

Dirassat & Abhath

The Arabic Journal of Human
and Social Sciences



مجلة دراسات وأبحاث

المجلة العربية في العلوم الإنسانية
والاجتماعية

EISSN: 2253-0363

ISSN : 1112-9751

دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين

"دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة"

The role of participatory leadership in improving the performance of workers

"Field study at the Friendship Hospital of Ophthalmology Algeria / Cuba in the state of Djelfa"

نبيل حليلو

Nabil Halilou

halilou_nabil@yahoo.fr

جامعة محمد خيضر بسكرة

University of Mohammed Khiedr Biskra

معمري محمد

Mammeri Mohammed

mammeri30med@gmail.com

جامعة محمد خيضر بسكرة

University of Mohammed Khiedr Biskra

تاريخ الاستلام : 2018-09-15

تاريخ القبول : 2018-11-25

ملخص :

بما أن المنظمات اليوم تواجه تحديات ورهانات متعددة على رأسها ظاهرة المنافسة والتطورات التكنولوجية المتسارعة، والتي حدثت بطريقة فجائية وسريعة تجاوزت قدرات المنظمات على التكيف مع الواقع، الأمر الذي دعا تلك المنظمات تسعى جاهدة إلى إيجاد سبل فعالة لمواجهة هذه التحديات في سبيل المحافظة على بقائها وزيادة فاعليتها.

ومن بين السبل التي لجأت إليها الإدارة الحديثة لتجاوز تحدياتها هو توظيفها لمفهوم القيادة التشاركية، كونها تعطي أهمية كبيرة للمرؤوسين وتعتمد في قيادتها على التأثير والإقناع الشخصي بعيدا عن التهديد، فهي تحرص على أخذ آراء المرؤوسين، وتعطيهم أهميتهم في العمل، وتعطيهم حرية الاختيار وتؤمن بالحوار البناء الهادف، وتنمي الشعور بالمسؤولية، وهو الشيء الذي يساهم بشكل فعال في تحسين أداء العاملين.

ولهذا جاءت دراستنا الميدانية هذه لتقف عند دور هذا النمط من القيادة في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة الجزائرية الكوبية لطب العيون بمدينة الجلفة.

كلمات مفتاحية: دور القيادة. القيادة التشاركية. تفويض السلطة. اتخاذ القرار. الأداء.

Abstract:

As organizations today face many challenges and stakes, especially the phenomenon of competition and rapid technological developments, which occurred in a sudden and rapid way exceeded the capacity of organizations to adapt to reality, which called for these organizations strive to find effective ways to meet these challenges in order to maintain survival and increase effectiveness Among the ways that the modern administration has resorted to overcoming its challenges is to employ the concept of participatory leadership, because it gives great importance to the subordinates and relies on its leadership to influence and convince the personal away from the threat. It is keen to take the views of subordinates, give them importance in work, and give them freedom of choice and believe Meaningful constructive dialogue, and develop a sense of responsibility, which contributes effectively to improving the performance of workers.

This is why this field study comes in the role of this type of leadership in improving the performance of the staff at the Algerian-Cuban Friendship Hospital of Ophthalmology in Djelfa.

key words : Role, leadership, participatory leadership, delegation of authority, decision-making, performance.

مقدمة:

كيف تساهم القيادة التشاركية في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات لتحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة؟

2. أهداف الموضوع:

تهدف هذه الدراسة الي:

دراسة دور القيادة التشاركية في مستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/ كوبا بولاية الجلفة

معرفة دور القيادة التشاركية في تفويض السلطة واتخاذ القرار والعلاقات الانسانية في تحسين أداء العاملين.

تهدف من خلال هذه الدراسة التوصل إلى نتائج تساعد القائمين على تسيير المؤسسة الاستشفائية في معرفة دوافع العاملين ومواقفهم المستقبلية إزاء القيادة التشاركية، إضافة إلى أن دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين.

3. تحديد المفاهيم:

1. مفهوم الدور:

أدخل هنا محتوى العنوان الفرعي الأول، أدخل هنا محتوى العنوان الفرعي الأول، أدخل هنا محتوى العنوان الفرعي الأول، أدخل هنا محتوى العنوان الفرعي الأول، أدخل هنا محتوى العنوان الفرعي الأول، أدخل هنا محتوى العنوان الفرعي الأول.

ينسب مفهوم الدور من الناحية السوسولوجية عادة الى (لنتون) اذ يذهب الى القول أن كل تنظيم يتضمن مجموعة من الأدوار، ويفترض بالأشخاص القائمين بها الخضوع لها ويحدد الدور بجملة من الوجبات التي يضطلع بتنفيذها كل فرد في التنظيم .

هذا الدور يتكون من متطلبات تتمثل في توقعات الآخرين بشأن أداء شخص ما لدور معين في موقع ما، كما قد يكون الفاعل على علم بمتطلبات دوره، وقد لا يكون على علم.

ويعرفه الباحث اجرائيا: "هو كل سلوك أو فعل يقوم به مدير المستشفى من أجل خدمة العاملين وتحقيق غايات المستشفى".

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

تساعد القيادة الناجحة الأفراد على إدراك احتياجاتهم والعمل على تلبيتها، ويحتاج العاملون في المنظمة كأفراد الى التقدير والتقبل، وإن القائد الكفؤ هو الذي يشعر بالآخرين من خلال ممارسة السلوك القيادي المناسب، فيستجيب العاملون لتوجهاته وينفذون ما يطلبه منهم لاعتن خوف وإنما عن إحترام، وإن نمط القيادة التشاركية لها الأثر الكبير في تحفيز طاقات العاملين الوظيفية واستثمارها لصالح المنظمة.

