- -	العلاقات الانسانية	.741	1.022	.091	11.25 5	***
HR4	<-- -	العلاقات الانسانية	.581	.620	.073	8.547	***

اعداد الباحث بناء على مخرجات البرنامج

#### ب- الصدق البنائي التوكيدي لمقياس تنوع توجه الهدف:

يتضح من خلال الشكل (4) الخاص بالنموذج الهيكلي لمتغير تنوع توجه الهدف أن جميع الفقرات قد حققت مستوى تشبع عاملي يفوق الحد الأدنى المقبول وهو (0.40)، إذ تراوحت قيم الأوزان العاملة بين (0.50) و(0.85) لمؤشر توجه هدف التعلم، وبين (0.56) و(0.82) لمؤشر توجه الأداء-الإثبات، وبين (0.66) و(0.81) لمؤشر توجه الأداء-تجنب، مما يشير إلى تمتع المقياس بدرجة مقبولة من الاتساق الداخلي والمصدقية البنائية.



الشكل (4) النموذج الهيكلي لمتغير تنوع توجه الهدف

			S.R. W	Estimate	S. E.	C.R.	P
LGO 1	<-- -	توجه هدف التعلم	.498	.601	.10 9	5.51 6	***
LGO 2	<-- -	توجه هدف التعلم	.631	1.000			
LGO 3	<-- -	توجه هدف التعلم	.656	1.032	.15 4	6.70 4	***
LGO 4	<-- -	توجه هدف التعلم	.722	.952	.13 6	6.98 5	***
POD 1	<-- -	توجيه الاداء- اثبات	.624	.948	.13 6	6.95 7	***
POD 2	<-- -	توجيه الاداء- اثبات	.707	1.000			
POD 3	<-- -	توجيه الاداء- اثبات	.571	1.002	.15 4	6.50 1	***
POD 4	<-- -	توجيه الاداء- اثبات	.556	1.009	.15 8	6.36 8	***
POA 1	<-- -	توجيه الاداء- تجنب	.663	.938	.12 2	7.68 2	***
POA	<--	توجيه الاداء-	.665	1.000			

2	-	تجنب					
POA	<--	توجيه الاداء-	.881	.844	.09	8.64	***
3	-	تجنب			8	1	
POA	<--	توجيه الاداء-	.661	.735	.09	7.66	***
4	-	تجنب			6	6	

الجدول (12) قيم اختبار النموذج الهيكلي لمتغير تنوع توجه الهدف

### فحص كرو نباخ ألفا لمتغيرات الدراسة:

ولغرض التحقق من ثبات أداة البحث تم استخدام معامل كرو نباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، إذا يعد هذا المقياس من أكثر الأساليب شيوعاً في الدراسات الإدارية للتأكد من موثوقية الأداة البحثية. كلما اقتربت قيمة كرو نباخ ألفا من الواحد الصحيح دل ذلك على ارتفاع درجة الثبات ويتضح من الجدول ان قيم معامل كرو نباخ ألفا لجميع ابعاد الدراسة تراوحت بين (0.776 - 0.585) وهي قيم تشير بصورة عامة إلى أن الأداة البحثية تمتلك مستوى مقبولاً الى جيد من الثبات. فقد حققت معظم الأبعاد قيماً تفوق الحد الأدنى المقبول (0.60) في الدراسات، مما يعكس اتساقاً داخلياً مناسباً بين فقرات كل بعد. أما بعد المشاركة في اتخاذ القرار فقد بلغت قيمته (0.585) وهي قريبة من الحد الأدنى، الأمر الذي قد يعود إلى قلة عدد الفقرات أو تباين استجابات الافراد، إلا انها تبقى مقبولة للاعتماد في مثل هذا النوع من الثبات والموثوقية.

### الجدول (13)

#### ثبات البنائي أداة القياس

البعد	Reliability Statistics	
	Cronbach's Alpha	عدد الفقرات
المشاركة في اتخاذ القرار	.585	5
تفويض الصلاحيات	.632	4
المشاركة في المعلومات	.719	4
العلاقات الانسانية	.751	4
توجه هدف التعلم	.731	4
توجه الاداء - اثبات	.629	4
توجه الاداء - تجنب	.776	4

#### المبحث الثاني

##### تحليل استجابات عينة البحث ووصفها

يختص المبحث الثاني بعملية استكشاف مدى التوافر لأبعاد ومتغيرات الدراسة ضمن حيز بيئة التطبيق، وذلك من خلال تحليل مستوى الوسط الحسابي لكل بعد وقد جرى تصنيفها إلى خمس فئات وفقاً لطول المدى من خلال  $(5-1=4)$  ثم يتم قسمة الناتج على عدد الفئات الخمسة ثم يتبين ان طول الفئة هي (80.0) (dewberry2004:15)

##### أولاً- الوصف الاحصائي الخاص بالقيادة التشاركية

###### 1- بعد المشاركة في اتخاذ القرار

يتضمن هذا البعد مدى إشراك القائد للعاملين في عملية اتخاذ القرار داخل المستشفى، وذلك من خلال تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد، وكما هو موضح في الجدول (14)

يتبين من نتائج الجدول أن الفقرة (5) "نشعر أن قراراتنا تؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات" قد حققت أعلى وسط حسابي مقداره (3.985) بانحراف معياري بلغ (0.811) وبأهمية نسبية بلغت

(79.70%)، مما يشير الى مستوى اتفاق مرتفع جدًا بين أفراد العينة حول هذه الفقرة، ويعكس إدراكهم أن القائد يأخذ آراءهم فعليًا بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الإدارية. كما جاءت الفقرة (4) "يتم تشجيعي على تقديم مقترحات لتحسين العمل" في المرتبة الثانية بوسط حسابي (3.930) وانحراف معياري (0.740) وأهمية نسبية (78.60%) وهو ما يدل أيضًا على مستوى إدراك عالٍ لدى العاملين لأهمية مشاركتهم في تطوير بيئة العمل. أما الفقرة (1) "يتيح القائد لنا فرصة التعبير عن آرائنا بحرية قبل اتخاذ قرارات تؤثر على العمل" فقد حصلت على وسط حسابي (3.890) بانحراف معياري (0.678) وأهمية نسبية (77.80%) ما يعكس اتفاقًا جيدًا على أن القيادة تسمح بمساحة من الحرية والمشاركة في إبداء الرأي قبل اتخاذ القرارات. في حين جاءت الفقرتان (2) و(3) بوسط حسابي متماثل قدره (3.770) وبانحراف معياري بلغ (0.889) و(0.884) على التوالي، وأهمية نسبية (75.40%)، ما يشير إلى مستوى قناعة مرتفع بوجود تشجيع عام لتقديم الأفكار ومراجعة المقترحات، وإن كان بدرجة أقل مقارنة ببقية الفقرات. وعند النظر الى البعد ككل فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.869) بانحراف معياري (0.486) وبأهمية نسبية (77.38%) ما يعكس أن أفراد العينة يتفقون بدرجة مرتفعة على أن القيادة التشاركية داخل المستشفى تتجسد بوضوح في إشراك العاملين بعملية اتخاذ القرار، الأمر الذي يعزز الإحساس بالانتماء والمسؤولية تجاه العمل.

#### جدول (14)

##### تحليل فقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرار

الاسئلة (الفقرات )	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
1- يتيح القائد لنا فرصة التعبير عن آرائنا بحرية قبل اتخاذ قرارات تؤثر على العمل.	3.890	0.678	77.80%
2- يشجع القائد الفريق على تقديم الأفكار والمقترحات	3.770	0.889	75.40%
3- يتم مراجعة مقترحات العاملين قبل اتخاذ القرار النهائي.	3.770	0.884	75.40%

78.60%	0.740	3.930	4- يتم تشجيعي على تقديم مقترحات لتحسين العمل.
79.70%	0.811	3.985	5- نشعر أن قراراتنا تؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.
77.38%	0.486	3.869	الوسط الحسابي الموزون لبعد المشاركة في اتخاذ القرار

## 2- بعد تفويض الصلاحيات:

يتضمن هذا البعد مدى قيام القائد بتفويض الصلاحيات للعاملين داخل المستشفى وتمكينهم من أداء مهامهم بثقة واستقلالية ومن خلال الجدول يتضح ما يأتي. الفقرة (6) القائد يمنحنا صلاحيات كافية لإنجاز مهامنا دون الرجوع اليه في كل تفاصيل جاءت بأعلى وسط حسابي بلغ (3.885) وبانحراف معياري (0.816) وأهمية نسبية (77.70%) مما يشير الى وجود مستوى مرتفع من القناعة لدى العاملين بأن القائد يمنحهم استقلالية مناسبة في أداء أعمالهم.

الفقرة (7) يُشجع القائد العاملين على تحمل المسؤولية عند تفويضهم بالمهام جاءت بوسط حسابي (3.690) وانحراف معياري (0.888) وأهمية نسبية (73.80%) وهي نتيجة تدل على مستوى اتفاق متوسط إلى مرتفع ما يعني ان القائد يسعى الى تعزيز روح المسؤولية لدى العاملين عند تفويضهم بالمهام ولكن بدرجة أقل مقارنة بالفقرة السابقة.

الفقرة (8) يقوم القائد بمتابعة تنفيذ المهام المفوضة بطريقة تشجيعية وليست رقابية حصلت على وسط حسابي (3.595) بانحراف معياري (1.008) وأهمية نسبية (71.90%) وتشير هذه النتيجة إلى مستوى اتفاق متوسط بما يعكس وجود بعض التفاوت في إدراك العاملين لطبيعة المتابعة التي يمارسها القائد.

الفقرة (9) يتيح القائد الفرصة للعاملين لاتخاذ القرار في نطاق مسؤولياتهم جاءت بأدنى وسط حسابي (3.580) وانحراف معياري (0.989) وأهمية نسبية (71.60%) وهو ما يدل على مستوى اتفاق متوسط أيضا يشير الى أن مساحة اتخاذ القرار الفردي ما تزال محدودة نسبياً

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعده تفويض الصلاحيات (3.688) بانحراف معياري (0.635) وأهمية نسبية (73.75%) مما يعكس أن مستوى تفويض الصلاحيات داخل المستشفى متوسط يميل الى الارتفاع. ويفهم من ذلك ان القائد يمنح العاملين صلاحيات ومسؤوليات معينة إلا أن مستوى الاستقلالية لايزال بحاجة الى مزيد من التعزيز لضمان ترسيخ مفهوم التمكين والثقة في بيئة العمل، بما يسهم في رفع الأداء وتحقيق المشاركة الفعلية في صنع القرار.

### جدول (15)

#### تحليل فقرات بعد تفويض الصلاحيات

الاسئلة (الفقرات )	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
6- يمنحنا القائد حرية اتخاذ القرار ضمن نطاق مسؤولياتنا	3.885	0.816	77.70%
7- نكلف بمهام نتخذ بشأنها قرارات دون اشراف مباشر	3.690	0.888	73.80%
8- يشجع القائد المبادرات الفردية والاستقلالية	3.595	1.008	71.90%
9- يثق القائد قدرتنا على اتخاذ قرارات مناسبة في العمل	3.580	0.989	71.60%
الوسط الحسابي الموزون لبعده تفويض الصلاحيات	3.688	0.925	73.75%

### 3- المشاركة في المعلومات

يتضمن هذا البعد مدى قيام القائد بمشاركة العاملين في المعلومات المتعلقة بالعمل داخل المستشفى، بما يعزز الشفافية والتواصل الفعال بين القيادة والموظفين ومن خلال الجدول يمكن تفسير النتائج كما يأتي

الفقرة (10) القائد يشاركنا بالمعلومات المتعلقة بعملنا بصورة مستمرة حققت وسطاً حسابياً قدره (3.910) بانحراف معياري (0.809) وأهمية نسبية (78.20%) ما يدل على مستوى اتفاق مرتفع بين افراد العينة ويعكس إدراكهم لحرص القائد على إيصال المعلومات بانتظام.

