



جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

القيادة التشاركية وأثرها في تنمية رأس المال البشري، دراسة حالة: مجموعة

مستشفيات العربي

**Participatory Leadership and its Impact on Human
Capital Development, A Case Study: Al-Arabi Hospitals
Group**

إعداد:

ميسون نذير " سعد الدين " استانبولي

إشراف:

د. محمد عمرو

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الموارد

البشرية التطبيقية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

آذار 2023

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة (الأطروحة) وعنوانها: "القيادة التشاركية وأثرها في تنمية رأس المال

البشري دراسة حالة: مجموعة مستشفيات العربي"

وأجيزت بتاريخ 2.04.2023

التوقيع

لجنة المناقشة

المشرف الرئيسي: الدكتور محمد عمرو

المتحن الداخلي: الدكتور أمجد القاضي

المتحن الخارجي: الدكتور عماد ولد علي

الإقرار

أنا الموقعة أدناه، مقدمة الأطروحة التي تحمل العنوان: "القيادة التشاركية وأثرها في تنمية رأس المال البشري دراسة حالة: مجموعة مستشفيات العربي".

أقرُّ بأنَّ ما اشتملت عليه هذه الأطروحة، إنَّما هو من نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأنَّ هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أيَّة درجة أو لقب علميٍّ أو بحثيٍّ لدى أيَّة مؤسَّسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

I hereby declare that the work provided in this thesis unless otherwise referenced is my own work and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Students Name:

اسم الطالب: ميسون نذير استانبولي

Signature:

التوقيع:

Date:

التاريخ:

نموذج تفويض

أنا، ميسون نذير " سعد الدين " استانبولي، أفوض جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسّسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:.....

التاريخ:.....

Al-Quds Open University "Authorization Form"

I, Maysoon Natheer "Saad Aldeen" Istanbuli, authorize Al-Quds Open University to supply copies of my Thesis to Libraries or Establishments or Individuals upon request.

Signature:.....

Date:.....

الإهداء

إلى مَنْ تجرّع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب، إلى من كلّت أنامله ليقدّم لي لحظة
سعادة .. إلى من حصد الأشواك عن دربي .. إلى من يسكن المكان الأعرق في قلبي
إلى من أحمل اسمه بافتخار إلى رفيق الروح

المرحوم ... أبي الغالي

إلى الحب الصافي الذي لا ينتظر لعطائه مقابلاً، إلى التي حملتني في أحشائها أشهراً و
أحملها في قلبي عمراً .. إلى القلب الناصع البياض

أمي الغالية

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة رياحين قلبي والداعم الأول رفقاء الدرب أولادي قرة عيني
وعائلي حفظهم الله

إلى من تقف الكلمات حائرة أمام فضلهم ومساعدتهم وحبهم ودعمهم لي .. إلى من كنت
محظوظة حقاً بهم إليكم أحنّي قامتي أنتم خير الأصدقاء والزملاء والأحباء
إلى من كسبوا بلطفهم وتواضعهم محبتي واحترامي وكانوا بتعاونهم ومساندتهم داعماً
رئيساً في هذا الجهد دكاترتي الأفاضل

إليكم جميعاً بكل حب أهدي هذا الجهد المتواضع

شكر وتقدير

قال تعالى: ﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ

خَبِيرٌ ﴿ [المجادلة: 11]

وبعد،،،

اعترافاً بالفضل لأهله فإنه يطيب لي بدايةً أن أتقدم بالشكر وعظيم الامتتان:

للمُحترم اداكتور، محمد عمرو.

على تواضعه وسماحته، وطمه؛ فقد علمني بصبره ودأبه، الذي تفضل به مشكوراً بالإشراف على الرسالة حتى خرجت بهذا الشكل.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة، كلِّ من:

المُحترم اداكتور: أمجد القاضي

المُحترم اداكتور: عماد ولد علي

لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة، وتوجيهاتهما السديدة في الارتقاء بمستواها.

وكل الشكر والمحبة للصرح العلمي الشامخ "جامعة القدس المفتوحة" - كلية مسقط للدراسات

العليا منارة العلم والعلماء ودوحة المستنيرين وقبلة الباحثين

فهرس المحتويات

ب.....	قرار لجنة المناقشة.....
ت.....	الإقرار.....
ث.....	الإهداء.....
ح.....	شكر وتقدير.....
خ.....	فهرس المحتويات.....
ز.....	فهرس الجداول.....
س.....	فهرس الأشكال.....
ش.....	فهرس الملاحق.....
ص.....	الملخص.....
ض.....	Abstract.....
1.....	الفصل الأول.....
1.....	خلفية الدراسة ومشكلتها.....
2.....	1.1 المقدمة.....
4.....	1.2 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.....
6.....	1.3 أهداف الدراسة.....
6.....	1.4 أهمية الدراسة.....
7.....	1.5 فرضيات الدراسة.....
8.....	1.6 حدود الدراسة ومحدداتها.....
9.....	1.7 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة.....

10	1.8 هيكله الدراسة.....
11	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....
12	المقدمة.....
15	2.1 القيادة التشاركية.....
18	2.1.1 مزايا القيادة التشاركية.....
19	2.1.2 عيوب القيادة التشاركية.....
21	2.1.3 أهداف القيادة التشاركية.....
23	2.2 أبعاد القيادة التشاركية.....
23	2.2.1 المشاركة في اتخاذ القرار.....
27	2.2.2 تفويض السلطة.....
29	2.2.3 الاتصال والتواصل.....
31	2.2.4 العلاقات الإنسانية.....
34	2.2.5 استخدام التكنولوجيا.....
36	2.3 رأس المال البشري.....
37	2.3.1 مفهوم رأس المال البشري.....
39	2.3.2 أهمية رأس المال البشري.....
41	2.3.3 أبعاد رأس المال البشري.....
45	2.3.4 بناء رأس المال البشري.....
46	2.3.5 تنمية رأس المال البشري.....
48	2.4 الدراسات السابقة.....

49	2.4.1 الدراسات العربية.....
58	2.4.2 الدراسات الأجنبية.....
64	2.5 التعقيب على الدراسات السابقة.....
66	الفصل الثالث.....
66	منهجية الدراسة.....
67	3.1 منهج الدراسة.....
68	3.2 مجتمع الدراسة.....
68	3.3 عينة الدراسة.....
69	3.4 أداة الدراسة.....
69	3.5 صدق المحتوى.....
70	3.6 ثبات الأداة.....
71	3.7 إجراءات الدراسة.....
71	3.8 المعالجات الإحصائية.....
73	الفصل الرابع.....
73	تحليل نتائج الدراسة وعرضها.....
74	تمهيد.....
74	4.1 معدل الاستجابات على أداة الدراسة.....
76	4.2 تحليل المؤشرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.....
84	4.3 التحليل الأولي للبيانات.....
85	4.4 نتائج تحليل بيانات الدراسة.....

85	4.4.1 تحليل النموذج القياسي (النموذج الخارجي Measurement Model)
94	4.4.2 تحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي Structural Model)
106	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
107	تمهيد
107	5.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
109	5.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
111	5.3 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
112	5.4 التوصيات
113	المراجع

فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
3.1	مجتمع الدراسة	65
3.2	معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة	67
4.1	خصائص أفراد العينة الديموغرافية	71
4.2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعء المشاركة في اتخاذ القرارات	74
4.3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعء تفويض السلطة	74
4.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعء الاتصال والتواصل	75
4.5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعء العلاقات الإنسانية	76
4.6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعء استخدام التكنولوجيا	76
4.7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتنمية رأس المال البشري	77
4.8	قيم ال Skewness وال Kortosis لمتغيرات الدراسة	79
4.9	معايير قبول عناصر الصدق التقاربي والصدق التمايزي	82
4.10	نتائج تشبعات الأسئلة لكل أبعاد نموذج الدراسة قبل الحذف	83
4.11	نتائج الموثوقية المركبة CR	85
4.12	نتائج متوسط التباين المفسر AVE	87
4.13	نتائج الصدق التمايزي	89
4.14	معايير تقييم النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model	91
4.15	نتائج معامل التفسير R^2	91
4.16	نتائج حجم الأثر f^2	92
4.17	جودة التنبؤ Q^2	92
4.18	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	96
4.19	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية	98

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
9	أنموج الدراسة	1.1
83	النموذج القياسى وىظهر قىم التشفعات قبل الحذف	4.1
90	النموذج الهىكلى	4.2
94	قىم ال P-value للفرضىة الرئىسة الأولى	4.3
95	قىم T-value للفرضىة الرئىسة	4.4
97	قىم P للفرضىات الفرعىة	4.5
98	قىم T ومعاملات المسار للفرضىات الفرعىة	4.6