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

ويمكن تحديد معالم الاشكالية البحثية الراهنة في التساؤلات التي تدور حول سؤال محوري مؤداه:

كيف تساهم القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة؟

والذي يتفرع الى أسئلة فرعية:

كيف تساهم القيادة التشاركية في مجال تفويض السلطة لتحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة؟

2.3 مفهوم القيادة:

تواجهه وتواجههم ومحاولة الوصول الى أفضل الحلول الممكنة لها مما يخلق الثقة بينهم".

عرفها (أبو الكشك 2006):⁶ "هي القيادة التي تقوم على أساس احترام شخصية المرؤوسين، وتعطيهم حرية الاختيار، وتؤمن بالحوار البناء الهادف، وبأري الأغلبية، الذي يؤدي الى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف وحاجات المرؤوسين في آن واحد".

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

3.3 تفويض السلطة:

يعرفها (كنعان، 2002):⁷ "المهام والواجبات التي يعهد بها القائد الى بعض مرؤوسيه".

بينما يعرفها (فليه وعبد المجيد 2005)⁸ بأنها: "قيام المدير بتكليف العاملين معه بأداء بعض الأعمال التي تقع ضمن اختصاصاته الروتينية، أو تنفيذ بعض الواجبات التي لا يتضمن الخطأ فيها خطورة تؤثر على المؤسسة".

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

4.3 مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار:

يعرفه (مرسي، 2001):⁹ "أن عملية اتخاذ القرارات هي حصيلة جهد جماعي مشترك يتعاون فيه الأفراد المعنيون والأقسام والإدارات المختلفة بالموضوع، كما أن عمليات جمع المعلومات وتحليلها، وتقديم

القيادة لغة: كلمة القيادة ذات أصول يونانية ولاتينية، لأن (Leadership) مشتقة من الفعل يفعل، أو يقوم بعمل ما ، ويتفق الفعل اليوناني (Archein) مع الفعل اللاتيني (Agerere) الذي يعني يحرك أو يقود ، فالقيادة بداية يقوم بها شخص واحد وعمل ينجزه آخرون حسب توجيهات هذا الشخص.¹ القود: "نقيض السّوق، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسّوق من خلف، والقائد من الإبل وتألّفها والاسم من ذلك كله القيادة، والانقياد هو الخضوع".² وهي مشتقة من الفعل "قاد" أي قام بعمل للوصول بالجماعة الى الهدف المنشود، وبذلك فان القيادة علاقة بين قائد ومقودين، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر، والمقودون هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون اليها".³ (قشطة، 2009، ص19).

القيادة اصطلاحا: تنوعت تعريفات الباحثين لمفهوم القيادة

ومن أبرز هذه التعريفات:

يعرفها عايض (2013): "على أنها عملية تأثير متبادلة بين القيادة والأتباع، يتم من خلالها تحريك الأتباع لتمكينهم من تحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية بكفاءة عالية".⁴

ويعرفها الباحث اجرائيا بأنها الدور الذي يقوم به مدير المستشفى عن طريق التأثير على العاملين ودفعهم لتحقيق أهداف المستشفى بجهودهم المشتركة.

و- مفهوم القيادة التشاركية:

يعرفها (القيسي، 2010):⁵ "هي أسلوب اداري وتعني مشاركة المدير لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية والفنية التي

1- بن عبد الرحمن الطاهر: القيادة الموقفية كمدخل لتحقيق الكفاءة المهنية للموارد البشرية ، مجلة أبحاث نفسية وتربوية ، المجلد 12، العدد 01، الجزائر ، 2017 ، ص 56

- ابن منظور، محمد بن مكرم : لسان العرب ، مجلد الرابع عشر ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، بيروت، 2001، ص315.

-قشطة منى محمد: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلها:دراسة تقويمية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص19.

منار منصور أحمد: درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الطائف للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة

العلوم التربوية، الجزء الأول، العدد 04، العربية السعودية، 2015

-القيسي هناء: الإدارة التربوية مبادئ-نظريات-اتجاهات حديثة، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص98

-أبو الكشك محمد نايف: الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جريب للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص89

7- كنعان نواف: القيادة الادارية، دار الثقافة، بيروت، 2002، ص230

-فيلة فاروق، عبد المجيد محمد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005، ص3

- مرسي منير: الإدارة التعليمية-أصولها و تطبيقاتها-، دار عالم الكتب، القاهرة، 2001، ص14

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

13.4 الاستبانة:

قام الباحث بتحديد مجالات الاستبانة ومن ثم محاورها، ومن ثم صياغة التي تعبر عن مضمون كل محور من المحاور والتي تكونت من قسمين:

القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية للمبحوثين.

القسم الثاني: يحتوي على مجالين، الأول يتكون (20) عبارة، وزعت على ثلاث محاور رئيسية، وتم تحديد خمسة مستويات للإجابة عن عبارات الاستبانة حسب تدرج ليكرت الخماسي وهي (أوافق بدرجة كبيرة جداً، أوافق بدرجة كبيرة، أوافق بدرجة متوسطة، أوافق بدرجة قليلة، أوافق بدرجة قليلة جداً)، وتأخذ في التحليل الاحصائي الدرجات (4،3،2،1،5) على الترتيب، ملحق () والجدول () التالي يوضح عدد عبارات الاستبانة.

3. عرض وتحليل البيانات:

1.3 الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات

الشخصية

أ-توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول رقم (01)

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

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

الآراء والأفكار الممكنة، وتحقيق الاتصالات الضرورية كلها أمور تتم على مستويات مختلفة داخل التنظيم.