الفقرة (11) تتاح لنا المعلومات الكافية لفهم الأهداف العامة للمستشفى جاءت بوسط حسابي (3.870) وانحراف معياري (0.746) وأهمية نسبية (77.40%) وهي نتيجة تشير الى توافر مستوى جيد من الشفافية التي تساعد العاملين على فهم توجهات وأهداف العمل.

الفقرة (12) يتم إعلامنا القرارات الجديدة والإجراءات أولاً بأول حصلت على أعلى وسط حسابي ضمن هذا البعد بلغ (4.010) بانحراف معياري (0.448) وأهمية نسبية (80.20%) مما يعكس اتفاقاً قوياً جداً بين المستجيبين على أن القائد يحرص على إيصال المستجدات بسرعة ووضوح وهو مؤشر إيجابي على وجود تواصل فعال.

الفقرة (13) القائد يشجع تبادل المعلومات بين الزملاء في العمل جاءت بوسط حسابي (3.970) بانحراف معياري (0.625) وأهمية نسبية (79.40%) مما يدل أيضاً على مستوى مرتفع من الاتفاق ويظهر أن القائد يسعى الى خلق بيئة عمل تشجع على التعاون وتبادل المعرفة.

وعند النظر البعد ككل نجد أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ (3.940) بانحراف معياري (0.491) وأهمية نسبية (78.80%) وهو من اعلى الأبعاد تقييماً في متغير القيادة التشاركية.

ويشير ذلك إلى أن المشاركة المعلومات داخل المستشفى تتسم بمستوى عال من الوضوح والانفتاح حيث يحرص القائد على تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية أولاً بأول وتشجيعهم على تبادلها فيما بينهم مما يسهم في رفع كفاءة العمل ويعزز الثقة المتبادلة ويقوي الشعور بالانتماء الجماعي والمسؤولية المشتركة نحو تحقيق أهداف المؤسسة الصحية.

الاسئلة (الفقرات )	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
10- يشاركنا القائد في الأهداف بالمعلومات والخطط التنظيمية	3.910	0.809	%78.20
11- نتاح لنا المعلومات الكافية لفهم الأهداف العامة للمستشفى	3.870	0.746	%77.40
12- يتم اعلامنا بالقرارات الجديدة والإجراءات أولا بأول	4.010	0.448	%80.20
13- المعلومات تكون متاحة لجميع أفراد الفريق بشكل متساوي	3.970	0.625	%79.40
الوسط الحسابي الموزون	3.940	0.657	%78.80

جدول (16) تحليل فقرات بعد المشاركة في المعلومات

#### 4: العلاقات الإنسانية

يتضمن هذا البعد طبيعة العلاقات الإنسانية التي يبنها القائد مع العاملين داخل المستشفى، ومدى اهتمامه بالجوانب الاجتماعية والنفسية التي تسهم في إيجاد بيئة عمل إيجابية ومحفزة. ومن خلال نتائج الجدول يمكن تفسير ما يأتي:

• الفقرة (14) "القائد يعاملنا باحترام ويقدر جهودنا" جاءت بوسط حسابي (3.915) بانحراف معياري (0.656) وأهمية نسبية (78.30%)، مما يشير إلى مستوى اتفاق مرتفع جداً بين أفراد العينة، ويعكس إدراكهم الواضح لأسلوب القيادة القائم على الاحترام والتقدير المتبادل.

• الفقرة (15) "يهتم القائد بحل المشكلات الشخصية للعاملين بما يحقق الراحة النفسية لهم" حصلت على وسط حسابي (3.870) بانحراف معياري (0.829) وأهمية نسبية (77.40%)، وهي نتيجة تدل على

اتفاق جيد، وتشير إلى أن القائد يُظهر اهتمامًا معقولًا بالجوانب الإنسانية للعاملين، وإن كان بدرجة أقل مقارنة ببقية الفقرات.

الفقرة (16) "يشجع القائد روح التعاون والتفاهم بين الزملاء" جاءت بوسط حسابي (3.830) بانحراف معياري (0.869) وأهمية نسبية (76.60%)، ما يدل على مستوى اتفاق مرتفع نسبيًا، ويؤكد دور القائد في تعزيز روح الفريق والعمل الجماعي.

الفقرة (17) "يُظهر القائد تعاطفًا مع العاملين في المواقف الصعبة" حققت أعلى وسط حسابي ضمن هذا البعد بلغ (4.000) بانحراف معياري (0.673) وأهمية نسبية (80.00%)، مما يعكس اتفاقًا قويًا جدًا على أن القائد يتمتع بدرجة عالية من التعاطف الإنساني والدعم النفسي للعاملين. وبصورة عامة، بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد العلاقات الإنسانية (3.904) بانحراف معياري (0.572) وأهمية نسبية (78.08%)، وهي نتيجة تشير إلى مستوى عالٍ من إدراك أفراد العينة لطبيعة العلاقات الإيجابية بين القائد والعاملين.

ويمكن الاستنتاج أن القيادة التشاركية داخل المستشفى تُمارس في إطار إنساني يقوم على الاحترام، والتقدير، والتعاطف، وتشجيع التعاون، مما يخلق بيئة عمل داعمة ومحفزة تسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وتعزز ولائهم وانتماءهم للمؤسسة، وهو ما ينعكس إيجابًا على جودة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.

### جدول (17)

#### تحليل فقرات بعد العلاقات الإنسانية

الاسئلة (الفقرات )	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
14. القائد يعاملنا باحترام ويقدر جهودنا	3.915	0.656	%78.30
15. يبدي القائد اهتماماً الجوانب الإنسانية في التعامل معنا	3.870	0.829	%77.40
16. يسعى القائد الى عمل بيئة عمل داعمة	3.830	0.869	%76.60

		ومحفزة	
0.673	4.000	17. يشجع القائد التعاون بين أفراد الفريق	80.00%
0.757	3.904	الوسط الحسابي الموزون لبعء العلاقات الإنسانية	78.07%
0.377	3.850	الوسط الحسابي الموزون لمتغير القيادة التشاركية	77.00%

## ثانياً: الوصف الاحصائي الخاص المتغير تنوع توجه الهدف وتحليل استجابات عينة الدراسة

يشمل وصف المتغير المستقل عرضاً لأوساط حسابية ومقدار التشتت في الفقرات الابعاد وكما يلي:

### 1-توجه هدف التعلم

يتضمن هذا البعد مدى سعي الأفراد إلى تطوير قدراتهم ومهاراتهم المهنية وتحقيق التعلم المستمر داخل بيئة العمل وذلك من خلال تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقراته كما هو موضح في الجدول (18).

يتبين من نتائج الجدول أن الفقرة (Q18) قد حصلت على أعلى وسط حسابي مقداره (3.890) بانحراف معياري (0.678) وأهمية نسبية بلغت (77.80%)، مما يشير إلى مستوى اتفاق مرتفع جداً بين أفراد العينة حول مضمون هذه الفقرة، ويعكس إدراكهم لأهمية تطوير الذات والتعلم من التجارب المهنية من أجل تحسين الأداء.

تلتها الفقرة (Q21) بوسط حسابي (3.930) وانحراف معياري (0.740) وبأهمية نسبية (78.60%)، وهي أيضاً نسبة مرتفعة تدل على إدراك قوي من العاملين لأهمية اكتساب المهارات والخبرات الجديدة في تحقيق أهداف العمل.

أما الفقرتان (Q19) (Q20) فقد سجلتا وسطاً حسابياً متساوياً بلغ (3.770) بانحراف معياري قدره (0.889) و (0.884)\*\* وأهمية نسبية (75.40%) لكل منهما، ما يشير إلى اتفاق جيد من قبل أفراد

العينة على أهمية الاستمرار في التعلم واستخدام الخبرات لتحسين الأداء، وإن كان بدرجة أقل من الفقرات السابقة.

وعند النظر إلى البعد ككل، نجد أن المتوسط الحسابي الموزون بلغ (3.840) بانحراف معياري (0.593) وأهمية نسبية (76.80%)، وهي نسبة ضمن الفئة المرتفعة، مما يعكس وعياً متميزاً لدى أفراد العينة نحو تبني توجه هدف التعلم.

ويُفهم من ذلك أن العاملين يسعون إلى تحسين أدائهم عبر اكتساب المعرفة والخبرة العملية المستمرة، وأن ثقافة العمل داخل المستشفى تدعم التعلم التنظيمي والتطور المهني المستدام، مما يسهم في رفع جودة الأداء وتعزيز التميز المؤسسي

### جدول (18)

#### تحليل فقرات بعد توجه هدف التعلم

الاسئلة (الفقرات )	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
18- أنا على استعداد لاختيار مهمة عمل صعبة يمكنني ان اتعلم منها	3.890	0.678	%77.80
19- غالبا ما ابحث عن فرص لتطوير مهارات معارف جديدة	3.770	0.889	%75.40
20- استمتع المهام الصعبة في العمل حيث سأتعلم مهارات جديدة	3.770	0.884	%75.40
21- بالنسبة لي فان مزيدا من التطوير لقابلية العمل الخاصة بي مهم بما يكفي لتحمل المخاطر.	3.930	0.740	%78.60
الوسط الحسابي الموزون	3.840	0.593	

## 2-توجه هدف الأداء - اثبات

تحليل نتائج بعد توجّه الأداء – إثبات الواردة في الجدول (19) يمكن تفسيرها على النحو الآتي:

يتضمن هذا البعد مدى سعي الأفراد لإثبات كفاءتهم وأدائهم أمام الآخرين من خلال الالتزام بالمعايير وتحقيق النتائج الملموسة في بيئة العمل. ومن خلال تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد، يتضح ما يلي:

تشير نتائج الفقرات ( Q26–Q29 إلى أن جميعها حققت مستويات اتفاق مرتفعة من قبل أفراد العينة، مما يدل على وعي العاملين بأهمية الأداء المتميز كوسيلة لإثبات الذات وتعزيز الصورة المهنية داخل بيئة العمل.

حصلت الفقرة (Q29) على أعلى أهمية نسبية بلغت (81.10%) وبمتوسط حسابي (4.055) وانحراف معياري (0.586)، مما يشير إلى اتفاق كبير جدًا بين أفراد العينة على مضمونها، ويعكس حرص العاملين على إظهار كفاءتهم وتحقيق إنجازات واضحة تعزز مكانتهم المهنية.

كما جاءت الفقرة (Q28) بمتوسط حسابي (4.000) وأهمية نسبية (80.00%)، وهي نسبة مرتفعة تدل على اهتمام العاملين بالحفاظ على أداء قوي ومستقر يبرهن على قدراتهم أمام الإدارة والزملاء.