فهرس الملاحق

الصفحة	الملحق
118	الملحق رقم (1): الاستبانة
124	الملحق رقم (2): أسماء المحكمين
125	الملحق رقم (3): التحميل المتقاطع Cross Loadings
127	الملحق رقم (4): HTMT

القيادة التشاركية وأثرها في تنمية رأس المال البشري دراسة حالة: مجموعة مستشفيات العربي

إعداد: ميسون نذير " سعد الدين " استانبولي
إشراف: د. محمد عمرو

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في أثر القيادة التشاركية في تنمية رأس المال البشري، من وجهة نظر العاملين في مجموعة مستشفيات العربي، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتم توزيعها على عينة الدراسة المكوّنة من المديرين ونائبي المديرين ورؤساء الأقسام جميعهم، في مجموعة مستشفيات العربي، البالغ عددهم 151 فرداً، تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SmartPLS4، تبين من خلال التحليل الإحصائي أنّ مستوى تطبيق القيادة التشاركية في مجموعة مستشفيات العربي، كان متوسطاً، وكذلك مستوى تنمية رأس المال البشري، وتبين أيضاً أنّ هناك أثراً للقيادة التشاركية على تنمية رأس المال البشري بأبعادها (المعرفة، الخبرات، والمهارات) وتبين أنه لا توجد فروق في استجابات المبحوثين على أبعاد الدراسة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية، أوصت الدراسة بضرورة الإدارة والاستثمار بشكل أكبر في رأس المال البشري في مجموعة مستشفيات العربي؛ حيث يشكل موجوداً استراتيجياً للمجموعة يمنحها ميزة تنافسية على المستشفيات الأخرى في فلسطين، كما أوصت الدراسة بتعزيز نمط القيادة التشاركية، وإشراك الموظفين في عملية صنع القرار، والاسترشاد بمصادر المعرفة المختلفة، والمحافظة على الاستقرار في المجموعة، والإفادة القصوى من مواردها الداخلية وشراكاتها الخارجية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية، تنمية رأس المال البشري، مجموعة مستشفيات العربي.

Participatory Leadership and its Impact on Human Capital Development, A Case Study: Al-Arabi Hospitals Group

By

Maysun Nadhir "Saed Aldiyn" Astanbuli

Supervisor

Dr. muhamad eamrw

Abstract

This study is aimed at investigating the impact of participatory leadership on the development of human capital within Al-Arabi Hospitals Group, from the perspective of its workforce. Employing a descriptive analytical approach, a questionnaire was administered to all managers, deputy managers, and department heads (totaling 151 individuals) within the organization. Utilizing structural equations modeling with SmartPLS4 statistical analysis software, our findings reveal that the level of participatory leadership application within Al-Arabi Hospitals Group was found to be average, as was the level of human capital development.

Our analysis further indicates that participatory leadership has a significant impact on the development of human capital across its dimensions, including knowledge, experience, and skills. We found no differences in responses among respondents based on demographic variables. In conclusion, this research emphasizes the importance of managing and investing in human capital as a strategic asset for Al-Arabi Hospitals Group, thereby giving it a competitive advantage over other hospitals in Palestine. We further recommend the adoption of participatory leadership to ensure stability within the group, optimize its internal resources, and strengthen external partnerships.

Keywords: Participatory Leadership, Human Capital Development, Al-Arabi Hospitals Group.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

1.2 مشكلة الدراسة

1.3 أهداف الدراسة

1.4 أهمية الدراسة

1.5 فرضيات الدراسة

1.6 حدود الدراسة ومحدداتها

1.7 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

1.8 هيكلية الدراسة

1.1 المقدمة

تواجه إدارات المنظمات والمؤسسات العديد من التحديات، في قيادة منظماتها نحو التقدم والتميز، في كفاءة عملها في بيئة تتسم بالتنافسية والسعي نحو التحسين المستمر، والاستثمار في أصولها البشرية ومواردها المختلفة، حيث أصبح مفهوم القيادة هو المحرك الفعال في تسيير عمل المؤسسات والمنظمات، وقدرتها على تنمية مواردها.

لقد ارتبطت عملية القيادة بعلوم الإدارة الحديثة، كونها تهتم بعملية توجيه الأفراد والعاملين نحو تحقيق الأهداف، وإنجاز المهام بكفاءة وفعالية، من خلال رسم السياسات والخطط التي توجه سلوك الأفراد، وحشد طاقاتهم نحو تحقيق الغايات والأهداف، والسعي نحو الأداء الجيد للموارد البشرية؛ فإنه لا بُدَّ من وجود القيادة الإدارية التي تستطيع توجيه العاملين، وتحسين مهاراتهم، واتباع الآليات التي تحقق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين (الشرف وسليمان، 2021، ص251).

ومع ظهور أنماط القيادة الإدارية، أصبح على المنظمات السعي نحو التغيير، والتحول من الأنظمة القيادية التقليدية، إلى أنماط أكثر حداثة وتطوراً، ومن ثم تنميتها وتحسينها ودمجها ضمن ثقافة المنظمة، ما يمكنها من تحقيق النجاح والتميز على مستوى أداء مواردها البشرية، وسمعتها في بيئة العمل الخارجي.

تُعدّ القيادة التشاركية نمطاً من أنماط القيادة الإدارية؛ حيث تسهم في خلق أجواء العمل الجماعي بين العاملين، ومختلف الإدارات والفروع، ونشر الوعي التنظيمي الداعي للمشاركة، وتناقل الأفكار، وإنشاء أنظمة الاتصال بين مختلف المستويات، كما أنها تتميز بالسهولة والانسيابية في

حركتها، كما تركت بصمة واضحة في التقدم، الحاصل في مختلف المجالات التي نشهدها اليوم (الوهاشي، 2020، ص14).

تسعى المنظمات الريادية والتميزة، لتطبيق أنماط القيادة الإدارية الحديثة، التي تقوم على أساس التوجيه والإشراف، ومشاركة المستويات الإدارية المختلفة في عمليات اتخاذ القرار، وفي ظل توافر عناصر مهمة مثل المعرفة والخبرات، لدى متخذي القرار في الإدارة العليا، وبالتالي، فإنَّ تبني هذه الأنماط الإيجابية في القيادة الإدارية كالقيادة التشاركية، تساعد على مرونة الاتصال والتواصل الفعال، بين المسؤولين والمرؤوسين في بيئة عمل المنظمة، وبالتالي، ينعكس على أداء مواردها البشرية، بما يحقق أهداف المنظمة ورؤيتها المستقبلية.

لقد أدركت المنظمات في ظلِّ العديد من المتغيرات، وحالة التقلب في بيئة العمل، أهمية امتلاك العنصر البشري، حيث أصبح رأس المال البشري من أهم أصول المنظمة، حيث برز كمورد أساسي في تعزيز أداء المنظمات وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها، وبذلك، فإنَّ رأس المال البشري الكفؤ والذي يمتاز بالمهارة والفاعلية، يعدُّ المؤشر الحقيقي لتمييز أيَّة منظمة ومصدراً لنجاحها؛ حيث تسعى المنظمات جاهدة إلى استقطاب أفضل الموارد البشرية، والعمل على تطويرها والمحافظة عليها، لضمان استمراريتها (واضح، 2019، ص10).

لقد استحوذ موضوع رأس المال البشري في الوقت المعاصر، على اهتمام الباحثين والدارسين في علم الإدارة الحديثة؛ فامتلاك المنظمة لرأس مال بشري يمتلك بالمهارة والمعرفة والقدرة على تحقيق الأهداف، ليس كافياً وحده فقط بل يحتاج إلى قدرة المنظمة، على صقل هذه المهارات وتطويرها وتمييزها وتوجيهها بالشكل المناسب، وهنا يبرز دور القيادة التشاركية في استخراج الطاقات الإبداعية الكامنة وتحفيزها، علاوة على المحافظة عليها.

وقد جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى القيادة التشاركية وأثرها في تنمية رأس المال البشري، بالتطبيق على مجموعة مستشفيات العربي، إحدى أبرز المؤسسات الصحية الرائدة في فلسطين، وسعيها نحو امتلاكها لأبرز الكفاءات التخصصية الفذة، وأصحاب المواهب والخبرات الفريدة من نوعها في القطاع الصحي.