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

5.3 مفهوم الأداء:

ويعرفه (محمد 2001)¹⁰: بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

يعرف الأداء بأنه¹¹: هو النتيجة النهائية لنشاط منظمة ما، لذلك فهو يعبر عن قدرة المنظمة على استخدام مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة كفؤة وفعالة وتحقق توقعات وتطلعات أصحاب المصالح كالمستثمرين والعلماء والموظفين والموردين والمجتمع بأكمله. (نور الهدى، 2018، ص25).

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

4. منهجية الدراسة:

1.4 منهج الدراسة:

فقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي لوصف إستجابات أفراد عينة الدراسة وتقديراتهم حول دور القيادة التشاركية، وكذلك لوصف مستوى تقييمهم للأداء العاملين في مستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة، وتحديد دور القيادة التشاركية وأبعادهما (تفويض السلطة، اتخاذ القرار)، في تحسين الأداء.

2.4 مجتمع وعينة الدراسة:

محمد راوية: إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية-. الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص210

نور الهدى بن الدين، سفيان كوديب: أثر القيادة الادارية على الأداء الوظيفي "دراسة حالة شركة الاسمنت بني صاف، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 04، العدد 01،

الجزائر، 2018، ص25

المجوثين أعمارهم أقل أو تساوي 40 سنة ، بمعنى أن أغلب العاملين بمستشفى الصداقة هم من جيل الشباب، مما يعني أن المستشفى قطاع حيوي مستقطب للعمالة الشابة كما أنها الفئة التي تتميز غالبا بالنشاط والقدرة على تحمل ضغوط العمل ، وهذا يضمن التعرف على مستوى الدافعية لدى مستوى العمرية المختلفة .

وهذا قد يفسر أن مستشفى الصداقة اعتمد في عملية التوظيف على الفئة الشبابية، ويرجع ذلك من وجهة نظر الباحث الى السياسة التوظيف المنتهجة من طرف الدولة.

ت-توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

جدول رقم (03)

توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

النسبة %	التكرار	
56.00	112	ثانوي
41.5	83	جامعي
2.5	05	دراسات عليا
100	200	المجموع

أما بالنسبة لمتغير (المستوى العلمي)، فقد حصل أفراد عينة الدراسة من مستوى الثانوي بنسبة 56.00 % على المرتبة الأولى، ويشغلون وظائف تنفيذية على درجة إدارية، في حين شكل حملة شهادة المستوى الجامعي على المرتبة الثانية بنسبة بلغت 41.5 % حيث يشكلون العمود الفقري في المستشفى من حيث تخصصاتهم ومهامهم التي تنطوي على درجة إدارية، في حين بلغ عدد حملة الدراسات العليا على المرتبة الثالثة والأخيرة بنسبة 2.50 %.

ويفسر الباحث أن حملة المستوى الثانوي ممن يشغلون مناصب إدارية في جميع المستويات الوظيفية في المستشفى، ومرد ذلك قد يكون للخبرة التي اكتسبوها في العمل في المستشفى والتي جعلتهم قادرين على الوصول لمواقع إدارية مع مؤهلهم العلمي الذي لا يعتبر مساندا تماما لتقدمهم في السلم الوظيفي.

بينما حملة الشهادة الجامعية في المرتبة الثانية، وعند مقارنة التوزيع بحسب الشهادة العلمية بالتوزيع بحسب السن يلاحظ انخفاض

العينة المبحوثة حسب الجنس، حيث أظهرت نتائج تحليل الجدول أن نسبة الذكور في مستشفى الصداقة قد بلغت 65.00 % من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما بلغت نسبة الإناث في مستشفى الصداقة نسبة 35.00 % من إجمالي أفراد العينة.

من خلال قراءتنا لنتائج هذا الجدول نلاحظ زيادة عدد العاملين الذكور عن العاملات الإناث تعود الى المجتمع الجزائري.

ب-توزيع عينة الدراسة حسب السن

جدول رقم (02)

توزيع عينة الدراسة حسب السن

النسبة %	التكرار	
38.5	70	من 20 الى 25 سنة
30.5	61	من 25 الى 30 سنة
20.0	40	من 30 الى 35 سنة
5.0	10	من 35 الى 40 سنة
3.5	7	من 40 الى 50 سنة
2.5	5	ما فوق 50
100	200	المجموع

لا يمكن تجاهل عامل السن في مجال العمل، لأنه يلعب دورا كبيرا في فعالية العامل وقدرته على أداء مهامه على أكمل وجه، فهو يعبر عن ديناميكية والنشاط في ميدان العمل، وهذا طبعا لنال كان العامل متكيفا مع بيئة عمله، ويعيش وضعا اجتماعيا لائقا، لأن السن وحده لا يكفي ما لم تصاحبه الرغبة والإقبال على العمل، وتوفرت الظروف المادية والمعنوية لتحقيق ذلك

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية عمال مستشفى الصداقة لطب العيون يتراوح سنهم من (20-25) سنة بنسبة قدرها 38.50 %، ثم تليها نسبة (25-30) سنة بنسبة بلغت 30.50 %، ويلها الفئة (30-35) بنسبة 20.00 %، ثم يليها فئة (35-40) سنة بنسبة 5.00 %، ويلها الفئة (40-50) بنسبة 3.50 %، ويلها الفئة ما فوق من 50 بنسبة 2.50 % وتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن ما يعادل 94.00 % من

نسبة أعمار حملة الشهادات الجامعية من العاملين في الجدول (01) حيث الفئة (20-40) تشكل ما نسبته 94.00% من مجموعة عينة البحث، ويمكن القول بأن هؤلاء العاملين منحوا الفرصة لتبوء مراكز إدارية لأنهم قادرون على تعويض نقص الخبرة ولو جزئياً من خلال الدراسة الأكاديمية التي تمددهم بالمعرفة المعاصرة التي تمكنهم من توظيفها في العمل.