الفقرتان (Q26) و (Q27) حققتا متوسطات مرتفعة بلغت (3.985) و(3.865) على التوالي، بأهمية نسبية (79.70%) و(77.30%)، ما يشير إلى سعي مستمر من العاملين لتحقيق التميز في إنجاز المهام اليومية بهدف إثبات كفاءتهم وإرضاء رؤسائهم في العمل.

وعند النظر إلى البعد ككل، نجد أن المتوسط الحسابي الموزون بلغ (3.729) بانحراف معياري (0.651) وأهمية نسبية (74.58%)، وهي قيمة ضمن الفئة المرتفعة، مما يعكس اتجاهًا إيجابيًا قويًا نحو تبني توجّه الأداء القائم على الإثبات. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن نتائج هذا البعد تؤكد أن العاملين يميلون إلى التركيز على إثبات قدراتهم وتحقيق إنجازات ملموسة تعزز سمعتهم المهنية داخل بيئة العمل، وهو ما يعكس روح التنافس الإيجابي والرغبة في التميز الفردي والجماعي. كما تشير النتائج إلى أن ثقافة العمل في المستشفى تشجع الأداء الفعال وتكافئ العاملين الذين يبرهنون على تميزهم العملي، مما يساهم في تحسين مستوى الكفاءة والإنتاجية العامة للمؤسسة.

جدول (19) توجه هدف الأداء - اثبات

الاسئلة (الفقرات )	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
22- احب ان يظهر ادائي افضل من زملائي في العمل	3.870	0.835	%77.40
23- أحاول معرفة ما يلزم لإثبات قدرتي للآخرين في العمل	3.845	0.777	%76.90
24- استمتع عندما يدرك الآخرون في العمل مدى جودة ادائي	3.655	0.965	%73.10
25- افضل العمل في المشاريع يمكنني من خلالها إثبات قدرتي للآخرين	3.545	0.996	%70.90
الوسط الحسابي الموزون	3.729	0.651	%74.58

3- توجه هدف الأداء – تجنب

بالنسبة إلى البعد الأخير (توجه الأداء – تجنب)، يمكن تفسير نتائج الجدول (20) كما يلي:  
 إذ تشير نتائج الفقرات ((Q26–Q29 الخاصة بـتوجه الأداء – تجنب إلى أن جميعها حققت درجات اتفاق مرتفعة نسبياً، مما يدل على أن العاملين يسعون لتجنب الأخطاء أو التقصير في أداء مهامهم خوفاً من النقد أو فقدان المكانة المهنية.  
 الفقرة ((Q29 حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.055) بانحراف معياري (0.586) وأهمية نسبية (81.10%)، وهي نسبة مرتفعة جداً، ما يشير إلى أن أغلب أفراد العينة يتحركون بدافع الرغبة في تجنب الفشل والمحافظة على صورتهم المهنية الإيجابية. تلتها الفقرة ( Q28) بمتوسط (4.000) وأهمية نسبية (80.00%)، مما يعكس إدراكاً قوياً من العاملين لأهمية تجنب الأخطاء التي قد تؤثر سلباً على تقييم أدائهم. كما أظهرت الفقرتان ( Q26) و(Q27) متوسطات مرتفعة بلغت (3.985) و(3.865)، بانحراف معياري (0.747) و(0.794) وأهمية نسبية (79.70%) و(77.30%) على التوالي، مما يدل على أن العاملين يتوخون الحذر في أداء مهامهم ويسعون لتفادي المواقف التي قد تقلل من مكانتهم الوظيفية. وعند النظر إلى البعد ككل، نجد أن المتوسط الحسابي الموزون بلغ (3.729) بانحراف

معياري (0.651) وأهمية نسبية (74.58%)، وهي نسبة ضمن الفئة المرتفعة، ما يدل على أن توجه الأداء القائم على التجنب حاضر بوضوح لدى العاملين.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن العاملين في المستشفى يمتلكون دافعاً قوياً لتجنب الفشل والحفاظ على صورة مهنية إيجابية أمام الإدارة والزلاء، مما يعكس درجة عالية من الانضباط والحرص في أداء المهام. غير أن هذا التوجه، على الرغم من إيجابية في تعزيز الالتزام والدقة، قد يحدّ أحياناً من روح الابتكار والمخاطرة الإيجابية في بيئة العمل، إذا لم يُوازن بثقافة تشجع التعلم من الأخطاء والتجريب البناء.

وعليه، يُستنتج أن بيئة العمل تدعم الأداء المسؤول والمتقن، لكنها تحتاج إلى تعزيز الثقة التنظيمية التي تسمح للعاملين بالمبادرة دون خوف من الفشل، لضمان تحقيق أداء متميز ومستدام.

### جدول (20)

#### توجه هدف الأداء - تجنب

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	الاسئلة (الفقرات )
%79.70	0.747	3.985	26-تجنب تولي مهمة جديدة اذا كانت هناك فرصة لأن أبدو كفاء إلى الحد ما للآخرين
%77.30	0.794	3.685	27-ان تجنب إظهار القدرة المنخفضة أكثر أهمية بالنسبة لي من تعلم مهارة جديدة
%80.00	0.549	3.865	28-انا قلق بشأن تولي مهمة في العمل إذا كان ادائي سيكشف عن ضعف قدراتي
%81.10	0.586	4.000	29-أفضل تجنب المواقف في العمل اذ قد يكون أدائي ضعيفا
%74.58	0.651	3.729	الوسط الحسابي الموزون
%76.97	0.447	3.848	الوسط الحسابي الموزون تنوع توجه الهدف

## المبحث الثالث

### اختبار فرضيات البحث

#### توطئة

يتضمن هذا المبحث اختبار الجانب الفرضي للبحث من خلال جزئيين من الاختبارات الأولى يتعلق بفحص مدى ترابط ما بين متغيرات البحث باعتماد مصفوفة الارتباط معاملات الارتباط البسيط (Pearson) والجزء الآخر معني بالتحقق من طبيعة تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد من خلال اعتماد نماذج المعادلة الهيكلية وكما يلي

#### أ - اختبار فرضيات الارتباط

##### أولاً. فرضية الارتباط الأولى:

تستند فرضية الارتباط الأولى إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة التشاركية وتنوع توجه الهدف لدى عينة البحث وللتحقق من هذه الفرضية سيعتمد على معامل الارتباط (Pearson) للوقوف على طبيعة ارتباط المتغير المستقل (القيادة التشاركية) وابعاده مع المتغير المعتمد (تنوع توجه الهدف) إذ ينتج عن التحليل مصفوفة تعبر عن جملة من المؤشرات يمكن قراءتها كمعايير لمستوى الارتباط بين المتغيرات، فضلاً عن مقبولية تلك القيم، وذلك يبدو جلياً في قيم جدول (26) المعبر عن مصفوفة معاملات الارتباط البسيط. فهو يبين عدد أفراد العينة البالغ (200) فرد، وأن العلاقة باتجاهين

من خلال مستوى (Sig)

التي تعني المعنوية التي تمتاز بها قيم التحليل، باعتماد مقارنة القيمة المحسوبة مع الجدولة ضمن عمليات البرنامج، وبدون أن تظهر ضمن المصفوفة ويمكن قبول القيم وتفسيرها.

فعندما تظهر علامتان (\*\*) أعلى القيمة، فهذا يعني قبول القيم ضمن مستوى معنوية (1%)، في حين إذا ظهرت نجمة واحدة (\*) فهذا يعني قبول القيمة عند مستوى معنوية (5%)، أما إذا لم تظهر أي علامة نجمة فهذا يعني أن المعنوية أكبر من الحد المقبول، وهي غير مقبولة إحصائياً.

ولتحديد قوة الارتباط سيتم الأخذ برأي (Cohen & Cohen (1983)، الذي يفصل مستوى القوة بثلاثة مستويات:

أ- مستوى منخفض: عندما ينخفض الارتباط عن مستوى (0.10).

ب- مستوى معتدل: عندما تنحصر قيمة الارتباط بين (0.10 – 0.30).

ج- مستوى قوي: عندما تزداد قيمة الارتباط أعلى من (0.30)

إذا يوضح الجدول (21) علاقات الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه علاقات الارتباط بين المتغير المستقل بأبعاده (القيادة التشاركية) والمتغير التابع (تنوع توجه الهدف)

جدول (21)

مصفوفة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع

Correlations

		تنوع توجه الهدف	القيادة التشاركية	العلاقات الانسانية	المشاركة في المعلومات	تفويض الصلاحيات	المشاركة في اتخاذ القرار
	N	200	200	200	200	200	200
Y	Pearson Correlation	.886**	.664**	.565**	.558**	.691**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	200	200	200	200	200	200

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

فيما يتعلق باختبار علاقة الارتباط بين متغير القيادة التشاركية بأبعاده الأربعة (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض الصلاحيات، المشاركة في المعلومات، العلاقات الإنسانية) ومتغير توجه الهدف للعاملين، يتبين وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بلغت (0.886)، وهي علاقة تفوق نسبة (30%)، مما يشير إلى قوة العلاقة وفقاً لتصنيف (Cohen & Cohen, 1983)، الذي يُعد أي علاقة تفوق 0.30 علاقة قوية. كما أن هذه العلاقة معنوية عند مستوى دلالة (0.01)، ويدل على ذلك ظهور علامتي النجمتين ( ) بجانب قيمة معامل الارتباط\*\*، مما يؤكد دلالة العلاقة إحصائياً.

وقد تفرعت من هذه الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية تمثل أبعاد القيادة التشاركية، وجاءت نتائجها جميعاً ذات دلالة إحصائية، حيث تراوحت قيم الارتباط ما بين (0.558) و(0.691)، وهي جميعها ضمن نطاق العلاقات المتوسطة إلى القوية وفق التصنيف ذاته.

بناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على:

"هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية بأبعادها وتوجه الهدف للعاملين".

### 1. الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية على إنه " هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار وتنوع توجه الهدف للعاملين".

وقد أشارت النتائج الى تحقق مستوى موجب من الارتباط بين بعد المشاركة في اتخاذ القرار ( $X_1$ ) ومتغير توجه الهدف للعاملين ( $Y$ )، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.691) وهي قيمة تشير إلى علاقة ارتباط قوية وفقاً لمعيار (Cohen & Cohen, 1983)

الذي يعتبر أن الارتباط الذي يتجاوز (0.30) يُعد قوياً.

كما أن هذه العلاقة تمتاز بالدلالة الإحصائية العالية، حيث ظهرت علامة النجمتين ( ) بجانب قيمة الارتباط، مما يشير الى أن مستوى المعنوية بلغ (0.000)، أي ضمن مستوى دلالة (1%)، وهو ما يعني قبول هذه العلاقة عند مستوى ثقة (99%).

بناءً عليه، فإن هذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الأولى، وتدل على أن زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ترتبط بارتفاع توجهاتهم نحو أهداف العمل بشكل واضح ومتسق، الأمر الذي يعزز أهمية هذا البُعد كعامل مؤثر في سلوكيات وتوجهات العاملين داخل المؤسسة.

### 2. الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أن

«هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تفويض الصلاحيات وتنوع توجه الهدف للعاملين»

أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى تحقيق مستوى موجب من الارتباط بين بعد تفويض الصلاحيات ( $X_2$ ) ومتغير توجه الهدف للعاملين ( $Y$ )، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.558)، وهي قيمة تشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة إلى قوية بين المتغيرين.