1.2 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تمثل القيادة الإدارية الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات والمنظمات، وضمان تفوقها وبقائها واستدامتها، في ظل التنافس الشديد والكبير في بيئة العمل، وهذا ما أبرزته دراسة (الشرف وسليمان، 2021). إنَّ تبني القطاع الصحي لنمط من أنماط القيادة الإدارية المختلفة ضمن ثقافتها، والعمل على تطبيق الأنماط الأكثر فعالية، والمرغوبة لدى العاملين أمر مهم في ظل البيئة التنافسية للمستشفيات الفلسطينية، وقد برز دور مجموعة مستشفيات العربي وإدارتها العليا، في تبني القيادة التشاركية كاستراتيجية من أجل تنمية وتطوير رأس المال البشري، الذي يُعدّ هدفاً استراتيجياً في قدرة مجموعة مستشفيات العربي على امتلاك مخزون بشري، يتميز بالكفاءة والفاعلية لتحقيق أهدافها ورؤيتها المستقبلية، ومن واقع عمل الباحثة وخبرتها في القيادة الإدارية، تجد أنَّ الدور القيادي الناجح عنصر مهم لتحقيق الأهداف، التي تسعى إليه كل المؤسسات وتجاوز الأزمات التي قد تعصف بها، وقد أشارت دراسة (بن طاجين وبوعصيدة، 2020) إلى أهمية إبراز الدور الرائد لأنماط القيادة الإدارية الحديثة، كما أنَّ السلوكيات الخاطئة في نمط القيادة القائم على الاستبداد والابتعاد عن نمط القيادة التشاركية من شأنه أن يؤدي إلى قصور المنظمة وعجز قدرتها عن الاحتفاظ برأس المال البشري، وهجرة الكفاءات من العاملين فيها، ومن خلال ما

سبق يبرز تساؤل الدراسة الرئيس في: ما أثر القيادة التشاركية في تنمية رأس المال البشري، دراسة حالة: مجموعة مستشفيات العربي التخصصي؟ وينبثق عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما واقع تطبيق القيادة التشاركية في مجموعة مستشفيات العربي؟
2. ما مستوى تنمية رأس المال البشري في مجموعة مستشفيات العربي؟
3. ما أثر أبعاد القيادة التشاركية في أبعاد تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر موظفي مجموعة مستشفيات العربي؟ وتنبثق عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

- أ- ما أثر أبعاد القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، الاتصال والتواصل، العلاقات الإنسانية، استخدام التكنولوجيا) في المعرفة كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر موظفي مجموعة مستشفيات العربي؟
- ب- ما أثر أبعاد القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، الاتصال والتواصل، العلاقات الإنسانية، استخدام التكنولوجيا) في الخبرات كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر موظفي مجموعة مستشفيات العربي؟
- ج- ما أثر أبعاد القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، الاتصال والتواصل، العلاقات الإنسانية، استخدام التكنولوجيا) في المهارات كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر موظفي مجموعة مستشفيات العربي؟

1.3 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى واقع تطبيق القيادة التشاركية من وجهة نظر موظفي مجموعة مستشفيات العربي.

2. التعرف إلى مستوى تنمية رأس المال البشري، من وجهة نظر العاملين موظفي مجموعة مستشفيات العربي.

3. اختبار وجود أثر للقيادة التشاركية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر العاملين موظفي مجموعة مستشفيات العربي.

1.4 أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة فيما يأتي:

- الأهمية العلمية: جاءت للبحث في موضوع القيادة التشاركية وأثرها في تنمية رأس المال البشري في مجموعة مستشفيات العربي، التي تُعدّ من المؤسسات الصحية المهمة في فلسطين؛ حيث يبرز مفهوم أنماط القيادة الإدارية كواحد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تطورت مع مرور الوقت، ومن خلال العمل على تطوير أدائها والوصول إلى مستوى عالٍ من التميز والريادة في امتلاك رأس المال البشري، القادر على تحقيق أهداف المؤسسة المبحوثة، وما قد تسهم به هذه الدراسة من فتح المجال أمام باحثين مستقبليين لاستكمال البحث في القيادة التشاركية والاستثمار في العنصر البشري.

- **الأهمية العملية:** تكمن الأهمية العملية للدراسة في ندرة البحث حول هذا الموضوع المهم - حسب علم الباحثة- من خلال مساهمتها في إثراء المكتبة العربية، بالمزيد من الدراسات المتخصصة حول موضوع الدراسة الحالية، وما ستسفر عنه الدراسة من نتائج بهدف التوصل إلى مجموعة من التوصيات، المنبثقة عن نتائج الدراسة الميدانية، التي قد تفيد أصحاب القرار في مجموعة مستشفيات العربي، وسيتم الإفادة من هذه الدراسة في تعزيز دائرة الموارد البشرية في القطاع الصحي بوضع نظام للتحسين المستمر وآليات عمل متطورة في التدريب والتطوير واستقطاب أفراد لديهم القدرة على التطور وتبني نمط القيادة التشاركية.

1.5 فرضيات الدراسة

قامت الدراسة باختبار الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (≥ 0.05) للقيادة التشاركية في تنمية رأس المال البشري، من وجهة نظر موظفي مجموعة مستشفيات العربي.

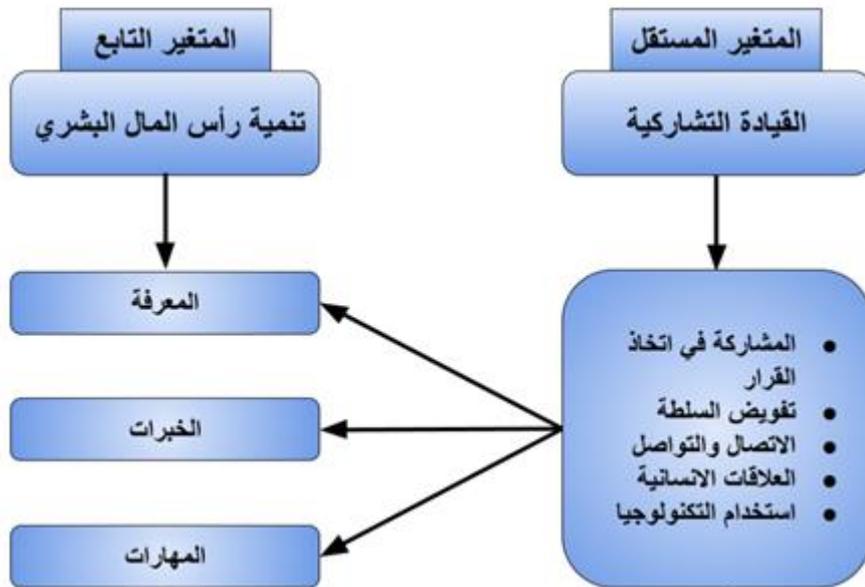
وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (≥ 0.05) لأبعاد القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، الاتصال والتواصل، العلاقات الإنسانية، استخدام التكنولوجيا) في المعرفة كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشري، من وجهة نظر موظفي مجموعة مستشفيات العربي.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (≥ 0.05) لأبعاد القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، الاتصال والتواصل، العلاقات

الإنسانية، استخدام التكنولوجيا) في الخبرات كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشري، من وجهة نظر موظفي مجموعة مستشفيات العربي.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\geq \alpha 0.05$) لأبعاد القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، الاتصال والتواصل، العلاقات الإنسانية، استخدام التكنولوجيا) في المهارات كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشري، من وجهة نظر موظفي مجموعة مستشفيات العربي.



الشكل رقم (1.1): أنموذج الدراسة

1.6 حدود الدراسة ومحدداتها

1. الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على مجموعة مستشفيات العربي.
2. الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة خلال العام 2022م.

3. **الحدود البشرية:** تمثلت الحدود البشرية بمديري ورؤساء الأقسام الإدارية في مجموعة مستشفيات العربي.

4. **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، الاتصال والتواصل، العلاقات الإنسانية، استخدام التكنولوجيا) وعلى تنمية رأس المال البشري (المعرفة، الخبرات، المهارات).

1.7 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

- **القيادة الإدارية:** هي قدرة القائد على التنسيق مع مجموعات مختلفة من الأشخاص في العمل، والتعامل مع المهام المختلفة في بيئة متغيرة وغير مستقرة؛ فيقدم القادة الاتجاه والرؤى التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه (برو، 2019، ص50).
- **رأس المال البشري:** هي مجموعة المعارف والمهارات والقدرات، التي تجعل العنصر البشري قادراً على أداء واجباته ومسؤولياته الوظيفية، بكل فاعلية واقتدار (واضح، 2019، ص21).
- **مجموعة مستشفيات العربي:** هو صرح طبي واستثمار ضخم في القطاع الصحي لمجموعة من المستشفيات الخاصة، تأسس في عام 1997 ويضم (المستشفى العربي التخصصي، و المستشفى الاستشاري ومستشفى ابن سينا التخصصي)؛ حيث تقدم هذه المجموعة خدمات علاجية وصحية للمرضى والمراجعين، وهي من المؤسسات الصحية الريادية على مستوى فلسطين (موقع مجموعة مستشفيات العربي).