في حين ظهر بأن هناك 2.50% أن حملة الدراسات العليا منحوا مراكز إدارية نافذة ومهمة وهذه نتيجة منطقية وتؤكد على أهمية حملة الدراسات العليا.

ث-توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول رقم (04)

توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة%	التكرار	
54.0	108	أقل من 5 سنوات
29.0	58	من 5 إلى 10 سنوات
13.5	27	من 10 إلى 15 سنة
3.5	7	أكثر 15 سنة
100	200	المجموع

أما فيما يتعلق بمتغير (سنوات الخبرة)، فقد حصلت الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة 54.00%، سنوات على المرتبة الأولى، وحصلت الفئة (05-10) سنوات بنسبة 29.0%، على المرتبة الثانية، وحصلت الفئة (10-15) سنة بنسبة 13.50% على المرتبة الثالثة، وفئة أكثر من 15 سنة بنسبة 3.50%، في المرتبة الرابعة والأخيرة.

وهذا يعني بأن الفئة الأكثر شيوعاً لسنوات خبرة العاملين

هي الفئة من 5 سنوات، وهذا يعود إلى حداثة المستشفى

ج-توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة%	التكرار	
0.5	01	مدير
0.5	01	الأمين العام
2.5	05	رؤساء مديريات
12.5	25	رؤساء مكاتب
84.0	168	العمال
100	200	المجموع

يعكس الجدول (05) توزيع الأفراد المبحوثين (العاملين) حسب المسمى الوظيفي، حيث يلاحظ في بيانات العاملين أن المسميات الوظيفية في المستشفى عديدة ومختلفة ومتنوعة.

جاءت البيانات لتعكس أن العمل بالمستشفى أساساً يعتمد على الجانب الإداري، حيث يلاحظ بأن المسمى رؤساء المكاتب أخذ نسبة 12.5%، فاذا أضيف إليه المسمى رؤساء المديريات فانهم يشكلوا حوالي 15.0%، ويرى الباحث مثل هذا التوزيع ينسجم وطبيعة الوظائف الإدارية في المستشفيات.

وجاء هذا التوزيع ليؤكد بأن شاغلي الوظائف الإدارية العليا في المستشفى هم من أصحاب الخبرة في الغالب، إلا أن ذلك لم يمنع من مشاركة الأفراد في الفئة العمرية الشابة في تحمل المسؤولية، هذا ما يعكس سياسات إدارة الموارد البشرية في المستشفى تعطي الفرصة للشباب لتقلد مناصب إدارية إذا توفرت لديهم الكفاءة والقدرات اللازمة.

2.3 تحليل عبارات المحور الأول: تفويض السلطة

ويبلغ عدد عبارته (10) عبارة ويوضحها الجدول رقم (06)

التالي:

الجدول رقم (06) : النسب المئوية والمتوسطات الحسابية " للمحور الأول (تفويض السلطة).

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	الدالة المعنوية
01	تفوضي جزء من السلطات تؤدي الى رفع روعي المعنوية	48	97	32	17	6	.000
		44.0	48.5	16.0	8.5	3.5	
02	يحدد المهام والمسؤوليات تحديدا دقيقا	94	88	9	2	7	.000
		47.0	44.0	4.5	1.0	3.5	
03	يعتبر تفويض للسلطة وسيلة لإعداد القيادات الادارية المختلفة	113	49	24	14	00	.000
		56.5	24.5	12.0	7.0	00	
04	يعطي الحرية في تحديد الأهداف	68	65	57	8	2	.000
		34.0	32.5	28.5	4.0	1.0	
05	يراعي قدرات العاملين عند توزيعه للمستويات العمل	51	64	41	31	13	.000
		25.5	32.0	20.5	15.5	6.5	
06	يبادر بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين	125	67	8	00	00	.000
		62.5	33.5	4.0	00	00	
07	يسمح للعاملين بأخذ دورا قياديا حسب ما يؤكل إليهم	98	72	13	4	13	.000
		49.0	36.0	6.5	2.0	6.5	
08	تتوافر المعلومات والبيانات المتعلقة بأداء المهام المفوضة	57	90	36	8	9	.000
		28.5	45.5	18.0	4.0	4.5	
09	يمنحني الزمن الكافي لإنهاء المهمة التي يفوضي بها	76	86	16	19	3	.000
		38.0	43.0	8.0	9.5	1.5	
10	يمنح العاملين صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم	69	116	7	6	2	.000
		34.5	58.0	3.5	3.0	1.5	

ذلك خبرة في تفويض الصلاحيات هذا فضلا عن تحقيق ميزة الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين .

يتضح من النتائج أن هناك توافقا في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (05) التي نصها " يراعي قدرات العاملين عند توزيعه للمستويات العمل " تتراوح ما بين موافق وموافق جدا من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (32.0%) موافق و(25.5%) موافق جدا ، وذلك عند ، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن مدير مستشفى الصداقة يستفيد من جهود العاملين وخبراتهم ومهاراتهم، وأفكارهم لتنفيذ أعمالهم ، أما البعد الأهم الذي تضيفه فهو إنجاز العمل بدقة واتقان مميزين، حيث إنّ العامل المفوضة إليه السلطة، سيبدل قصارى جهده من أجل أن يظهر العمل الموكل إليه بأفضل صورة، وبالتالي سيكتشف العاملين قدراتهم وكفاءتهم، وسيقوم المدير بتفويض السلطة إليهم مرة أخرى، أو العمل على تزكيتهم ليتولوا مناصباً إدارية مهمة داخل المستشفى.