كما أن هذه القيمة مقبولة إحصائياً لأن مستوى معنويتها بلغ ((Sig = 0.000)، وهو مستوى أقل من (0.01)، مما يدل على أن العلاقة ذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى ثقة (99%).

وبناءً على معيار (Cohen & Cohen, 1983) الذي يُعد أن معامل الارتباط الذي يتجاوز (0.30) يمثل علاقة قوية، فإن قيمة (0.558) تُعدّ ذات قوة ارتباط معتبرة وتشير إلى أن تفويض الصلاحيات يرتبط إيجابياً بتنوع توجهات الهدف لدى العاملين.

وبناءً على ذلك، فإن هذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الثانية، وتشير إلى أن زيادة تفويض الصلاحيات للعاملين ترتبط بتحسين واضح في تنوع توجهاتهم نحو أهداف العمل. ويعكس ذلك أهمية هذا البُعد الإداري في تعزيز سلوكيات العاملين الإيجابية، ودعم اندماجهم الوظيفي، من خلال شعورهم بالتمكين والمسؤولية داخل المؤسسة.

### 3. الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أن:

«توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في المعلومات وتنوع توجه الهدف للعاملين».

أظهرت نتائج الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين بعد المشاركة في المعلومات (X3) ومتغير توجه الهدف للعاملين (Y) بلغت (0.565)، وهي قيمة موجبة تشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة إلى قوية بين المتغيرين كما أن مستوى الدلالة الإحصائية (Sig = 0.000) جاء أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.01)، مما يدل على أن العلاقة ذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى ثقة (99%).

واستناداً إلى معيار (Cohen & Cohen, 1983) الذي يعد أن معامل الارتباط الذي يتجاوز (0.30) يُعد قوياً نسبياً، فإن القيمة البالغة (0.565) تُشير إلى قوة ارتباط معتبرة وتؤكد أن المشاركة في المعلومات تُسهم بشكل ملحوظ في تنوع توجهات الهدف لدى العاملين تشير هذه النتائج إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة، حيث أن زيادة مشاركة العاملين في المعلومات داخل المؤسسة تؤدي إلى تعزيز وضوح الأهداف لديهم وتنوع توجهاتهم نحو تحقيقها. ويُعزى ذلك إلى أن اطلاع العاملين على المعلومات المتعلقة بالأداء والخطط والأهداف التنظيمية يُنمّي لديهم الشعور بالمشاركة الفعلية والانتماء، ويُعزز دافعيتهم نحو الالتزام بأهداف المؤسسة والسعي لتحقيقها وبالتالي، فإن المشاركة في المعلومات تمثل أحد العوامل الأساسية التي تدعم فعالية القيادة التشاركية وتسهم في ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية والتعاون لتحقيق الأهداف المشتركة

#### 4. الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أن:

«توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية وتنوع توجه الهدف للعاملين».

تشير نتائج الجدول إلى أن قيمة معامل الارتباط ( Pearson Correlation ) بين بعد العلاقات الإنسانية (X4) ومتغير توجه الهدف للعاملين (y) بلغت (0.664)، وهي قيمة موجبة تُظهر وجود علاقة ارتباط قوية وواضحة بين المتغيرين كما أن مستوى الدلالة الإحصائية (Sig = 0.000) يقل عن مستوى المعنوية المعتمد (0.01)، مما يعني أن العلاقة ذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى ثقة (99%).

واستنادًا إلى معيار كوهين (Cohen & Cohen, 1983) الذي يُشير إلى أن قيمة الارتباط التي تتجاوز (0.30) تُعدّ قوية، فإن القيمة البالغة (0.664) تؤكد أن العلاقات الإنسانية تُمارس تأثيرًا إيجابيًا وفعّالًا في تنوع توجهات الهدف لدى العاملين. تُظهر هذه النتيجة أن هناك علاقة قوية وموجبة بين العلاقات الإنسانية وتنوع توجه الهدف، الأمر الذي يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

ويُعزى ذلك إلى أن العلاقات الإنسانية الإيجابية داخل بيئة العمل – القائمة على الاحترام، والتعاون، والتفاهم المتبادل – تُسهم في تعزيز شعور العاملين بالانتماء والرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجابًا على وضوح أهدافهم التنظيمية وتنوع توجهاتهم نحو تحقيقها وعليه، يمكن القول إن تحسين العلاقات الإنسانية بين القادة والعاملين يمثل عنصرًا أساسيًا في دعم القيادة التشاركية وتطوير سلوكيات عمل إيجابية تعزز من مستوى الأداء العام للمؤسسة

#### ب. فرضيات التأثير:

الفرضية الرئيسية الثانية:

تشير الفرضية الرئيسية الثانية إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية وتنوع توجه الهدف للعاملين.

تهتم هذه الفرضية باختبار علاقة التأثير المحتملة بين متغير القيادة التشاركية (المتغير المستقل) ومتغير تنوع توجه الهدف للعاملين (المتغير التابع)، وذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد مدى مساهمة القيادة التشاركية في تفسير التغير الحاصل في توجهات العاملين. أشارت نتائج تحليل المسار إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة التشاركية في تنوع توجه الهدف لدى العاملين، حيث بلغت قيمة معامل التأثير

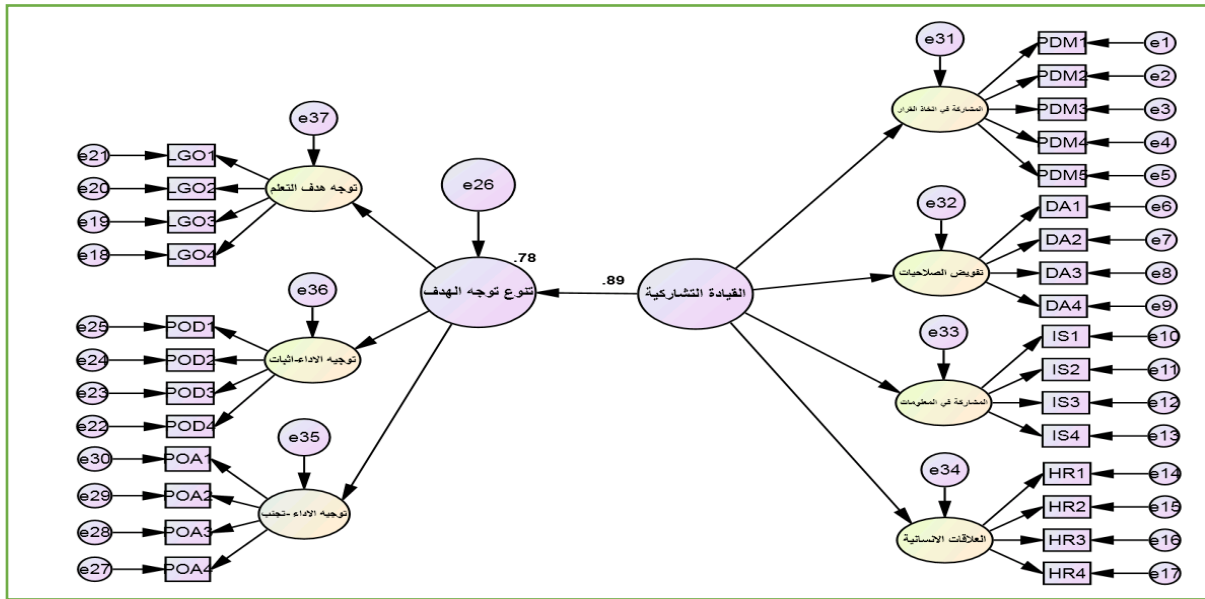
(0.886) Estimate) ، وهي قيمة موجبة تشير إلى أن الزيادة في مستوى القيادة التشاركية تؤدي إلى زيادة في تنوع توجه الهدف لدى العاملين. كما بلغت قيمة الخطأ المعياري ((0.205) (S.E.) ، مما يدل على دقة التقدير واستقراره.

وقد بلغت قيمة النسبة الحرجة ((6.806) (C.R.) ، وهي أعلى من القيمة الحرجة المقبولة ( $\pm 1.96$ ) عند مستوى دلالة 0.05، مما يشير إلى أن التأثير معنوي إحصائياً. كما أن مستوى الدلالة الإحصائية (P-value) كان أقل من 0.001، وهو ما تم الإشارة إليه في الجدول بثلاث نجوم (\*\*\*)، مما يعزز من قوة الدلالة الإحصائية للنتيجة.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول بأن الفرضية الرئيسة التي تنص على:

"وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية في تنوع توجه الهدف لدى العاملين"

قد تم قبولها. وتدل هذه النتيجة على أن اعتماد أسلوب القيادة التشاركية داخل المنظمة يسهم بشكل فعال في تنمية تنوع التوجهات والأهداف لدى العاملين، الأمر الذي يعكس مرونة أكبر في التفكير، واتساعاً في نظرة العاملين للأهداف التنظيمية، ويدعم القدرة على التكيف مع المتغيرات وتحقيق الابتكار.



الشكل (5)

النموذج الهيكلي للتأثير بين المتغير المستقل والتابع

## جدول (22)

### تقديرات النموذج الهيكلي

المتغير	المسار	المتغير	S.R.W	Estimate	S.E	C.R	p
تنوع توجه الهدف	<---	القيادة التشاركية	.886	.776	.205	6.806	***

### 1. الفرضية الفرعية الأولى:

هناك تأثير ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار وتنوع توجه الهدف للعاملين أظهرت نتائج تحليل المسار وجود تأثير دال إحصائياً لبُعد المشاركة في اتخاذ القرار في تنوع توجه الهدف للعاملين، حيث بلغت قيمة معامل التأثير 333)، وهي قيمة موجبة تُشير إلى وجود علاقة طردية؛ أي أن زيادة مستوى المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي إلى ارتفاع مستوى تنوع توجه الهدف لدى العاملين. وقد بلغ الخطأ المعياري (S.E.) (0.12)، وهي قيمة منخفضة نسبياً، ما يدل على دقة تقدير معامل التأثير. كما بلغت قيمة النسبة الحرجة (C.R.) 5.829، وهي أعلى بكثير من القيمة الحرجة المقبولة ( $1.96 \pm$ )، ما يشير إلى أن هذا التأثير معنوي إحصائياً. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتيجة أن مستوى الدلالة الإحصائية (P-value) كان أقل من 0.001، وهو ما تم التعبير عنه في الجدول بثلاث نجوم (\*\*\*)، مما يعزز من قوة الدلالة الإحصائية. استناداً إلى هذه النتائج، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد المشاركة في اتخاذ القرار في تنوع توجه الهدف لدى العاملين. وتشير هذه النتيجة إلى أن إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة يُسهم في تنمية تنوع الأهداف والتوجهات لديهم، ويُعزز من شعورهم بالمسؤولية والانتماء، مما ينعكس إيجاباً على مرونة التفكير وتعدد مسارات الإنجاز.