1.8 هيكلة الدراسة

تنقسم هذه الدراسة إلى خمسة فصول على النحو الآتي:

الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي وعرض النتائج.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المقدمة

2.1 القيادة التشاركية

2.2 أبعاد القيادة التشاركية

2.2 رأس المال البشري

2.3 الدراسات السابقة

2.4 التعقيب على الدراسات السابقة

المقدمة

تعدّ القيادة شكلاً من أشكال العمليات الاجتماعية التي وجدت منذ قديم الزمن، و تعدّ حاجة مهمة لجميع البشر؛ حيث كان للأمم السابقة من بدايتها قادة يوجهون الأفراد ويخططون للعمل ويتقدمون الجماعة، فهي ظاهرة من أعقد الظواهر الإنسانية وأكثرها غموضاً (Baig et al., 2021).

ومن هذا المنطلق، حظيت القيادة باهتمام العديد من العلماء والفلاسفة والكتاب، الذين بدؤوا بدراستها ودراسة كل ما يرتبط بها، حتى أصبحت الآن لبّ العملية الإدارية وقلبها النابض والأساس الذي يتم بوساطته الحكم على نجاح المنظمة من عدمه، وأصبحت في جوهرها تعني التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه من أجل تحقيق هدف ما (Al Khajeh, 2018).

وفي ضوء اهتمام العلماء بموضوع القيادة وتشعب تفرعاتها، تفاوتت تعريفات القيادة؛ فبعض الباحثين يرونها: بعض الصفات الشخصية، وآخرون يرونها سلطة رسمية بينما يراها آخرون سلوكاً وتفاعلاً وتأثيراً على الآخرين، بناءً على هذا أكد (Al Khajeh, 2018) على ضرورة وجود بناء متسق وفق نظام معين يعتمد عليه في تفسير القيادة، ومن هنا ظهر ما يسمّى بنظريات القيادة التي غدت دليلاً وموجهاً للقائد، ومفسراً ومسانداً لعمله ولتحقيق أهدافه ورغباته، ومساعداً للتوصل إلى تنبؤات وتوقعات أكثر دقة عن عمل المنظمة.

من هنا، تعدّ نظريات القيادة مهمة لسببين رئيسيين، هما: أنها توفر طريقة لفهم تصرفات القادة وتفسيرها، كما أنها توفر دليلاً لممارسة القيادة للمديرين والقادة الآخرين، وتوسع الآفاق وتجنب الاعتماد على الخبرة الفردية أو الجماعية المحدودة. كما أنّ العولمة والتطورات التكنولوجية تدفع المنظمات باستمرار إلى التكيف مع بيئة الأعمال الديناميكية، وهذه البيئة تجبر المنظمات

على أن تكون واعية بنماذج القيادة لتتبع أساليب القيادة المختلفة، ولذلك؛ يتعيّن على القادة أن يدركوا فعالية الدور والأسلوب الرائد، لما للقيادة من أهمية كبيرة في تطوير المنظمات (Fiaz, Su, & Saqib, 2017).

وترى الباحثة أنّ تعدد النظريات والدراسات حول موضوع القيادة، يعود لكون القيادة موضوعاً حيويّاً للدراسة والبحث، يؤثر ويتأثر مفهومها وممارساتها بتطور الزمن الذي تعيشه؛ حيث يعدّ اتخاذ القرار الأساس في العملية الإدارية في مستوياتها الدنيا والوسطى والعليا، ودون وجود للقرار لا يوجد عملية إدارية.

تعددت مفاهيم القيادة بتعدد الاتجاهات والأطر النظرية عبر مراحل تطورها؛ فبعض الباحثين اتجه إلى تعريف القيادة: على أنها مجموعة من الصفات الشخصية، وآخرون اعتبروا أنّ القيادة ولاية وسلطة رسمية. بينما نجد أنّ الدراسات الحديثة ركزت على أنّ القيادة سلوك وتفاعل وتأثير على الآخرين، من هنا سوف تعرض الباحثة عدداً من التعريفات توضح تطور مفهوم القيادة على مرّ الزمن.

في بداية القرن الماضي كانت ترمز كما ذكرها (Sousa & Rocha, 2019) إلى بعض السمات الشخصية والقدرات الخاصة التي منحها الله سبحانه لبعض الأشخاص، سواء كانت عقلية أو جسدية أو أخلاقية. ظهر بعده مفهوم السلطة الرسمية الذي يرى أنّ القيادة تمثل السلطة، ويجب أن تمتلك القيادة كلّ السلطة؛ حيث يرى هؤلاء أنّ السلطة وحدها قادرة على إخضاع الجماعة لإرادة القائد تجنباً للمساءلة.

جاءت المدرسة السلوكية لترفض هذا المفهوم، وتؤكد أنّ القيادة مرتبطة بسلوك القائد وتأثيره على الآخرين. وعلى ضوء ذلك أكد (Rahbi, Khalid, & Khan, 2017) أنّ القيادة

اختلفت في العصر الحالي وتغيرت لتوافق متطلبات العصر، والتنظيمات ذات النشاط النوعي والتخصصي المختلفة، ولا يمكن الاعتماد على السمات الشخصية فقط.

وبالتالي، عرّف (Rudolph, Rauvola, & Zacher, 2018) القيادة أنها مجموعة من العمليات التي يقوم بها القائد للتأثير على نشاط مجموعة منظمة تجاه تحديد أو إنجاز هدف معين، كما يرى فيدلر أن السلوك القيادي يعني التصرفات المحددة التي يقوم بها القائد في مجال توجيهه وتنسيقه عمل أفراد المجموعة.

كما أضاف على ذلك كثير من الباحثين عدداً من التعريفات في مجال القيادة، التي كشفت عن اهتمامهم بهذا الموضوع، ومن أبرز هذه التعريفات كما ذكرها (Al Khajeh, 2018) أن القيادة هي فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم.

ومع تزايد الاهتمام بعلم القيادة في العقود الماضية، تمّ تقديم العديد من النظريات التي توضح أنواع القيادة المختلفة مثل نظريات الرجل العظيم لتوماس كارلايل، التي ركزت على السمات الشخصية للقائد، وأن تاريخ العالم ليس إلا سريرة الرجال العظماء (آل قماش، 2020)، ونظرية السمات، وقد جاءت فكرة هذه النظرية من اقتراح عالم النفس (رالف ميلفن ستوجديل)، وفحواها أنّ القيادة هي نتيجة للتفاعل بين الفرد والوضع الاجتماعي، وليست مجرد نتيجة لمجموعة محددة مسبقاً من السمات الموروثة (Harrison, 2018)، وغيرها الكثير من النظريات.

أولاً: الإطار النظري

2.1 القيادة التشاركية

لا يهتم نوع المنتج أو المخرجات التي تقدمها شركة أو مؤسسة؛ فالمنظمة بلا قيادة فعالة، سيكون مصيرها الفشل، هناك العديد من أساليب القيادة المختلفة، التي تساعد في توجيه الأعمال والفرق الإبداعية وبيئات العمل التعاوني لتحقيق النجاح، على سبيل المثال: يمكن أن تكون القيادة الطرفية مفيدة في البيئات واسعة النطاق؛ حيث يتم استخدام مجموعة متنوعة من الشخصيات والنهج، بينما يمكن للقيادة التكيفية أن تساعد في البيئات المهنية الأكثر تحدياً؛ حيث يكون التغيير ثابتاً، لكن أسلوب القيادة الذي يحظى بالكثير من الاهتمام في الوقت الحالي هو القيادة التشاركية، وذلك لأنها فعالة بشكل كبير جداً عند تطبيقها في البيئة المناسبة (Banjarnahor, Hutabarat, Sibuea, & Situmorang, 2018).

الاستراتيجية التشاركية في القيادة، هي ممارسة الانخراط في نهج ديمقراطي، قائم على الفريق لتطوير شركة أو عمل أو مشروع إلى الأمام، ويمكن العثور على المفهوم الأولي لأسلوب القيادة هذا في تجارب (هوثورن)، التي أجريت في (هوثورن) و (وركس) في (إلينوي) في ثلاثينيات القرن الماضي - بالرغم من أن النتائج التي توصلوا إليها كانت مرتبطة بدافع الموظف بدلاً من القيادة (Franke & Kaul, 1978)، في الخمسينيات من القرن الماضي، وجدت من خلال تلك الدراسات، زيادة في إنتاجية العمال بسبب مراقبة الموظفين، وفي الوقت نفسه، حددت دراسة أخرى من الثلاثينيات ثلاثة أنماط مختلفة للقيادة: الديمقراطية، والاستبدادية، وعدم التدخل. لكن نظرية الدافع البشري التي تم تقديمها في عام 1943م كان لها التأثير الأكبر على مفهوم القيادة

التشاركية، من خلال تفصيل كيفية اختلاف الدافع البشري، بناءً على الشخصية والاحتياجات (Rogiest, Segers, & van Witteloostuijn, 2018).