ويرى الباحث انه يستلزم نجاح عملية التفويض تحديداً دقيقا للمهام والمسؤوليات التي سيقوم بها من ستفوض لهم السلطة، وتمثل المسؤولية في الأهداف المطلوبة من الشخص تحقيقها من خلال قيامه بعدد من المهام والنشاطات، ويعتبر الوصف الوظيفي الدقيق أساسا تنطلق منه عملية تحديد المسؤوليات والمهام، ويعتبر تحديد معايير الأداء المطلوب كما ونوعا الطريقة العملية المثلى لتحقيق هذا الهدف ضمن ما تسمح به الأنظمة.

هناك توافقا في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (08) التي نصها " تتوافر المعلومات والبيانات المتعلقة بأداء المهام المفوضة " تتراوح ما بين موافق وموافق جدا من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (45.0%) موافق و(28.5%) موافق جدا ، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن مدير مستشفى الصداقة لديه اهتمام بجميع أعمال المؤكدة الى العاملين ، لذلك فهو يقوم بتقديم جميع المعلومات والبيانات بطريقة مباشرة، أو بطريقة غير مباشرة من خلال توجيههم لجهات الاختصاص للحصول على المعلومات والبيانات سواء من خلال المصالح الادارية الموجودة بالمستشفى ، التي تتوفر لديهم المعلومات والبيانات التي تخص العاملين في جميع المستويات، وذلك من أجل إنجاز الأعمال والمهام المكلفين بها.

ويرى الباحث أن طريقة انسياب وسريان المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية بمستشفى الصداقة تلاءم وتساعد العاملين على أداء وتنفيذ الأنشطة بدقة، وبالتالي توحيد الجهود من أجل

هناك توافقا في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (06) التي نصها " يبادر بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين " تتراوح ما بين موافق جدا وموافق من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (62.5%) موافق جدا و(33.5%) موافق، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن مدير مستشفى الصداقة يمنح العاملين الحق في العمل داخل نطاق محدد ، ومن حق المدير استرداد هذا التفويض في أي وقت من رؤوسيه وإعادة تفويضه لأخرين اذا ما اتضح له سوء استخدامهم للتفويض أو عجزهم عن النهوض بالمسؤوليات التي كلفوا بها ، كما يرى العاملين ان مدير مستشفى الصداقة يحدد طبيعة السلطة التي يفوضها اليهم ومقدارها ، ومقدار هذه السلطة ليس ثابتا ، فهو يتغير من وقت لآخر حسب التغير في حجم المسؤوليات التي يحملها لهؤلاء المرؤوسين داخل المستشفى ، كما يرى العاملين أن تفويض السلطة وسيلة أساسية تساعد المدير على أن يتفرغ للمهام الرئيسية التي تناسب مستوى خبرته وترك التفاصيل التي يمكن أن تضع الكثير من وقته الى من يفوض اليه بها ، فمدير المستشفى يتيح للعاملين فرصة التعلم وكسب الخبرة حتى وان أخطأ المرؤوسين فالمدير يصحح الخطأ ، مما ينبغي معه المواءمة بين مقدار الأخطاء المحتملة ومدى الفائدة التي تتحقق بالنسبة لسهولة تدفق العمل وتنمية قدرات المرؤوسين في حالة تفويضهم السلطات .

لذلك يمكن القول بأن التفويض يساعد على تنمية الثقة بالنفس لدى المرؤوسين ويعمل على إبراز مهارات التعاون بين المدير والعاملين، فعملية منح التفويض للعاملين تولد لديهم شعورا بالإنجاز والثقة بأنفسهم، ذلك لأن العامل الكفو والذي توكل اليه مهام جديدة سيكون سعيدا بإتاحة مثل تلك الفرص له ليثبت قدراته وأهليته للترقي ويشعر بأنه من القيام بواجباته على الوجه المطلوب.

كما يتضح من النتائج أن هناك توافقا في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (07) التي نصها " يسمح للعاملين بأخذ دورا قياديا حسب ما يؤكل المهام " تتراوح ما بين موافق وموافق من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (49.0%) موافق جدا و(36.0%) موافق، ويمكن تفسير هذه النتيجة ان السماح للعاملين وتفويضهم له دورا رئيسيا في اندماج العاملين عقليا وعاطفيا في مواقف الجماعة ، مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهدافها وتحمل المسؤولية ، فتفويض العامل ومنحه الثقة في اخذ دورا قياديا بالمستشفى يعطيه الشعور بأهميته ، مما يؤدي الى اخلاص في العمل والتفاني في خدمة واعلاء صالح المستشفى والعمل على تحقيق أهدافه ، كما أن مدير المستشفى يفوض العاملين في جميع المستويات التنظيمية وهذا مما يساهم في تنمية وتكوين كوادر جديدة من القادة الإداريين والتي تكون

ظل النمو المتزايد في نظم المعلومات والتقدم في التقنيات المعاصرة أسهمت المستشفيات -كونها مؤسسات ريادية خدماتية- في تقديم الخدمات الصحية مطالبة بمواكبة هذه التغيرات، وهذا يتأتى من خلال توفير البيئة الإدارية الجيدة التي تشجع وتنمي عنصر الابتكار، ومعرفة العوائق والمشاكل التي تعترض طريقه وذلك بالعمل على تشجيع العاملين فيها من العاملين على استحداث أساليب ابتكارية في تسيير العمل الإداري فيها.