### 2. الفرضية الفرعية الثانية:

هناك تأثير ذات دلالة إحصائية بين تفويض الصلاحيات وتنوع توجه الهدف للعاملين (هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتفويض الصلاحيات في تنوع توجه الهدف للعاملين)

أظهرت نتائج تحليل المسار وجود تأثير دال إحصائياً لُبعد تفويض الصلاحيات في تنوع توجه الهدف، حيث بلغت قيمة معامل التأثير (Estimate) 0.096، وهي قيمة موجبة، وتشير الى وجود علاقة طردية، وإن كانت بدرجة تأثير منخفضة نسبياً مقارنة ببقية الأبعاد. بلغ الخطأ المعياري (S.E.) (0.042)، ما يعكس استقراراً جيداً في التقدير، بينما بلغت القيمة الحرجة (C.R.) 2.280، وهي أعلى من (1.96±)، مما يشير الى وجود دلالة إحصائية. كما أن مستوى الدلالة (P-value) كان أقل من 0.001 (\*\*\*) . وبناءً عليه، تُقبل الفرضية الفرعية الثانية، وتدلل النتيجة على أن تمكين العاملين من خلال تفويض الصلاحيات يسهم، ولو بدرجة أقل من الأبعاد الأخرى، في تعزيز تنوع توجهاتهم وأهدافهم، من خلال تحفيزهم على اتخاذ قرارات مستقلة واكتساب الخبرات.

### 3. الفرضية الفرعية الثالثة:

هناك تأثير ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في المعلومات وتنوع توجه الهدف للعاملين

أوضحت نتائج التحليل وجود تأثير دال إحصائياً لُبعد المشاركة في المعلومات في تنوع توجه الهدف، حيث بلغ معامل التأثير (Estimate) 0.226، وهي قيمة موجبة تشير إلى علاقة طردية الخطأ المعياري (S.E.) بلغ 0.046، وهو منخفض ما يعكس استقرار التقدير. فيما بلغت القيمة الحرجة (C.R.) 4.909، وهي قيمة مرتفعة وتشير إلى معنوية التأثير، مع مستوى دلالة (P-value) أقل من 0.001).

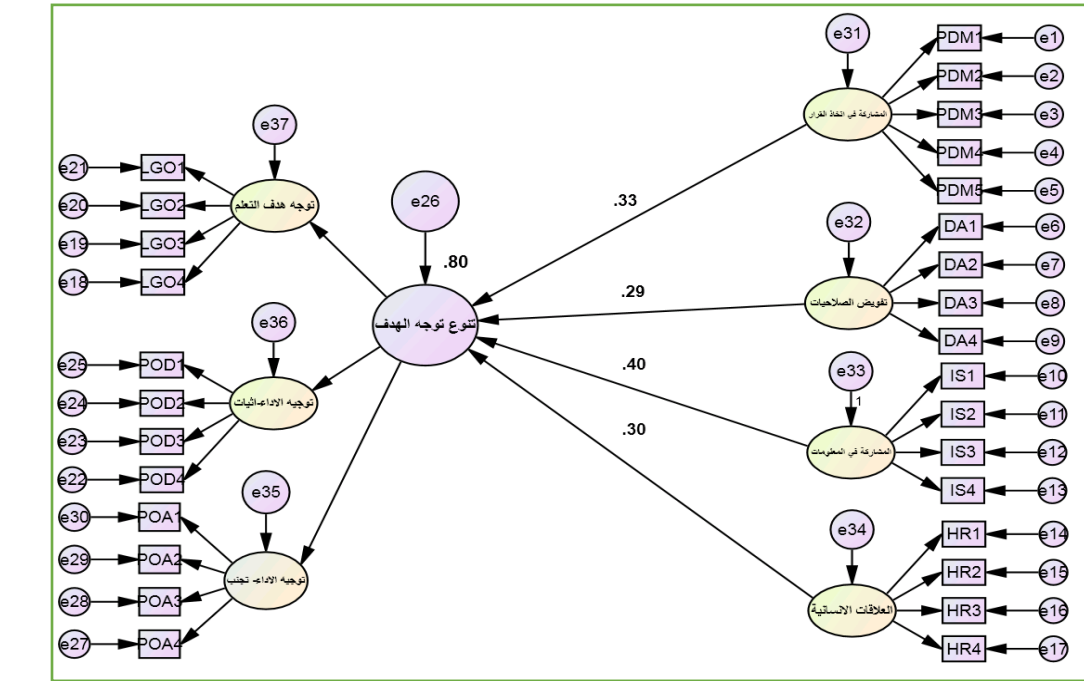
وبذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة، وتدلل النتائج على أن توفير المعلومات للعاملين ومشاركتهم بها يُعزز من وضوح الأهداف وتنوعها لديهم، كما يتيح لهم فهم أوسع لسياق العمل ويسهم في تطوير التفكير الاستراتيجي والتكيف مع التغيرات التنظيمية.

### 4 الفرضية الفرعية الرابعة:

هناك تأثير ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية وتنوع توجه الهدف للعاملين

أظهرت نتائج تحليل المسار وجود تأثير دال إحصائياً لُبعد العلاقات الإنسانية في تنوع توجه الهدف للعاملين، حيث بلغ معامل التأثير (Estimate) 0.871، وهي من أعلى القيم بين الأبعاد، مما يشير الى تأثير قوي وموجب. وقد بلغ الخطأ المعياري (S.E.) 0.145، وهي قيمة مقبولة، مع قيمة حرجة (C.R.) 6.016، وهي أعلى بكثير من الحد المطلوب كما كان مستوى الدلالة (P-value) أقل من 0.001 (\*\*\*)، مما يدل على دلالة إحصائية قوية بناءً عليه، تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة، وتدلل النتائج على أن بناء علاقات إنسانية إيجابية داخل بيئة العمل، القائمة على الاحترام والدعم والثقة المتبادلة، يُسهم بشكل كبير في تعزيز تنوع التوجهات لدى العاملين، من خلال خلق بيئة نفسية آمنة تشجع على

المبادرة والإبداع والانفتاح على أهداف متعددة. تشير النتائج مجتمعة الى أن أبعاد القيادة التشاركية الأربعة (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض الصلاحيات، المشاركة في المعلومات، العلاقات الإنسانية) لها تأثيرات إيجابية ودالة إحصائيًا في تنوع توجه الهدف لدى العاملين، وإن اختلفت درجة التأثير من بعد إلى آخر، حيث كان أعلى تأثير للعلاقات الإنسانية، تليها المشاركة في اتخاذ القرار، ثم المشاركة في المعلومات، وأخيرًا تفويض الصلاحيات.



شكل (6) النموذج الهيكلي للتأثير المتعدد بين ابعاد المتغير المستقل والمعتمد

### جدول (23)

#### تقديرات النموذج الهيكلي

#### Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

المتغيرات	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
تنوع توجه الهدف	<---	المشاركة في اتخاذ القرار	.333	.700	.120	5.829	***
تنوع توجه الهدف	<---	تفويض الصلاحيات	.285	.096	.042	2.280	***
تنوع توجه الهدف	<---	المشاركة في المعلومات	.394	.226	.046	4.909	***
تنوع توجه الهدف	<---	العلاقات الانسانية	.297	.871	.145	6.016	***

# الفصل الرابع

أولاً  
الاستنتاجات

ثانياً  
التوصيات

## تمهيد:

يعد هذا الفصل تنويجا للجهود المبذولة في هذا البحث حيث يهدف الى عرض أهم النتائج التي تم التوصل إليها استناداً الى مآثم عرضه وتحليله في الفصول التطوير سابقة. كما يتضمن الفصل مجموعة من التوصيات التي يمكن تسهم في تطوير مجالات البحث مستقبلاً أو تفيد صناع القرار والمهتمين في المجال المدروس في تطبيق النتائج عملياً. وبذلك يمثل حلقة الوصل بين الجهد النظري والتطبيقي ويضع الأساس لتوجيه البحوث اللاحقة نحو مسارات أكثر عمقاً وفاعلية.

## اولاً- الاستنتاجات

1. وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية بأبعادها الأربعة (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض الصلاحيات، المشاركة في المعلومات، والعلاقات الإنسانية) وتنوع توجه الهدف لدى العاملين في المستشفى.
2. تأكيد دور القيادة التشاركية كأداة فاعلة في التأثير الإيجابي على توجهات الأهداف لدى العاملين، ما يعزز التفاعل الإيجابي، المبادرة، والانخراط في العمل.
3. تبين أن أكثر أبعاد القيادة التشاركية تأثيراً في تنوع توجه الهدف كان بعد المشاركة في اتخاذ القرار، ما يدل على أهمية إشراك العاملين في العمليات الإدارية لتحقيق تنوع وتوازن في الأهداف.
4. تفويض الصلاحيات ساهم في زيادة شعور العاملين بالثقة والمسؤولية، وهو ما انعكس على توجهاتهم نحو العمل بطريقة أكثر تنوعاً واستقلالية.
5. استناداً على ما جاء في نتائج البحث تقبل الفرضية الفرعية الاولى التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده المشاركة في اتخاذ القرار في تنوع توجه الهدف لدى العاملين وتشير هذه النتيجة الى أن إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة يسهم في تنمية تنوع الأهداف والتوجهات لديهم ويعزز من شعورهم بالمسؤولية والانتماء مما ينعكس إيجاباً على مرونة التفكير وتعدد مسارات الإنجاز.
6. أظهرت النتائج هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين تفويض الصلاحيات وتنوع توجه الهدف للعاملين وبناء عليه تقبل الفرضية الفرعية الثانية، وتدلل النتيجة على أن تمكين العاملين من خلال تفويض الصلاحيات يسهم ولو بدرجة أقل من الأبعاد الأخرى، في تعزيز تنوع توجهاتهم واهدافهم، من خلال تحفيزهم على اتخاذ قرارات مستقلة واكتساب الخبرات.

7. أظهرت النتائج هناك تأثير ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في المعلومات وتنوع توجه الهدف للعاملين وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الثالثة، وتدل النتائج على أن توفير المعلومات للعاملين ومشاركتهم بها يُعزز من وضوح الأهداف وتنوعها لديهم، كما يتيح لهم فهم أوسع لسياق العمل ويسهم في تطوير التفكير الاستراتيجي والتكيف مع المتغيرات التنظيمية.
8. أظهرت النتائج هناك تأثير ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية وتنوع توجه الهدف للعاملين وهي أعلى القيم بين الأبعاد مما يشير إلى تأثير قوي وموجب، وبناء عليه تقبل الفرضية الفرعية الرابعة، وتدل النتائج على أن بناء العلاقات الإنسانية إيجابية داخل بيئة العمل القائمة على الاحترام والدعم والثقة المتبادلة يسهم بشكل كبير في تعزيز تنوع توجهات لدى العاملين.
9. أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن الوسط الحسابي الكلي لمتغير القيادة التشاركية بلغ (3.850) بانحراف معياري قدره (0.377)، وبأهمية نسبية بلغت (77.00%)، وهي نسبة مرتفعة تعكس مستوى عالٍ من ممارسة القيادة التشاركية في المستشفى. كما تبين أن أعلى بعد تمثل في المشاركة في المعلومات بمتوسط (3.940) وأهمية نسبية (78.80%)، يليه بعد العلاقات الإنسانية بمتوسط (3.904)، مما يدل على حرص القادة على تبادل المعلومات وتعزيز العلاقات الإيجابية مع العاملين. أما أقل الأبعاد فكان تفويض الصلاحيات بمتوسط (3.688) وأهمية نسبية (73.75%)، وهو ما يشير إلى أن منح الصلاحيات للعاملين أقل نسبيًا مقارنة ببقية الأبعاد، لكنه لا يزال ضمن مستوى مرتفع بصورة عامة، تشير هذه النتائج إلى أن القيادة التشاركية تُمارس بدرجة جيدة تميل إلى الارتفاع، مما يعزز الثقة والمشاركة في بيئة العمل داخل المستشفى.
10. أظهرت النتائج أن الوسط الحسابي الكلي لمتغير تنوع توجه الهدف بلغ (3.848) بانحراف معياري (0.447) وبأهمية نسبية (76.97%)، ما يعكس مستوى مرتفع من توجهات الأهداف المتنوعة لدى العاملين وأعلى بعد بين الأبعاد هو توجه الأداء – تجنّب بمتوسط (3.976) وأهمية نسبية (79.8%) تقريبًا، يليه توجه هدف التعلم بمتوسط (3.840) وأهمية نسبية (76.80%)، ما يشير إلى أن العاملين يسعون لتحقيق الأداء المتميز وتجنب الفشل، إلى جانب رغبتهم في تطوير مهاراتهم المهنية. في المقابل، كان بعد توجيه الأداء – إثبات الأقل نسبيًا بمتوسط (3.729) وأهمية نسبية (74.58%)، وهو مستوى جيد لكنه أدنى مقارنة ببقية الأبعاد. بشكل عام، تُظهر النتائج أن العاملين في المستشفى يمتلكون تنوعًا إيجابيًا في توجهاتهم نحو الأهداف، يجمع بين الرغبة في التعلم وتحقيق الأداء المتميز ضمن بيئة عمل محفزة.