في هذا النهج القيادي يعمل الجميع معاً، في عملية صنع القرار ومعالجة مشكلات الشركة، ويستخدمون أحياناً تصويتاً داخلياً لمعالجة المشكلات أو التحديات؛ فهو نهج ديمقراطي للقيادة، حيث يكون لكل فرد في الشركة أو المؤسسة رأي في كيفية عمل الأشياء، ويشجع القادة ويشاركون ويستفيدون من مشاركة الجميع في صنع القرار والعمل، وهذا يجعل أعضاء المجموعة يشعرون بأهميتهم، ويحسن الروح المعنوية لديهم، ويساعد الجميع على الانخراط في أهداف المنظمة (Suwandana & Dwipayanti, 2021).

في حين أن القيادة التشاركية ليست بالضرورة النهج الصحيح لكل شركة؛ فلا يزال من الممكن تطبيق مبادئها داخل الأقسام في الشركات الكبيرة، أو في إعدادات الفريق الأصغر داخل تلك الأقسام؛ فمنذ أن تمّ تحديد القيادة التشاركية في الثلاثينيات، تمّ استكشاف هذه الممارسة في الدراسات والنظريات التاريخية القائمة على الدافع البشري، لكن تلك الاستكشافات توصلت إلى استنتاجات مماثلة، أي أن هذا النوع من القيادة الديمقراطية، يمكن أن يؤدي إلى دافع النمو من خلال تلبية حاجة الإنسان إلى تحقيق الذات (Fazri, Bari, & Kemalasari, 2022).

وفي أسلوب القيادة هذا، يعتقد القائد أنه من الأهمية بمكان، التعاون مع موظفيه وأخذ أفكارهم في الاعتبار خلال فترة اتخاذ القرار، أيضاً، هذا يعني أنه منفتح على المناقشات والاقتراحات حول كيفية تحقيق الأهداف التنظيمية، سيبني القائد أسلوب القيادة هذا، خاصةً عندما يكون الموظفون منخرطين بعمق، ولديهم خبرة ومهارات مذهلة (Rana, Ka'ol, & Kirubi, 2019).

يشرك هذا الأسلوب القيادي المرؤوسين في صنع القرارات قبل تنفيذها، ويقوم القائد بمشاوره المرؤوسين، والسعي إلى التعرف على أدائهم ومقترحاتهم، وأخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات، وأنَّ القائد يشارك العاملين في وضع الحلول للمشاكل التي تعترضهم، ويستشير القائد العاملين ويعمل باقتراحاتهم بشكل جدي عند اتخاذ القرارات (Chan, 2019)، يشير (Akpoviro, Kadiri, & Owotutu, 2018) إلى أنَّ أسلوب القيادة التشاركية له علاقة ارتباط طردية برضا المرؤوسين ودافعيتهم في المواقف التي يشعر فيها المرؤوسون بأنَّ أعمالهم تعبر عن ذاتهم، وكذلك عندما تكون مطالب العمل غامضة، أمَّا في المواقف التي لا يشعر فيها المرؤوسين بأنَّ أعمالهم تعبر عن ذاتهم، والتي تكون فيها مطالب العمل واضحة، فإنَّ هذا الأسلوب يرتبط ارتباطاً طردياً برضا ودافعية المرؤوسين الذين يتصفون بالنزعة الاستقلالية، وعدم تقليدية التفكير، وتفضيل أساليب القيادة غير التسلطية (Rana et al., 2019)

تري الباحثة أنَّ القيادة التشاركية، من الأساليب القيادية المهمة في المؤسسات، التي تقوم على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المهمة؛ حيث تعمل على بثَّ الروح المعنوية في نفوس العاملين، وتخلق بيئة عمل تتسم بالثقة والتحفيز، وتسهّل التواصل المفتوح بين العاملين والإدارة العليا، ولكن قد يكون هنالك بطء في عملية صنع القرار، وخصوصاً عند مواجهة الحالات الطارئة، ومشاركة عديمي الخبرة من العاملين في صناعة القرار.

2.1.1 مزايا القيادة التشاركية

تقدم القيادة التشاركية العديد من المزايا لقيادة المنظمة وأعضاء المجموعة (Hoydi & Farhan, 2022):

1. زيادة المشاركة

يشعر أعضاء المنظمة بالتمكين عندما يشاركون في صنع القرار رفيع المستوى، يمكن أن يكونوا أكثر عرضة لتنفيذ التغييرات، إذا كانوا جزءاً من عملية اتخاذ القرار، ويمكن للموظفين أيضاً أن يشعروا بمزيد من الثقة في قرارات الشركة أو تغييراتها، إذا كان بإمكانهم تقديم مدخلاتهم في عملية اتخاذ القرار.

2. رفع المعنويات

يمكن لأعضاء المجموعة الذين يشعرون أنهم جزء من فريق، أن يكون لديهم معنويات أعلى مما لو كانوا يعتقدون أن تأثيرهم محدود. توفر القيادة التشاركية شعوراً أعمق تجاه المنظمة لأعضاء المجموعة ذات المستوى الأدنى، ويمكن أن يخلق هذا بيئة عمل أكثر إيجابية؛ حيث يكون لدى الموظفين معنويات أعلى وتحفيزاً أكبر، ويمكن أن يساعد أيضاً في زيادة الاحتفاظ بالموظفين من ذوي المهارات العالية.

3. تعزيز التعاون

من خلال تقديم العديد من الأصوات والأفكار للمناقشة، من المرجح أن تتلقى القيادة التفكير الإبداعي والابتكاري، وقد تحلّ الفرق المشكلات بطرق لم تتوقعها القيادة مطلقاً، مع مدخلات من مستويات المنظمة جميعها، نظراً لأنّ أفكار كل شخص فريدة من نوعها، ويمكن لكل شخص أيضاً التعلم من الآخرين داخل المنظمة من خلال هذا التعاون.

4. تشجع الاستقلالية

قد يحتاج الموظفون إلى إدارة أقل كثافة، إذا شاركوا في قرارات العمليات والسياسات الجديدة، نظراً لأنهم كانوا جزءاً من العملية؛ فهم يعرفون بالفعل ما يتعين عليهم القيام به وكيفية القيام به، على سبيل المثال: إذا قررت شركة ما نظاماً جديداً، فقد يعرف الموظفون كيفية استخدامه، وكيف يمكن أن يتناسب مع مهام سير العمل الحالية الخاصة بهم، لأنهم شاركوا في عملية صنع القرار لاعتماد ذلك النظام الجديد.

تستنتج الباحثة مما سبق، بأن نمط القيادة التشاركية، الذي يعطي العاملين نسبة عالية من المشاركة في صناعة القرار، يؤدي إلى رفع معنوياتهم وتعزيز التعاون فيما بينهم، مما يؤدي إلى الإبداع والتميز في المنظمة؛ حيث أن الإبداع يشجع العاملين على إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول القضايا التي يتم طرحها ومشاركتهم في صنع القرار، مما يتطلب تقديم حلول متنوعة وفريدة من نوعها، ما يعزز تمكينهم من استخدام إبداعاتهم لتطوير إجراءات العمل، وجعل المؤسسة أكثر كفاءة، ما يحقق الميزة التنافسية في سوق العمل.

2.1.2 عيوب القيادة التشاركية

هنالك أيضاً عيوب في القيادة التشاركية للقادة، وأعضاء المجموعة والمنظمة ككل (Suyono,

:Fahyuni, & Haryanto, 2022)

1. الببط في اتخاذ القرارات

يمكن أن يستغرق أسلوب القيادة التشاركية وقتاً طويلاً للتنفيذ؛ حيث يمكن أن يكون تنظيم مجموعة كبيرة من الموظفين، والحصول على الأفكار والتعليقات منهم، ومناقشة مسارات العمل

المحتملة، ثم توصيل القرار، أمراً طويلاً، لذلك، وللمساعدة في تخطي هذا الأمر، يمكن وضع جداول زمنية واضحة، وأوقات مخصصة للتصويت أو المناقشات لاتخاذ قرارات جديدة.