2.4 تحليل عبارات المحور الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار:

ويبلغ عدد عبارته (10) عبارة ويوضحها الجدول رقم (07)

التالي:

الجدول رقم (07): النسب المئوية والمتوسطات الحسابية "

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	الدلالة المنحوية
01	يشركني في وضع الخطط للعمل وتنفيذها	43	115	32	10	00	.000
		21.5	57.5	16.0	5.0	00	
02	يشركني في حل مشكلات العمل	122	69	7	2	00	.000
		61.0	34.5	3.5	1.0	00	
03	مشاركة العاملين في القرارات المتعلقة بمسؤولياتهم اتجاه عملهم	63	93	30	9	5	.000
		31.5	46.5	15.0	4.5	2.5	
04	يشركني في بعض اللقاءات حسب طبيعة الاعمال المطلوبة	64	94	25	17	00	.000
		32.0	47.0	12.5	8.5	00	
05	يشجع العاملين بروح الفريق	101	64	15	15	5	.000
		50.5	32.0	7.5	7.5	2.5	
06	يحثني خلال الاجتماعات على توزيع العمل لضمان سرعة الانجاز	78	92	17	7	6	.000
		39.0	46.0	8.5	3.5	3.0	

07	يطلع العاملین على القوانين الواردة في المنظمة	106	74	6	10	4	.000
08	يضع المدير آراء وافكار العاملين يعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية	29	123	34	13	1	.000
09	وضوح المسؤوليات والاهداف تعطي الفرصة للعمال المشاركة في اتخاذ القرارات	75	91	18	9	7	.000
10	يتمتع العاملون بدرجة كبيرة من الاستقلالية من اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم	89	77	19	9	6	.000
		53.0	37.0	3.0	5.0	2.0	
		14.5	61.5	17.0	6.5	0.5	
		37.5	45.5	9.0	4.5	3.5	
		44.5	38.5	9.5	4.5	3.0	

اتخاذ قرار بشأنها وبسرعة لمعالجة تلك المشكلة الواقعة والحيلولة دون استفحالها.

يرى الباحث دور مدير المستشفى الإيجابي في العلاقة مع رؤوسه فهو يتدخل في تقريب وجهات النظر فيما ينشأ بينهم من خلاف قد يؤثر على الأداء العام؛ ويكون سببا في ايجاد بيئة داخل المستشفى ايجابية ينعكس أثرها على العاملين، وعلى تحسين ادائهم ، كما ترى الدراسة أن هناك توافر المهارة للمدير في حل المشكلات لدى العاملين ، ويرجع ذلك الى حسن مهارة حل المشكلات لوجود وفرة في المعلومات لدى العاملين ، والبدائل والخيارات موجودة أمام العاملين ، وهذا ما تبينه الدرجة الكبيرة في استجابات عينة الدراسة نحو فاعلية اتخاذ القرارات إلى المنهج الحديث الذي تتخذه إدارة المستشفى في الأخذ بأراء عمالها حول الموضوعات التي تعمل على رفع المستوى المهني للمستشفى، وكذلك الرغبة المشتركة في إيجاد حلول للمشكلات التي يمكن أن تواجه العمل المهني مما يعكس الجو الديمقراطي التشاركي الذي ينتهجه مستشفى الصداقة في إدارتها ، ومشاركة المدير لرؤوسه والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية والفنية التي تواجههم وتواجههم ، ومحاولة الوصول الى أفضل الحلول الممكنة لها مما يخلق الثقة بينهم ويحفزهم على بذل الجهود لتحقيق مستوى أعلى في الأداء ، وخاصة عندما يأخذ المدير بالتوصيات والمقترحات الفردية والجماعية التي يبدونها الرؤوسين والتي بدورها تيسر له تحديد الأهداف واتخاذ القرارات .

كما يتضح من النتائج أن هناك توافقا في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (07) التي نصها " يطلع العاملين على القوانين الواردة في المستشفى " تتراوح ما بين موافق جدا وموافق من خلال

هناك توافقا في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (02)

التي نصها " يشركني في حل مشكلات العمل " تتراوح ما بين موافق وموافق جدا من خلال النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (61.0%) موافق و(34.5%) موافق جدا، مما يوضح أن أفراد عينة الدراسة في رؤيتهم في مشاركتهم في حل المشكلات العمل ، وصياغة الأهداف بالأسلوب الجماعي، وتشجيع العاملين على تبني القرارات واتخاذها والتي تصب في مصلحة العمل وتطويره والتي تعبر عن مدى مساهمة مدير مستشفى الصداقة لطب العيون الجزائري/كوبا بولاية الجلفة في حل المشكلات العاملين بدرجة كبيرة جدا، فهذا يعبر عن مدى قيام المدير بالمساهمة الفعالة في تسيير شؤون العاملين، و الدور الكبير الذي يلعبه المدير في حل المشاكل الإدارية ، من حيث الحضور، والغياب ، وهذه إشارة واضحة إلى وجود علاقات فعالة بين المدير وأعضاء العاملين، كما تشير هذه النتيجة إلى أن المدير بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائري/كوبا بولاية الجلفة يعتمد في معرفة أداء العاملين والمشكلات التي تواجههم من خلال التقارير المرفوعة إليه مما يجعله يقوم بدرجة كبيرة بزيارات دورية للأقسام والإدارات الأمر الذي يكثر من فرص إلتقاء الرؤوسين وإطلاع على آرائهم ومقترحاتهم مما يساهم من مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات ويزيد من درجة اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات ، كما تشير هذه النتيجة إلى أن المدير يأمل أن تكون قراراته المتخذة مناسبة ودقيقة وفعالة لحل المشكلة مما يجعلها تطلب البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة قبل اتخاذ قراراتها، كما تدل إلى أن مدير مستشفى الصداقة لطب العيون يأمل أن تكون قراراته متمشية مع طبيعة وحجم المشكلة مما يجعله يحرص على دراسة المشكلة التي يراد

أى مشكلات مستقبلية قد تواجه العمل داخل المستشفى ، بالإضافة إلى الثقة الكبيرة التي يتمتع بها العاملين في مستشفى الصداقة عند تعبيرهم عن الاقتراحات الجديدة والابتكارية وكفاءتهم وامتلاكهم الشجاعة الكافية في اتخاذ القرارات الهامة، واهتمامهم بتشجيع الآخرين في هذا الصدد، وقدرتهم على تقديم الاقتراحات والأساليب الجديدة التي تساعد في أداء العمل.