## ثانياً التوصيات

### يتضمن هذا المبحث اهم التوصيات والمقترحات التي توصل إليها الباحث:

1. تعزيز ممارسات القيادة التشاركية من خلال تدريب القادة والمشرفين في المستشفيات على مهارات القيادة التشاركية، لما لها من دور كبير في رفع فاعلية العاملين وتنوع توجهاتهم.
2. إشراك العاملين في اتخاذ القرار بشكل دوري، خصوصاً في القضايا التي تمس عملهم المباشر، لتعزيز شعورهم بالانتماء وتحقيق الذات.
3. توسيع نطاق تفويض الصلاحيات ضمن ضوابط إدارية واضحة، بهدف تمكين العاملين وتشجيعهم على المبادرة وتحمل المسؤولية.
4. إنشاء قنوات اتصال شفافة وفعّالة تضمن تدفق المعلومات بين الإدارة والعاملين بما يدعم المشاركة الفاعلة في العمل ويزيد من تنوع التوجهات والأفكار.
5. تنمية العلاقات الإنسانية الإيجابية من خلال برامج دعم نفسي ومهني، وأنشطة ترفيهية داخل بيئة العمل، لبناء مناخ تنظيمي صحي داعم.
6. اعتماد القيادة التشاركية كمنهج إداري استراتيجي في إدارة المستشفيات، لما أثبتته من فعالية في تحسين الأداء وتنوع الأهداف.
7. إجراء دراسات مستقبلية لتعميم النتائج على قطاعات صحية أخرى، أو مقارنة النتائج بين المستشفيات الحكومية والخاصة، لتعزيز الفهم الأعمق لدور القيادة التشاركية.
8. -ضرورة الاستمرار في تطوير قنوات فعّالة لتبادل المعلومات بين القادة والعاملين، بما يضمن وضوح الأهداف التنظيمية ويعزز من قدرة العاملين على التفكير الاستراتيجي والتكيف مع التغيرات في بيئة العمل.
9. ضرورة تنمية العلاقات الإنسانية الإيجابية القائمة على الاحترام والثقة المتبادلة والدعم، من خلال برامج تدريبية وأنشطة تعاونية تُسهم في تعزيز التواصل الفعّال والانتماء المؤسسي، لما لذلك من أثر قوي في تنوع توجهات العاملين نحو الأهداف.
10. ترسيخ مفهوم القيادة التشاركية بدعم ثقافة القيادة التشاركية في المستشفى من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرار وتحفيز المبادرات الفردية والجماعية، بما يسهم في رفع مستوى الالتزام والابتكار وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى.

# المصادر

## القران الكريم

### اولاً: المصادر العربية

#### أ.الكتب

1. الأشهب، نوال عبد الكريم خليل. (2014). اتخاذ القرارات الإدارية: أنواعها ومراحلها. دار مجد للنشر والتوزيع: الأردن.

#### ب. الرسائل والأطاريح

1. الحجيج، سمية عودة حسين. (2019). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
2. الحسنوي، علي غازي عبد زيد كريم. (2022). دور القيادة التشاركية في تعزيز الأداء المتميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء هيئات التدريس في بعض الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
3. السعيد، صفاء سعدون سلمان. (2022). دور القيادة التشاركية والإجماع الاستراتيجي في تعزيز الأداء الإبداعي من خلال الدور الوسيط للكفاءة الذاتية المدركة والأمان النفسي (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
4. السيايده، أيوب عبد الله. (2023). مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وأثرها على التمكين الوظيفي في كليات المجتمع الحكومي والخاص في الأردن: دراسة مقارنة. جامعة مؤتة.
5. العزاوي، أحمد. (2020). القيادة التشاركية وأثرها في تحقيق التمكين الوظيفي: دراسة تطبيقية في عدد من المؤسسات الحكومية في العراق (رسالة ماجستير). جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
6. صكر، عبد الله علي. (2022). دور تنوع الهدف في تعزيز فريق الإدارة العليا من خلال الدور. جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
7. بوخلوط، إيمان، والطرفة، عبد السلام. (2023). دور القيادة التشاركية في التخفيف من الاغتراب الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة – دراسة ميدانية بمؤسسة الكتابة للفنان – ولاية جيجل. جامعة جيجل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

## ت.البحوث المنشورة

1. عسيري، فاطمة يحيى، والمقاطي، تهاني منيف. (2024). دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة جدة من وجهة نظر منسوبيها. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 48(1)، 189–250

### A / Book:

1. Breland, H. M. (2001). Validity, reliability, and issues of fairness in admissions testing. Educational Testing Service.  
☞ <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED453290.pdf>
2. Halaychik, C. (2016). Lessons in library leadership: A primer for library managers and unit leaders. Chandos Publishing.  
☞ <https://doi.org/10.1016/C2015-0-04368-4>
3. Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory and practice (8th ed.). Sage Publications.  
<https://us.sagepub.com/en-us/nam/leadership/book246733>
4. Pearce, C. L., & Conger, J. A. (Eds.). (2003). Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership. Sage Publications.  
☞ <https://us.sagepub.com/en-us/nam/shared-leadership/book226478>
5. Pintrich, P. R., & Schunk, D. H. (2010). Motivation in education: Theory, research, and applications (3rd ed.). Pearson Education.
6. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational behavior (18th ed.). Pearson.
7. Stephen, R. P., & Mary, C. C. (2012). Management (11th ed.). Pearson Education.

### Journal Articles:

1. Abu Rumman, M. A., & Alzeyadat, A. A. (2019). The impact of organizational culture on knowledge sharing: The mediating role of employee engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(5), 1293–1311. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2018-1437>
2. Akinnusi, D. M., Sonubi, O. O., & Oyewunmi, A. E. (2017). Human resource management and organizational performance in Nigeria: Problems and prospects. *Global Journal of Human Resource Management*, 5(1), 13–23.
3. Anderson, C. (2013). The psychology of power: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 39(2), 313–344. <https://doi.org/10.1177/0149206311404961>
4. Atoum, A. Y., Alsmadi, A. A., & Al-Shoboul, R. A. (2020). The effect of organizational culture on knowledge sharing: A study on Jordanian universities. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 9(1), 57–73.
5. Banjarnahor, H. (2017). Effect of competency and organizational culture to the organizational commitment and performance of employee of education authority in Medan, Indonesia. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 19(1), 38–45.
6. Button, S. B., Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1996). Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(1), 26–48. <https://doi.org/10.1006/obhd.1996.0063>
7. Colombo, M. G., Foss, N. J., Lyngsie, J., & Rossi-Lamastra, C. (2021). What drives boundary-spanning activities in external knowledge search? Evidence from the ICT sector. *Journal of Business Research*, 124, 682–695. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.015>
8. Daniel, M. (2019). The impact of leadership style on organizational performance: A case study of Nigerian banks. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 7(1), 1–12.

9. DeShon, R. P., & Gillespie, J. Z. (2005). A motivated action theory account of goal orientation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1096–1127. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1096>
10. Ezeanolue, B. C., & Ezeanyim, E. E. (2020). Diversity management and organizational performance: A study of selected manufacturing firms in Nigeria. *International Journal of Management Studies and Social Science Research*, 2(4), 1–12.
11. Fang, J., Huang, X., & Wang, S. (2019). Organizational culture and knowledge sharing: A meta-analytic review. *Academy of Management Proceedings*, 2019(1), 14294. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2019.14294abstract>
12. Fisher, C. D., Minbashian, A., Beckmann, N., & Wood, R. E. (2012). Task appraisals, emotions, and performance goal orientation: A multilevel, experience sampling study. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 508–520. <https://doi.org/10.1037/a0026927>
13. Giota, J. (2007). Goal orientations and academic achievement among Swedish upper secondary school students: A longitudinal study. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 51(5), 415–433.
14. Gong, Y., Kim, T. Y., Lee, D. R., & Zhu, J. (2013). A multilevel model of team goal orientation, information exchange, and creativity. *Academy of Management Journal*, 56(3), 827–851. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0177>
15. Gulyamova, S. K. (2020, October). Diversity management in the workplace and its impact on employees' performance. In *Proceedings of the International Conference on Management, Economics & Social Science* (pp. 12–16).
16. Gulyamova, S. T. (2020). Workplace diversity and its impact on organizational performance. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 4(31), 50–53. [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ijite/30122020/7310](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30122020/7310)
17. Halaychik, C. (2016). *Lessons in library leadership: A primer for library managers and unit leaders*. Chandos Publishing.