2. الضغوط المحتملة

قد يشعر أعضاء المجموعة ذات المستوى الأدنى بالضغط الاجتماعي، للتوافق مع رغبات أغلبية المجموعة أو رؤسائها، فقد يكون من الصعب الوصول إلى قرار ديمقراطي حقيقي. على سبيل المثال: قد يعتقد الموظف ذو المستوى الأدنى أنه بحاجة إلى الاتفاق مع الإدارة على الأمن الوظيفي. ولتجنب ذلك، قد تقوم المنظمة بتطوير استبانات أو محادثات دون تعيين أسماء الموظفين، وذلك من أجل إعطائهم فرصة للتعبير عن آرائهم دون ضغط أو خوف.

3. زيادة التكاليف

نظراً للوقت الذي يمكن أن يستغرقه أسلوب القيادة التشاركية، فقد يكون له تكلفة عالية، ما يمكن أن يؤدي إلى التقصير في مسؤوليات الموظفين اليومية، في أثناء عمليات صنع القرار هذه، ويمكن من أجل تجنب هذا الأمر، تخصيص المهام لضمان تغطية كافية لتلبية أهداف العمل، في أثناء إجراء محادثات تعاونية.

4. نقص المعرفة

قد لا يكون لدى كل فرد في المنظمة الخلفية أو المعرفة اللازمة، للمشاركة بشكل منتج في محادثة صنع القرار. على سبيل المثال: قد يكون للأشخاص في أقسام التسويق مدخلات في قرارات قسم المبيعات، وللتغلب على ذلك يمكن أن تتم العملية بأساليب مختلفة، مثل أسلوب المشاركة الديمقراطية، للتأكد من أنّ القائد المطلع يمكنه أن يقرر، ما إذا كان القرار هو الأكثر فعالية بالنسبة للمنظمة.

ترى الباحثة أنه بالرغم من المزايا المتعددة للقيادة التشاركية - كما ذكرت سابقاً-، فهي من أبرز عوامل النجاح في المنظمة؛ لأنَّ الرئيس مهما كانت قدراته، لا يستطيع إنجاز الأهداف دون إشراك العاملين معه في تنفيذ العديد من الأعمال، مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات الصحيحة، وزيادة الإنتاجية بالإضافة إلى تحفيز العاملين وتعاونهم في تحقيق أهداف المنظمة، إلا أنَّ الممارسة على أرض الواقع في كثير من الأحيان قد تؤدي إلى وجود عيوب وسلبيات، كارتفاع التكاليف ونقص المعرفة والبطء في اتخاذ القرار؛ حيث أن بعض الإجراءات الإدارية تحتاج إلى قرار سريع وحازم وخصوصاً في إدارة الأزمات، لذلك، فإنَّ البطء في اتخاذ القرار في هذه المواقف، قد يسبب مشاكل متعددة للمؤسسة.

2.1.3 أهداف القيادة التشاركية

يتم تحفيز الموظفين لتحقيق أهداف الشركة المحددة من خلال القيادة التشاركية، المبدأ الأساسي وراء أسلوب القيادة هذا، هو تعظيم استخدام رأس المال البشري الفكري والعاطفي، بالإضافة إلى رأس المال المادي، هذه هي عملية إشراك الأشخاص في عملية صنع القرار، من أجل تلبية المتطلبات النفسية للجميع، نتيجة لذلك، يرتفع الرضا الوظيفي عند الموظفين، وتتحسن نوعية حياتهم العملية؛ فالموظفون المتحمسون هم أكثر الأصول قيمة للمؤسسة، والقيادة التشاركية هي أسلوب ناجح للاحتفاظ بأفضل المواهب في العمل (Akpororo, Kadiri, & Owotutu, 2018).

إنَّ المعنويات السيئة، واستنزاف الموظفين، والإنتاجية المنخفضة، والاستياء من العمل، من أعراض انخفاض مستويات القيادة التشاركية. في حين أنه قد لا يكون من المقبول، تمكين الموظفين في كل مستوى من مستويات الشركة، إلا أنَّ استخدام صنع القرار التشاركي على

مستويات محددة، يمكن أن يكون مفيدًا للغاية. ومن الأهداف الأساسية لتنفيذ أسلوب القيادة التشاركية في المنظمات (Priatna, 2020):

1. تحقيق أقصى إفادة من رأس المال البشري: القيادة التشاركية لا تحدّ من استخدام الشركات لرأس المال المادي لموظفيها فقط؛ بل على العكس من ذلك تماماً، فإنها تزيد من رأس المال الفكري والعاطفي والبشري. وتسمح للموظفين بمشاركة أفكارهم وتعليقاتهم من أجل تحسين عمليات الشركة وخلق بيئة عمل أكثر متعة.

2. إرضاء الاحتياجات النفسية للموظفين: إعطاء الموظفين رأيهم في عملية اتخاذ القرار يمنحهم الرضا النفسي؛ حيث تعدّ قوة تحفزهم على تحسين أدائهم، وإنشاء قنوات اتصال فعالة، وابتكار طرق واقعية لتحسين العمليات التنظيمية.

3. الاحتفاظ بأفضل الموظفين: القيادة التشاركية من أكثر الطرق فعالية للاحتفاظ بأكثر عدد من الموظفين في أي منظمة. إن إبداء الرأي في كيفية اتخاذ الشركة للقرارات، يمنح الموظفين شعوراً بالفخر، فإنهم يلتزمون بالمنظمة، ويصبحون شركاء القيادة في تحقيق الأهداف المحددة وتحقيق النجاح.

4. تعزيز الإنتاجية: في بيئة اليوم التنافسية، لا يكفي التحفيز والأمن الوظيفي وحزم الأجور السخية لتعزيز الإنتاجية. بل إنّ القيادة والمرونة ونقل السلطة والديمقراطية الصناعية، ومشاركة الموظفين في صنع القرار، كلها عوامل أساسية في زيادة معدل دوران المنظمة السنوي.

5. الحفاظ على علاقات إيجابية مع الموظفين والنقابات العمالية: فالموارد البشرية حاسمة لنجاح المنظمة، وتمكين الموظفين قوة تلزم الموظفين، وتحفزهم على تقديم كلّ ما لديهم للشركة.

6. الحفاظ على التدفق السليم للاتصال: الاتصال ثنائي الاتجاه أمر بالغ الأهمية لنجاح أية منظمة؛ حيث تتيح مشاركة الموظف في صنع القرار، التدفق السلس للمعلومات في أنحاء الشركة جميعها؛ حيث يبذل الجميع قصارى جهدهم لتقوية المنظمة، من خلال المساعدة في تحسين العمليات التجارية.

7. زيادة رضا الموظفين في العمل: مما يحفزهم على العمل بجدية أكبر، كما أنها مربحة بنفس القدر للإدارة؛ لأنها تضمن تحسناً كبيراً في ثقافة عمل المنظمة، بالإضافة إلى زيادة الإنتاج. يتضح للباحثة أنّ القيادة التشاركية، تهدف إلى تعزيز الإنتاجية في البيئة التنافسية، وزيادة رضا الموظفين وتحفيزهم، مما يسهم في التمكين الإداري ورفع مستويات الجودة في المنظمة، بالإضافة إلى تسهيل المحادثات بين الموظفين في المستويات الإدارية كافة، وهذا من شأنه أن يعمل على تشجيع فكرة التعاون، في إدارة الأزمات في المنظمة.

2.2 أبعاد القيادة التشاركية

2.2.1 المشاركة في اتخاذ القرار

صنع القرار هو مفهوم أساسي في الإدارة، من الأهمية بمكان في صنع السياسات تحديد الأهداف والاختيارات وتنفيذها، ويواجه المديرون دائماً مهمة اتخاذ القرار، ويعتمد نجاح المؤسسة على جودة اتخاذ القرار، وتتكون عملية صنع القرار من عدة خطوات، بما في ذلك تحديد القضايا الرئيسية التي تحتاج إلى حلّ، والبحث عن حلول، واختيار معايير لتقييم الحلول، وأخيراً اختيار أنسبها، وهذا أمر في غاية الأهمية بالنسبة للمديرين، ومن خلال استخدام هذه الأساليب، يمكنهم تعزيز قدراتهم على اتخاذ القرار (Damanik, Situmorang, & Dewi, 2021).