ويفسر الباحث ذلك عندما يكون وضع الخطط تشاركيًا، ويشارك الجميع في وضع سياسة وقرارات داخل المستشفى فان ذلك من شأنه تقليل إمكانية حدوث خلافات بين العاملين وفي حال وقوعها فانه يتم تصدي لها بروح الانفتاح والحوار في ضوء ما تم الاتفاق عليه والمشاركة في ترسيخه.

2.5 اختبار فرضيات الدراسة:

السؤال الأول: كيف تساهم القيادة التشاركية في مجال تفويض السلطة لتحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطلب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة؟

جدول رقم (08)

معامل الارتباط بين تفويض السلطة وأداء العاملين

مستوى الدلالة	اختبار T	
0.000	9.952	تفويض السلطة وأداء العاملين

تم استخدام اختبار T لإيجاد مساهمة القيادة التشاركية في مجال تفويض السلطة لتحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطلب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة عند مستوى دلالة إحصائية (a=0.05) والنتائج مبينة في جدول رقم () والذي يبين أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي أقل من 0.005، مما يدل أن هناك مساهمة للقيادة التشاركية في مجال تفويض السلطة لتحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطلب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة.

ويفسر الباحث ذلك الى العلاقة الإيجابية بين ممارسة مدير مستشفى الصداقة للقيادة التشاركية وممارسة تفويض السلطة، حيث يدرك المدير الذي يمارس القيادة التشاركية أهمية تفويض السلطة وضرورته للعملية الإدارية، كما أن ممارسة مدير المستشفى للقيادة التشاركية يؤثر إيجابيا في مناخ العام للمستشفى، فإيجاد الثقة بين المدير

النتائج الموضحة أعلاه اتجاه العمل بنسبة بلغت (53.0%) موافق جدا و(37.0%) موافق، مما يوضح أن مدير مستشفى الصداقة يطلع العاملين بالقوانين الواردة في المستشفى مما يتيح للعاملين المطالعة على كل ما هو جديد بسياسات المستشفى واتجاهاته العامة والتخطيط المستقبلي له ، وهذا يعود حسب رأي المبحوثين إلى أهمية مرونة الانظمة والإجراءات التي يتبناها مستشفى الصداقة لطلب العيون في ممارسة ادارة الموارد البشرية ، والتي تقبل الممارسات المبتكرة لمواجهة التغيرات المستمرة والمتلاحقة في طبيعة عمل المستشفى، وهذه الانظمة والاجراءات يتم تجديدها في ضوء الأهداف العامة والرؤية المستقبلية للإدارة العليا للمستشفى.

ويفسر الباحث أن العمل في بيئة إدارية تقليدية وأنظمة وقواعد وإجراءات تتصف بالجمود والرتابة، وصعوبة التخلص من العناصر التي أثبتت التجربة انخفاض مستوى أدائها أو إخلالها وولائها وعدم ملاءمتها للمواقع التي تتبوؤها ، هذا كله يحتم على الإدارة العليا العمل على تغيير هذه النظم والاجراءات لكي يتمكن مستشفى الصداقة من التغلب على المشاكل والمصاعب الادارية التي تنتج عن هذا الجمود في الانظمة والاجراءات ، حيث يمكن من خلال هذه الاجراءات السماح باستخدام القيادة التشاركية للاستفادة من إيجابياتها وأثرها الإيجابي على المرؤوسين .

حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على وجود ممارسة اتخاذ القرار في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطلب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة، وتمثل في العبارة رقم (01) والتي نصها " يشركني في وضع الخطط للعمل وتنفيذها " (21.5%) موافق جدا و(57.5%) موافق وبمتوسط حسابي (3.96)، فقد بينت النتائج وجود تشجيع للعاملين واهتمام بأفكارهم، ومنحهم ثقة كبيرة في مجال العمل الذي يقومون به مع تشجيع على عملية التخطيط اللازمة لمواجهة أي مشكلات مستقبلية قد تواجه العمل داخل المستشفى ، بالإضافة إلى الثقة الكبيرة التي يتمتع بها العاملين في مستشفى الصداقة عند تعبيرهم عن الاقتراحات الجديدة والابتكارية وكفاءتهم وامتلاكهم الشجاعة الكافية في اتخاذ القرارات الهامة، واهتمامهم بتشجيع الآخرين في هذا الصدد، وقدرتهم على تقديم الاقتراحات والأساليب الجديدة التي تساعد في أداء العمل.