18. Hanafiah, M. H., Zulkifli, N., & Nor, M. N. M. (2020). Diversity and knowledge sharing behavior in SMEs: The mediating effect of inclusion. *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 6358–6367. <https://doi.org/10.31838/jcr.07.19.739>
19. Hanif, M. I., & Shao, Y. (2018). Leadership style and organizational performance: Mediating role of knowledge management. *International Journal of Business and Social Science*, 9(1), 45–53. <https://doi.org/10.30845/ijbss.v9n1p6>
20. Harackiewicz, J. M., Barron, K. E., Tauer, J. M., & Elliot, A. J. (2002). Predicting success in college: A longitudinal study of achievement goals and ability measures as predictors of interest and performance from freshman year through graduation. *Journal of Educational Psychology*, 94(3), 562–575. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.94.3.562>
21. Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199–1228. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586096>
22. Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. J. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390–403. <https://doi.org/10.1037/a0030264>
23. Ike, C., & Eze, G. (2013). Diversity management and organizational performance in the Nigerian banking industry. *International Journal of Economics, Business and Finance*, 1(6), 131–138.
24. Irawanto, D. W. (2015). Empowering leadership, innovative behavior and knowledge sharing: Evidence from Indonesia. *Journal of Applied Management*, 13(2), 263–275.
25. Janke, S., Nitsche, S., & Dickhäuser, O. (2019). Academic self-concept, achievement goals, and academic achievement: A closer look at students' goal orientations. *Frontiers in Psychology*, 10, 789. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00789>

26. Jo, S. J., & Rhee, Y. W. (2012). The influence of human resource development (HRD) on organizational performance: Evidence from South Korean firms. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 12(1–2), 72–90. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2012.046200>
27. Johnson, S. K., Murphy, S. E., Zewdie, S., & Reichard, R. J. (2011). The strong, sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(1), 39–55. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.03.002>
28. Hanafiah, M. H., Zulkifli, N., & Nor, M. N. M. (2020). Diversity and knowledge sharing behavior in SMEs: The mediating effect of inclusion. *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 6358–6367. <https://doi.org/10.31838/jcr.07.19.739>
29. Hanif, M. I., & Shao, Y. (2018). Leadership style and organizational performance: Mediating role of knowledge management. *International Journal of Business and Social Science*, 9(1), 45–53. <https://doi.org/10.30845/ijbss.v9n1p6>
30. Harackiewicz, J. M., Barron, K. E., Tauer, J. M., & Elliot, A. J. (2002). Predicting success in college: A longitudinal study of achievement goals and ability measures as predictors of interest and performance from freshman year through graduation. *Journal of Educational Psychology*, 94(3), 562–575. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.94.3.562>
31. Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. J. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390–403. <https://doi.org/10.1037/a0030264>
32. Ike, C., & Eze, G. (2013). Diversity management and organizational performance in the Nigerian banking industry. *International Journal of Economics, Business and Finance*, 1(6), 131–138.

33. Irawanto, D. W. (2015). Empowering leadership, innovative behavior and knowledge sharing: Evidence from Indonesia. *Journal of Applied Management*, 13(2), 263–275.
34. Janke, S., Nitsche, S., & Dickhäuser, O. (2019). Academic self-concept, achievement goals, and academic achievement: A closer look at students' goal orientations. *Frontiers in Psychology*, 10, 789.
35. Jin, K. Y., & He, Y. (2021). Inclusive leadership and knowledge sharing behavior: A moderated mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(2), 197–213. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2020-0404>
36. Jo, S. J., & Rhee, Y. W. (2012). The influence of human resource development (HRD) on organizational performance: Evidence from South Korean firms. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 12(1–2), 72–90. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2012.046200>
37. Johnson, S. K., Murphy, S. E., Zewdie, S., & Reichard, R. J. (2011). The strong, sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(1), 39–55. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.03.002>
38. Kedewor, O., & Aluko, A. (2007). Diversity management in Nigeria: An exploratory study. *International Journal of Human Resource Studies*, 3(4), 12–24.
39. Kim, M., & Hun, Y. (2019). The role of inclusive leadership in knowledge sharing: The mediating effect of affective organizational commitment. *Sustainability*, 11(1), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su11010271>
40. Kotlar, J., & De Massis, A. (2013). Goal setting in family firms: Goal diversity, social interactions, and collective commitment to family-centered goals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1263–1288. <https://doi.org/10.1111/etap.12065>
41. Krane, V. (2000). Diversity in sport psychology: The value of dialogue. *The Sport Psychologist*, 14(3), 282–291. <https://doi.org/10.1123/tsp.14.3.282>

42. Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review*, 23(2), 325–340. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533229>
43. LePine, J. A. (2005). Adaptation of teams in response to unforeseen change: Effects of goal difficulty and team composition in terms of cognitive ability and goal orientation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1153–1167. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1153>
44. Lim, S., & Shi, J. (2020). Inclusive leadership, perceived workgroup inclusion, and employee creativity: A multilevel mediation model. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(4), 304–319. <https://doi.org/10.1177/1548051819899700>
45. Liu, X., & Liu, J. (2020). Inclusive leadership and innovative behavior: The role of psychological safety and trust in leaders. *Frontiers in Psychology*, 11, 619. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00619>
46. Longin, T., Smith, K., & Brown, A. (2021). Leadership development in virtual teams: Challenges and best practices. *Journal of Management Development*, 40(1), 31–48. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2020-0216>
47. Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 434–451. <https://doi.org/10.1037/apl0000089>
47. Manrique, C., García, L., & Ríos, C. (2020). The effect of inclusive leadership on employees' innovative behavior: Evidence from Spanish firms. *Sustainability*, 12(4), 1590. <https://doi.org/10.3390/su12041590>
48. Middleton, M. J., Templer, K. J., & To, W. M. (2020). Goal orientation and performance: Exploring the mediating role of engagement and self-efficacy. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(5), 1041–1063. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2019-0004>
49. Mollel, N. S., Iravo, M. A., & Odhiambo, R. (2015). Effect of strategic leadership on performance of public service organizations in Kenya.

- European Journal of Business and Management, 7(14), 222–230.  
<http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/22340>
50. Nederveen, F., Van der Sluis, L. E. C., & Van Dierendonck, D. (2013). Servant leadership and innovative behavior: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Psychology*, 147(6), 573–594.  
<https://doi.org/10.1080/00223980.2012.726721>
60. Ogbo, A., & Eze, G. (2014). Innovation and knowledge sharing: A new way of gaining competitive advantage in business environment. *International Journal of Innovative Research and Development*, 3(2), 66–72.  
[http://www.internationaljournalcorner.com/index.php/ijird\\_ojs/article/view/135054](http://www.internationaljournalcorner.com/index.php/ijird_ojs/article/view/135054)
61. Peters, L. H., Jungert, T., Jonsson, B., & Wulff, C. (2011). Leader-member exchange and psychological empowerment: Moderating role of goal orientation. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(2), 93–113.  
<https://doi.org/10.1108/01437731111112940>
62. Phong, B. L., & Lei, H. (2018). How leadership and trust in leaders influence organizational performance. *International Journal of Business and Management*, 13(2), 123–132. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n2p123>
62. Pintrich, P. R. (2003). A motivational science perspective on the role of student motivation in learning and teaching contexts. *Journal of Educational Psychology*, 95(4), 667–686. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.95.4.667>
64. Russo, S. D. (2012). Leadership for innovation: A human-centric approach to innovation leadership. *Journal of Strategic and International Studies*, 7(1), 9–15.
65. She, Z. (2020). The effect of participative leadership on employees' innovative behavior: The role of psychological empowerment. *International Journal of Innovation Management*, 24(6), 2050051.  
<https://doi.org/10.1142/S1363919620500511>
66. Shi, R., & Lim, D. H. (2020). Leadership behavior and its impact on organizational performance in a Chinese context. *Performance Improvement*, 59(1), 28–36. <https://doi.org/10.1002/pfi.21988>

67. Sideridis, G. D., & Stamovlasis, D. (2016). Goal orientations and achievement beliefs as predictors of school performance: A structural modeling approach. *Learning and Individual Differences*, 51, 46–55. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2016.08.029>
68. Somech, A. (2006). The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of Management*, 32(1), 132–157. <https://doi.org/10.1177/0149206305277799>
69. Tomczak, M. T., Lanzo, L. A., & Aguinis, H. (2021). Evidence-based recommendations for employee performance management. *Business Horizons*, 64(5), 527–536. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.022>
70. Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Workgroup diversity and performance: An integrative framework and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 28(2), 195–220. <https://doi.org/10.1002/job.403>
71. VandeWalle, D. (2001). Goal orientation: Why wanting to look successful doesn't always lead to success. *Organizational Dynamics*, 30(2), 162–171. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(01\)00050-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(01)00050-X)
72. Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17–24. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.17>
73. Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115–131. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>
74. Wolters, C. A. (2004). Advancing achievement goal theory: Using goal structures and goal orientations to predict students' motivation, cognition, and achievement. *Journal of Educational Psychology*, 96(2), 236–250. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.96.2.236>
75. Zhang, X., Qian, J., Wang, B., Jin, Z., Wang, J., & Wang, Y. (2017). Leaders' behaviors matter: The role of delegation in promoting followers' feedback-seeking behavior. *Frontiers in Psychology*, 8, 920. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00920>

76. Zhang, Z., Waldman, D. A., & Wang, Z. (2012). A multilevel investigation of leader–member exchange, informal leader emergence, and individual and team performance. *Personnel Psychology*, 65(1), 49–78. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01238>.
77. Zhou, H. (2021). Participative leadership and team effectiveness: The mediating role of team psychological safety. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(3), 351–362. <https://doi.org/10.1177/15480518211009347>
78. Zhou, H., Wang, M., & Liu, J. (2020). Cross-level effects of participative leadership on work performance: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Managerial Psychology*, 35(3), 194–206. <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2018-0465>
79. Zhou, M., Ma, W., & Decaro, M. S. (2020). Achievement goal orientations and self-regulated learning: A meta-analytic review. *Educational Psychology Review*, 32, 67–94. <https://doi.org/10.1007/s10648-019-09490-4>
80. Zhou, M., Ma, W. J., & Deci, E. L. (2020). The importance of autonomy for students' motivation and engagement: A meta-analysis. *Educational Psychology Review*, 32, 611–646. <https://doi.org/10.1007/s10648-020-09511-9>

ملحق (1)  
جدول احتساب العينة

تحديد حجم العينة

العينة	حجم المجتمع	العينة	حجم المجتمع	العينة	حجم المجتمع
٢٩١	١٢٠٠	١٤٠	٢٢٠	١٠	١٠
٢٩٧	١٣٠٠	١٤٤	٢٣٠	١٤	١٥
٣٠٢	١٤٠٠	١٤٨	٢٤٠	١٩	٢٠
٣٠٦	١٥٠٠	١٥٢	٢٥٠	٢٤	٢٥
٣١٠	١٦٠٠	١٥٥	٢٦٠	٢٨	٣٠
٣١٣	١٧٠٠	١٥٩	٢٧٠	٣٢	٣٥
٣١٧	١٨٠٠	١٦٢	٢٨٠	٣٦	٤٠
٣٢٠	١٩٠٠	١٦٥	٢٩٠	٤٠	٤٥
٣٢٢	٢٠٠٠	١٦٩	٣٠٠	٤٤	٥٠
٣٢٧	٢٢٠٠	١٧٥	٣٢٠	٤٨	٥٥
٣٣١	٢٤٠٠	١٨١	٣٤٠	٥٢	٦٠
٣٣٥	٢٦٠٠	١٨٦	٣٦٠	٥٦	٦٥
٣٣٨	٢٨٠٠	١٩١	٣٨٠	٥٦	٧٠
٣٤١	٣٠٠٠	١٩٦	٤٠٠	٦٣	٧٥
٣٤٦	٣٥٠٠	٢٠١	٤٢٠	٦٦	٨٠
٣٥١	٤٠٠٠	٢٠٥	٤٤٠	٧٠	٨٥
٣٥٤	٤٥٠٠	٢١٠	٤٦٠	٧٣	٩٠
٣٥٧	٥٠٠٠	٢١٤	٤٨٠	٧٦	٩٥
٣٦١	٦٠٠٠	٢١٧	٥٠٠	٨٠	١٠٠
٣٦٤	٧٠٠٠	٢٢٦	٥٥٠	٨٦	١١٠
٣٦٧	٨٠٠٠	٢٣٤	٦٠٠	٩٢	١٢٠
٣٦٨	٩٠٠٠	٢٤٢	٦٥٠	٩٧	١٣٠
٣٧٠	١٠٠٠٠	٢٤٨	٧٠٠	١٠٣	١٤٠
٣٧٥	١٥٠٠٠	٢٥٤	٧٥٠	١٠٨	١٥٠
٣٧٧	٢٠٠٠٠	٢٦٠	٨٠٠	١١٣	١٦٠
٣٧٩	٣٠٠٠٠	٢٦٥	٨٥٠	١١٨	١٧٠
٣٨٠	٤٠٠٠٠	٢٦٩	٩٠٠	١٢٣	١٨٠
٣٨١	٥٠٠٠٠	٢٧٤	٩٥٠	١٢٧	١٩٠
٣٨٢	٧٥٠٠٠	٢٧٨	١٠٠٠	١٣٢	٢٠٠
٣٨٤	١٠٠٠٠٠٠	٢٨٥	١١٠٠	١٣٦	٢١٠

المرجع:

Krejcie , R & Morgan, D.(1970), Determining sample size for research activities . *Educational and Psychological Measurement* ,30 , 607-610.