ونظراً لأنَّ التجارة والأعمال أصبحت أكثر تعقيداً وديناميكية من ذي قبل، تصبح عملية اتخاذ القرارات أكثر صعوبة، وتتأثر بعوامل مثل الضغط وحجم الوظيفة، والقيود الزمنية، وتنوع البيانات المتاحة، وعدم الكفاءة ونقص البيانات، ما يجعل العملية أكثر صعوبة. ولكن في واقع الأمر، فإنَّ معظم المنظمات تقلل من قيمة اتخاذ القرار وأهميته. (Pratama, Anggraini, & Ariska, 2021)

وأحد الحلول لتقليل أخطاء اتخاذ القرار، هو السماح للموظفين بالمشاركة في صنع القرار، نظراً لأنَّ القرارات جميعها ليست حيوية، ومشاركة الموظفين في اتخاذ قرارات أقل استراتيجية يمكن أن تقلل من الأخطاء في هذه العملية، ومن ثمّ، فمن الضروري أن يعزز الموظفون منظماتهم وقدرتهم الفردية، من أجل التأهل للمشاركة في صنع القرار في المنظمة (Musnadi & Majid, 2021).

إنَّ اتخاذ القرار هو حاجة تتمثل بالتفكير المنطقي والمتسلسل، ويتشكل تبعاً للموقف ودرجة أهميته وخطورته، وتمثل عملية اتخاذ القرار أساس العملية الإدارية، وقد تكون القرارات صعبة ومعقدة و تحتاج إلى وقت وجهد كبيرين، ولذلك، تعدّ من أصعب المهام التي تواجه المديرين ومتخذي القرار في المؤسسة، إذ لها الأثر الأكبر في نجاح المؤسسات (ابن دعجم والهزايمة، 2020).

يعرّف اتخاذ القرارات بأنه: "عملية عقلية يتمّ خلالها المفاضلة بين مجموعة البدائل المطروحة لحلّ مشكلة ما، واختيار أنسبها في ضوء النتائج المترتبة عليها، ومدى التقدم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، بعد الرجوع إلى معلومات مستقاة من مصادر متعددة، وتتضمن مهارات

التشخيص، ووضع البدائل الممكنة، وتقييم بدائل القرار، ووضع خطة لتنفيذ القرار، وتحديد وتقويم نتائج القرار " (بوالشرش وعز الدين، 2017).

ولاً بدأ هنا من التمييز بين صنع القرار واتخاذ القرار، إذ يقوم صنع القرار على مناقشة مجموعة بدائل وحلول، يتم طرحها للوصول إلى حلّ لمشكلة قائمة، بينما اتخاذ القرار يقوم على تحديد الفكرة التي سيتمّ بها حلّ المشكلة، بعد دراسة جميع الحلول المطروحة في صنع القرار (شهيدي وبوسهمين، 2018).

ويمكن ملاحظة أهمية اتخاذ القرار بعد معرفة ارتباطه بجوانب العملية الإدارية، من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة؛ فارتباط اتخاذ القرار بالتخطيط، ينبع من وضع المؤسسين لمجموعة من الخطط والاستراتيجيات، ولكن في الوقت نفسه يتوجب عليهم اتخاذ القرارات المناسبة، لتحديد البدائل الواردة وتجنب غير المرغوب فيها من البدائل، وبمجرد وضع الخطط الأولية وضع التنفيذ هذا يساعد على تكوين إطار إتخاذ القرارات (شهيدي وبوسهمين، 2018).

ولضمان جودة اتخاذ القرار يجب اتخاذ منهج علمي منظم ومدروس، يتم خلال خطوات واضحة تحدد وتشخص المشكلة وتقييمها، بعد جمع المعلومات وتحليلها، وتترتب خطوات اتخاذ القرار كما يأتي (بوالشرش وعز الدين، 2017):

1. إدراك المشكلة: تبدأ عملية اتخاذ القرار بناءً على ظهور خلل في النظام الإداري، وهذا ما يلفت متخذي القرار إلى ضرورة تحليل الموقف وسرعة اكتشاف الحل.

2. تعريف المشكلة: يتمّ فيها تحديد هوية المشكلة تحديداً دقيقاً وتصنيفها، لمعرفة سبب المشكلة والانطلاق منها.

3. **جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالمشكلة:** في هذه المرحلة يتم جمع بيانات ومعلومات

تسهم في تحديد أبعاد المشكلة، وحصر جوانبها جميعها، وتتابع هذه المرحلة في مراحل تحليل المشكلات جميعها، وحلّها.

4. **تحليل المعلومات:** هنا تبدأ عملية وضع المعلومات التي جُمعت سابقاً جميعها، وتكوين صورة

شاملة للمشكلة، بالإضافة إلى دراسة كلّ عامل، أدى إلى حدوث المشكلة وعلاقته مع المتغيرات الأخرى، كما تتم مقارنة المشكلة بمواقف أخرى سابقة، وأخيراً، يتم تصنيف أحداث المشكلة وتواليها.

5. **تحديد بدائل حلّ المشكلة:** توضع الأفكار التي قد تسهم في الوصول إلى الحلّ الأمثل

للمشكلة جميعها، مما يزيد من احتمالية إيجاد حلّ مثالي، يضمن الخروج من المشكلة بأقل الأضرار والخسائر.

6. **اختيار البديل الأمثل:** في هذه المرحلة تفرز البدائل التي جمعت من المرحلة السابقة،

وتوضيح مزايا كل منها وعيوبها، والمقارنة بينهم.

7. **تطبيق البديل:** يوضع البديل الذي تمّ الإجماع عليه موضع التنفيذ الفعلي، وهنا تحدد درجة

فاعليته، ومن ثم يبدأ تطبيق التعديلات في الوظائف الإدارية، من إعادة تخطيط الإجراءات والمتغيرات التنفيذية.

8. **تقييم التنفيذ:** بعد تطبيق البديل يتمّ دراسة المرجع برؤية شاملة لتقييمه؛ ففي حال كان التقييم

إيجابياً، يتم عمل مراجعة منتظمة، أما في حالة التقييم السلبي، يعود متخذو القرار إلى المرحلة الأولى.

يتبين للباحثة أنّ إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، يعمل على تبادل الآراء ووجهات النظر، ويعدّ إشراك القائد الناجح لموظفيه من الأمور التي تسهم في تحقيق ديمقراطية الإدارة، وعملية اتخاذ القرار الإداري المناسب.

2.2.2 تفويض السلطة

لا يساعد التفويض في القيادة على إنجاز الأمور فحسب؛ بل إنه يمكّن الموظفين أيضاً من خلال منحهم قدرًا أكبر من الاستقلالية؛ حيث لا يمكن لأي قائد أن يقوم بكل الأشياء في الأوقات جميعها، والتفويض هو أداة رئيسة لتعزيز أداء الفريق والتنظيم وكفاءته؛ حيث وجدت دراسة أجرتها مؤسسة غالوب أن الشركات التي يقودها الرؤساء التنفيذيون الذين يتبعون مبدأ تفويض السلطات، حققت معدل نمو إجمالياً أعلى، مقارنة بالشركات التي يفوض رؤساؤها التنفيذيون تفويضاً أقل (Clarke, 2021).

تحتوي القيادة التشاركية على العديد من المكونات، والتفويض عامل مهم لتعظيم مساهمات الموظفين وزيادة الإنتاجية بين جميع أعضاء الفريق، وفيما يأتي أربعة أسباب تجعل التفويض ضرورياً للقيادة الفعالة (Ahmad & Abbas, 2021).

1. يعطي وقتاً أكبر للقائد

إنّ تحقيق التوازن الصحيح بين الاستراتيجي والتكتيكي، مهم لأي قائد ليكون فعالاً، بالرغم من كثرة الأعباء الملقاه على عاتقه، في استطلاع أجره معهد التفكير الاستراتيجي، قال (96%) بالمائة من القادة، إنهم يفتقرون إلى الوقت للتفكير الاستراتيجي. عندما يفوض القادة مهامّ معينة للآخرين، يصبحون أحراراً في التركيز على الأنشطة ذات القيمة الأعلى، واستخدام وقتهم بشكل أكثر إنتاجية. لا يمنح التفويض القادة وقتاً للتفكير الاستراتيجي فحسب؛ بل يتيح لهم أيضاً التركيز

على المهام الأخرى التي يمكنهم وحدهم القيام بها، مثل قيادة وتدريب فرقهم (Mathebula & Barnard, 2020).

2. يشجع على تحديد أولويات المهام

يبدأ التفويض بتحديد المهام التي يمكن تفويضها، وأيّها لا يمكن تفويضها. يساعد تحديد أولويات المهام القادة على تحديد العناصر الأكثر أهمية، التي يجب تفويضها ومن يجب أن يؤديها، ويمكن للقادة تصنيف المهام بناءً على حساسية الوقت وأهميتها؛ فمن المحتمل أن يتم تفويض المهام أو القرارات الأقل أهمية ولكنها ملحة، مثل الاستجابة لطلب روتيني من فريق آخر، وقد تكون المهام ذات الأهمية القصوى والعاجلة أيضاً مرشحة للتفويض، ولكن ربما لعضو أكثر خبرة في الفريق (Clarke, 2021).