ويرى الباحث أن هناك درجة كبيرة في ممارسة القيادة التشاركية من وجهة نظر العاملين بمستشفى الصداقة لطلب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة من حيث اتخاذ القرار ، فقد بينت النتائج وجود تشجيع للعاملين واهتمام بأفكارهم، ومنحهم ثقة كبيرة في مجال العمل الذي يقومون به مع تشجيع على عملية التخطيط اللازمة لمواجهة

والعاملين والقائد لرفع كل منهما الاخرسعيًا نحو تحقيق افضل النتائج، مما يشير الى أن تأثير القائد على العاملين بقيمه ومعتقداته وأفكاره التي يتبناها، يجعل لديهم الدافعية بتحمل المسؤولية تجاه تحسين أداءهم في العمل منطلقين من تلك القيم والمعتقدات والأفكار، وهو ما يعني أن تلك القيم والمعتقدات والأفكار تتحول من القائد الى المرؤوسين وتجعلهم جزء أصيل في عمليات التحسين أداءهم وتحقيق الأهداف بعيدا عن مبدأ السمع والطاعة، باعتبارهم جزء رئيسي في المستشفى، وهو الأمر الذي ينطبق مع موضوع دراستنا الموسومة بدور القيادة التشاركية ودراسة القائد الانسان، القائد المدير والقائد الاجتماعي، من خلال علاقات وتوظيف هذه العلاقات، كما أبرزنا من خلالها دور القيادة التشاركية في أداء العاملين وخدمة المورد البشري وتحقيق حاجاته ومتطلباته النفسية والاجتماعية من خلال مشاركته في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة وممارسة العلاقات الإنسانية داخل المستشفى، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة كبيرة بين القيادة التشاركية وتحسين أداء العاملين من خلال مشاركة العاملين باعتبار أن الانسان جزء من هذا التنظيم.

ومن بين ما تم التوصل اليه هو تأثير القيادة التشاركية، على أساس ما تتحه من راحة نفسية تبعد الضغط المهني، وراحة مهنية وعملية من خلال توفير مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة ومساهمة العلاقات الإنسانية، وان ممارسة القيادة التشاركية عند القادة في المستشفى كفيل بخلق الشراكة والتعاون بين القادة والعاملين سيما وأن عمل المستشفى يتركز في أساسه على العنصر البشري، وأن تتحقق روح الفريق بين القادة والعاملين من شأنه أن يطوع ويدل العقبان التي قد تعيق تحقيق أهداف المستشفى.

6. قائمة المراجع:

• الكتب:

- 1- القيسي هناء: الإدارة التربوية مبادئ-نظريات-اتجاهات حديثة، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 2- أبو الكشك محمد نايف: الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 3- كنعان نواف: القيادة الادارية، دار الثقافة، بيروت، 2002.
- 4- فيلة فاروق و عبد المجيد محمد: السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005.
- 5- مرسي منير: الإدارة التعليمية -أصولها وتطبيقاتها-، دار عالم الكتب، القاهرة، 2001.

والعاملين من خلال التعامل الواضح والصريح، وتحديد المهام والصلاحيات بدقة، فينعكس هذا بدوره على تحسين أداء العاملين.

السؤال الثاني: كيف تساهم القيادة التشاركية في مجال

المشاركة في اتخاذ القرارات لتحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة؟

جدول رقم (09)

معامل الارتباط بين اتخاذ القرار وأداء العاملين

مستوى الدلالة	اختبار T	
0.000	9.753	اتخاذ القرار وأداء العاملين

تم استخدام اختبار T لإيجاد مساهمة القيادة التشاركية في مجال اتخاذ القرار لتحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة عند مستوى دلالة إحصائية ($a=0.05$) والنتائج مبينة في جدول رقم () والذي يبين أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي أقل من 0.005، مما يدل أن هناك مساهمة للقيادة التشاركية في مجال اتخاذ القرار لتحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة.

ويفسر الباحث ذلك الى العلاقة الإيجابية بين ممارسة مدير مستشفى الصداقة للقيادة التشاركية وممارسة اتخاذ القرار، حيث يدرك المدير الذي يمارس القيادة التشاركية أهمية اتخاذ القرار وضرورته للعملية الإدارية، كما أن ممارسة مدير المستشفى للقيادة التشاركية يؤثر إيجابيا في مناخ العام للمستشفى، لأنها تزيد من ثقة العاملين بأنفسهم، من خلال اشراك العاملين في اتخاذ القرارات، فينعكس هذا بدوره على تحسين أداء العاملين.

4. خاتمة:

أمام حالة التوسع الواضحة في عمل مستشفى الصداقة لطب العيون، أصبح من الضروري إيجاد حالة من التوافق بين إمكانات المستشفى وبين متطلبات واحتياجات العمل عند تقديم الخدمة الطبية للمستفيدين، فكان جدير به ان يتبنى المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تتوافق مع منظور العمل واحتياجات ورغبات المستفيدين المعاصر، سيما بما يتعلق بنمط القيادة المتبع فيه، وهو يعتبر نقطة ارتكاز أساسية نحو النجاح أو الفشل في العمل، والقيادة التشاركية كأحد أوجه وأنماط القيادة الممارسة في المنظمات تعبر عن حالة من الشراكة والتعاون بين

6- محمد راوية : إدارة الموارد البشرية – رؤية مستقبلية- الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، القاهرة، 2001.

7- ابن منظور، محمد بن مكرم : لسان العرب ، مجلد الرابع عشر ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، بيروت، 2001.

• المقالات

8- بن عبد الرحمن الطاهر : القيادة الموقفية كمدخل لتحقيق الكفاءة المهنية للموارد البشرية ، مجلة أبحاث نفسية وتربوية ، المجلد 12، العدد 01، الجزائر ، 2017 .

9- نور الهدى بن الدين ، سفيان كوديب: أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي "دراسة حالة شركة الإسمنت بني صاف" ، مجلة الاقتصاد والمالية ، المجلد 04 ، العدد 01 ، الجزائر، 2018.

10- علون سميرة، فراحي فيصل : الإتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار ، مجلة التدوين ، العدد 11 ، الجزائر، 2018 .

11- منار منصور أحمد: درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الطائف للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، مجلة العلوم لتربوية، العدد 04 ، الجزء الأول ، العربية السعودية ، 2015.

• رسائل ماجستير:

1- قشطة منى محمد: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلها : دراسة تقويمية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2009.