الملاحق

ملحق (2)  
استبانة البحث



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد / الدراسات العليا

الأستاذ الدكتور..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

م/ استبانة بحث الدبلوم العالي

الأستاذ الفاضل.....المحترم.

نضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لقياس متغيرات بحث الدبلوم العالي الموسوم بـ(تأثير القيادة التشاركية في تنوع توجه الهدف للعاملين) – دراسة تحليلية (وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في إدارة المشاريع،

يرجى التفضل بقراءة الملاحظات الآتية:

- 1- ان إجاباتكم سوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فلا داعي لذكر الاسم رجاءاً.
- 2- رأيك الموضوعي الدقيق هو المطلوب، إذ ليس هناك إجابات صحيحة أو خاطئة.
- 3- ستجد أمام كل فقرة (5) بدائل تتراوح بين (موافق بشدة. موافق. محايد. غير موافق بشدة. غير موافق) ، يرجى منك وضع علامة ( ✓ ) تحت واحدة منها فقط والتي تعبر عن وجهة نظرك) .

مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنين لكم دوام التوفيق والنجاح.

الباحث  
طالب الدبلوم العالي  
مبارك علي الربيعي  
جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الاعمال

المشرف  
الأستاذ المساعد الدكتور  
صلاح مهدي اليساري  
جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الاعمال

## الجزء الأول: البيانات العامة (الشخصية) التي تخص المستجيب

ملاحظة: يرجى وضع إشارة (√) في المربع الذي تراه مناسباً ولكل فقرة من الفقرات الآتية.

أولاً-الجنس: ذكر  أنثى

ثانياً\_العمر: أقل من 20 سنة  20-30 سنة  30-40 سنة  40-51 سنة  51 سنة فأكثر

ثالثاً- التحصيل الدراسي: بكالوريوس  دبلوم عالي  ماجستير  دكتوراه

رابعاً المنصب: مدير  معاون مدير  رئيس قسم  مدير وحدة  موظف  أخرى

خامساً: عدد سنوات العمل  3-1  4-6  7-10  11-15  16- فأكثر

## الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

**1\_ القيادة التشاركية:** وهي نمط إداري يركز على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، ونقل المعلومات وتعزيز العلاقات الإنسانية، تفويض الصلاحيات. يُنظر إلى هذا الأسلوب بوصفه أداة لتحفيز العاملين وزيادة التزامهم وفاعليتهم من خلال خلق بيئة عمل تقوم على التعاون والثقة المتبادلة

يعد (Somech,2002) من النماذج الحديثة التي تناولت القيادة التشاركية من منظور متعدد الأبعاد حيث قامت تفصيلها الى مكونات دقيقة تساعد على الفهم المتكامل لهذا النمط القيادي.

أ-المشاركة في اتخاذ القرار: يشير إلى إشراك القائد للعاملين في صنع القرارات، من خلال الاستماع الى آرائهم ومقترحاتهم قبل اتخاذ القرار.

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1	يُتيح القائد لنا فرصة التعبير عن آرائنا بحرية قبل اتخاذ قرارات تؤثر على العمل.					
2	يُشجع القائد الفريق على تقديم الأفكار والمقترحات.					
3	يتم مراجعة مقترحات العاملين قبل اتخاذ القرار النهائي.					
4	يتم تشجيعي على تقديم مقترحات لتحسين العمل .					
5	نشعر أن آرائنا تؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.					

ب- تفويض الصلاحيات: يقصد به مدى استعداد القائد لنقل جزء من سلطته وصلاحياته للعاملين بما يمكنهم من اتخاذ قرارات داخل نطاق مهامهم ويعد التفويض أحد الأساليب المهمة لتمكين العاملين وتعزيز روح المبادرة لديهم

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق

					6	يمنحنا القائد حرية اتخاذ القرار ضمن نطاق مسؤولياتنا.
					7	تُكلف بمهام نتخذ بشأنها قرارات دون إشراف مباشر .
					8	يشجع القائد المبادرات الفردية والاستقلالية .
					9	يثق القائد قدرتنا على اتخاذ قرارات مناسبة في العمل.

ت -المشاركة في المعلومات: يشير هذا البعد الى مدى شفافية القيادة في نقل وتبادل المعلومات مع العاملين وتشجيع ثقافة الحوار والمشاركة في اتخاذ القرار، تمكين العاملين من الوصول الى المعلومات التي تساعد على فهم اهداف المنظمة وأدوارهم فيها.

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
10	يشاركنا القائد في الأهداف بالمعلومات والخطط التنظيمية					
11	نتلقى معلومات كافية لفهم ما يحدث داخل المؤسسة					
12	يتم ابلاغنا بالتغييرات التي تؤثر على					

					طبيعة عملنا	
					المعلومات تكون متاحة لجميع أفراد الفريق بشكل متساوي	13

ث-العلاقات الإنسانية: مدى اهتمام القائد بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في التعامل مع فريقه.

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
14	يعاملنا القائد احترام وتقدير.					
15	يبيد القائد اهتماماً بالجوانب الإنسانية في التعامل معنا .					
16	يسعى القائد الى خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة.					
17	يشجع القائد التعاون بين أفراد الفريق.					

ثانيا تنوع توجه الهدف: توجه الهدف يشير إلى الدوافع التي تحرك الفرد أثناء ممارسته لعمله أو تعلمه ويتنوع هذا التوجه بين السعي للإتقان، أثبات الكفاءة او تجنب الفشل مما يؤثر على سلوك الفرد وأدائه.

أ-توجه هدف التعلم: الرغبة في تطوير الذات من خلال اكتساب مهارات جديدة، واتقان مواقف جديدة وتحسين كفاءة الفرد (VandeWalle,1997,1000).

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
18	أنا على استعداد لاختيار مهمة عمل صعبة يمكنني ان اتعلم منها.					
19	غالباً ما أبحث عن فرص لتطوير مهارات معارف جديدة.					
20	استمتع بالمهام الصعبة في العمل حيث سأتعلم مهارات جديدة.					
21	بالنسبة لي فان مزيدا من التطوير لقابلية العمل الخاصة بي مهم بما يكفي لتحمل المخاطر.					

**ب- توجيه الأداء - اثبات: الرغبة في اثبات كفاءة الفرد والحصول على احكام إيجابية بشأنها.**

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
22	احب ان يظهر ادائي أفضل من زملائي في العمل .					
23	أحاول معرفة ما يلزم لإثبات قدرتي للآخرين في العمل.					
24	استمتع عندما يدرك الآخرون في العمل مدى جودة ادائي.					

					25	افضل العمل في المشاريع يمكنني من خلالها إثبات قدرتي للأخرين.
--	--	--	--	--	----	--

ت-توجه الأداء - تجنب: الرغبة في تجنب الاحكام السلبية حول القدرة على المقارنة مع الاخرين

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
26	أتجنب تولي مهمة جديدة إذا كانت هناك فرصة لأن أبدو غير كفاء إلى الحد ما للأخرين.					
27	إن تجنب إظهار القدرة المنخفضة أكثر أهمية بالنسبة لي من تعلم مهارة جديدة.					
28	أنا قلق بشأن تولي مهمة في العمل إذا كان ادائي سيكتشف عن ضعف قدراتي.					
29	أفضل تجنب المواقف في العمل اذ قد يكون أدائي ضعيفا.					

### ملحق (3)

أسماء السادة المحكمين

ت	اللقب العلمي	اسم الثلاثي	الاختصاص	مكان العمل
1	أ.د.	ميثاق هاتف الفتلاوي	نظرية منظمة وسلوك تنظيمي	جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة بغداد – كلية الإدارة والاقتصاد	الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي	عادل عباس عبد الحسين	أ.د.	2
جامعة وارث الأنبياء- كلية الإدارة والاقتصاد	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	ضياء فالح بناي	أ.م.د.	3
جامعة كربلاء – كلية الإدارة والاقتصاد	نظرية المنظمة وسلوك التنظيمي	رياض حسين عبيس	م.د.	4
جامعة وارث الأنبياء كلية الإدارة والاقتصاد	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	عبد الله علي صكر	م.د.	5
جامعة وارث الأنبياء – كلية الإدارة والاقتصاد	إدارة الموارد البشرية	ابتسام سرحان صيهود	م.د.	6

## **Abstract**

The study aims to identify the role of participatory leadership in the diversity of goal orientation among employees at Al-Hassan Al-Mujtaba Private Hospital. This study examines the relationship between the dimensions of participatory leadership (participation in decision-making, delegation of authority, information sharing, and human relations) and the dimensions of diversity of employee goal orientation (learning goal orientation, performance-affirmation goal orientation, and performance-avoidance goal orientation).

The study adopted a descriptive-analytical approach. A questionnaire was designed as the primary tool to collect data from a sample of (200) employees from various administrative levels at the hospital. The data were analyzed using the Amos and SPSS V.25 programs, applying a set of appropriate statistical methods, such as correlation coefficients and simple and multiple linear regression analysis. The study also tested the structural model of the relationships between the study variables to verify the hypotheses.

The study reached a number of results, most notably that participatory leadership contributes effectively to enhancing employees' learning goal orientation and reducing performance-avoidance orientation. Furthermore, information sharing and human relations represent the most influential dimensions in developing positive diversity in goal orientations. The results also showed a statistically significant correlation between all dimensions of participatory leadership and the dimensions of employee goal orientation.

The study concluded with several recommendations, most notably the need to enhance the participatory leadership style among hospital managers by involving employees in decisions, delegating broader powers to them, and developing effective channels for information exchange. This contributes to raising the level of organizational learning and achieving outstanding employee performance.

Ministry of Higher Education and Scientific Research  
University of Karbala  
College Administration and Economics  
Department of Business Administration



**The impact of participatory leadership on the diversity  
of goal orientation of employees: A survey study of  
the opinions of a sample of employees at Imam  
Hassan Al-Mujtaba Hospital (peace be upon him)**

*A research submitted to the Council of the College of Administration  
and Economics at the University of Karbala as part of the  
requirements for obtaining the degree*

*Higher Diploma in Project Management*

**BY SUBMITTED BY THE STUDENT**

**MUBARAK ALI ABDUL RAZZAQ AL-RUBAIE**

**SUPERVISED BY**

**ASST. PROF. DR. SALAH MAHDI ABBAS AL-YASSARI**