3. تمكين الموظفين

يمكن التفويض الموظفين من خلال تمكينهم من إثبات قدرتهم على تولي عمل جديد، عندما يخرج الأفراد من أنشطتهم اليومية المعتادة، وتتاح لهم الفرصة لتولي مهام جديدة، أو المشاركة في صنع القرار، يصبحون أكثر استثماراً في نتائج مسؤولياتهم المفوضة، ويساعد التفويض الأشخاص على إدراك أهميتهم للفريق، مما يعزز إحساساً أعمق بالالتزام والمشاركة (Ahmad & Abbas, 2021).

4. يدعم تطوير المهارات الجديدة

يبنى التفويض مهارات جديدة بين قادة الفريق وتقاريرهم المباشرة؛ حيث يضع القادة الجدد في إيقاع قبول المسؤولية عن النتائج، دون الشعور بضرورة تولي كل مهمة بأنفسهم؛ فعندما يتعلم القادة كيفية التفويض بفعالية، فإنهم يبنون الكفاءة في تحديد التوقعات، وتقديم الملاحظات، وضمان

المساءلة، وبالنسبة للأفراد الذين تم تفويض المسؤوليات إليهم، ف لديهم فرص لتعلم عملية جديدة أو التفاعل مع أعضاء الفريق الذين قد لا يتعاملون معهم بشكل طبيعي، وتساعدهم هذه التجارب الجديدة على بناء المهارات في مجالات مثل إدارة المشاريع والعمل الجماعي والتواصل (Clarke, 2021).

وينطوي التفويض على أكثر من مجرد توزيع المهام على أعضاء الفريق الآخرين. يفكر القادة الفعالون بعناية فيما يجب تفويضه ولمن، ويفهمون كيف يجعل التفويض فريقهم أكثر فعالية؛ حيث يُعدّ تطوير القيادة طريقة رائعة لتعليم القادة كيفية الاستفادة من التفويض لتحسين الإنتاجية، وتمكين الموظفين، وبناء المهارات (Clarke, 2021).

تستنتج الباحثة أنّ تفويض السلطة ومنح الصلاحيات للمرؤوسين، ينعكس بشكل إيجابي على القادة؛ حيث يعطي الوقت الأكبر للقائد للقيام بالمهام والإجراءات الإدارية ذات الأولوية، والمتصلة بالتخطيط والتجديد والتطوير الذاتي، وإنجازها في وقتها، بالإضافة إلى تمكين الموظفين، وذلك عن طريق تحسين مستوى القرار وجعله أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، مما يسهم في تنمية القيادات الدنيا في المنظمة من خلال تحمل العاملين نتائج قراراتهم، ما يؤدي إلى تعزيز الثقة لديهم و تطوير المهارات وبناء الكفاءات، وسيادة الشعور بالرضا نحو العمل.

2.2.3 الاتصال والتواصل

عندما تتزايد قنوات الاتصال بسرعة، وتزداد الحاجة إلى الاتصال بين القادة وموظفيهم، فإن التواصل الفعال للقيادة، هو حجر الزاوية النهائي لنجاح الأعمال؛ فإذا كان القائد يريد أن يكون قادراً على تنفيذ التغييرات وتحقيق نتائج أعمال حقيقية للمنظمة، فإنه بحاجة أولاً إلى تعلم المهارات اللازمة لإجراء محادثات فعالة في مكان العمل (Brown, 2020).

يُعدّ النظر إلى التواصل الفعال في مكان العمل كعلاقة ثنائية الاتجاه أمراً مهماً، ولكنه يواجه أيضاً بعض التعقيدات التي ينطوي عليها الاتصال نفسه، لا سيّما من منظور القيادة. التواصل القيادي الفعال يصف نهجاً معيناً للاتصال في مكان العمل له تأثير واضح وحاسم على النتيجة النهائية للمنظمة (Galli, 2021).

ويتكون الاتصال القيادي إلى حدّ كبير من الرسائل المتعلقة بثقافة الشركة والقيم الأساسية؛ فهذه الرسائل مهمة لأصحاب المصلحة الرئيسيين في الشركة، بما في ذلك الموظفين والعملاء والشركاء الاستراتيجيين والمساهمين ووسائل الإعلام؛ فعندما يتعلق الأمر بالاتصالات من القادة، فإنها حيوية بسبب تأثيرهم المباشر على هذه الرسالة المنقولة، فيما يتعلق برؤية المنظمة ورسالتها وتحولاتها، ويتمثل الهدف الأهم للاتصال القيادي في تنمية الشعور بالثقة في مكان العمل، من خلال الرسائل القادمة من القادة، ما يحافظ على مشاركة الموظفين وتركيزهم في الاتجاه الصحيح (Saputra, 2021).

أهمية الاتصال القيادي

الاتصال هو وظيفة قيادية أساسية، مما يعني أنّ التواصل الفعال في مكان العمل والقيادة الفعالة متشابكان بشكل وثيق. يحتاج القائد الفعال إلى أن يكون محاوراً ماهراً، يطبق هذه المهارة في العلاقات على المستوى التنظيمي (Martins et al., 2018).

المشكلة هنا تتجاوز المديرين الذين يفتقرون إلى الثقة، أو مستويات المهارة اللازمة ليكونوا قادة أعمال ناجحين؛ بل سيكون للقادة الذين يعانون من قصور في قدرتهم على الاتصال والتواصل تأثير سلبي مباشر على مستويات رضا الموظفين والتحفيز والإنتاجية؛ فيجب أن يظل الحفاظ على تحفيز الموظفين ودفعتهم نحو النجاح أولوية قصوى لأي قائد، ولكن من أجل الإلهام والتحفيز

في المقام الأول، يحتاج قادة الأعمال إلى إنشاء وتعزيز خط اتصال قوي؛ فالقائد يحتاج إلى التفكير بوضوح والتعبير عن الأفكار ونشر المعلومات إلى أجزاء المنظمة جميعها (Brown, 2020).

فيمكن للقائد الجيد التعامل مع التدفقات السريعة للمعلومات التي يتم تداولها داخل المنظمة، وبين العملاء والشركاء وأي أصحاب مصلحة آخرين، وبشكل أساسي، يعدّ الحفاظ على اتصالات القيادة القوية داخل مكان العمل هو المفتاح للحفاظ على المنظمة (Galli, 2021).

تري الباحثة أنّ سهولة ووضوح عملية الاتصال الجيد والفعال بين القادة ومرؤوسيهـم ووضوحها، تقود إلى الثقة المتبادلة وإلهام العاملين للمشاركة في صناعة القرار، فهو المفتاح الأساسي للحفاظ على تبادل الأفكار والآراء ووجهات النظر بين القادة والمرؤوسين، مما يساعدهم على التوافق بشكل أفضل داخل المنظمة، وهذا يؤدي إلى وجود حوار مفتوح في جميع المستويات الإدارية داخل المنظمة، كما يعزز التعاون والعمل الجماعي وردود الفعل الصادقة، ويضمن بأنّ العاملين جميعهم على اطلاع دائم على المعلومات المهمة ضمن إجراءات العمل المختلفة وتعليماته.

2.2.4 العلاقات الإنسانية

تشير العلاقات الإنسانية إلى القدرة على التفاعل بطريقة صحية مع الآخرين، وبناء علاقات قوية. من وجهة نظر القادة في الشركة، فإنها تنطوي على عملية إنشاء أنظمة وقنوات اتصال لتمكين العلاقات بين المجموعة والموظفين، بالإضافة إلى العلاقات الفردية القوية. علاوة على ذلك، تشمل عملية تدريب الأشخاص على أدوار محددة، وتلبية احتياجاتهم، وحلّ النزاعات

بين الموظفين أو بين الإدارة والموظفين وخلق ثقافة إيجابية في مكان العمل (Atalia, Dalimunthe, & Zarlis, 2019).

العلاقات الإنسانية أمر بالغ الأهمية في الأعمال التجارية لعدة أسباب، بما في ذلك (Gerpott, Fasbender, & Burmeister, 2020):

1. إنتاجية الموظف

عندما تكون العلاقات بين قادة الشركة وموظفيها داعمة وإيجابية، تظهر زيادة الإنتاجية، بالإضافة إلى ذلك، عندما يعتمد الموظفون على بعضهم البعض في عملهم، فإنه يؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية؛ فعندما يشعر الموظفون أنهم يعاملون باحترام ويتم الاعتراف بهم لمساهماتهم في نجاح الشركة؛ فمن المرجح أن ينتجوا عملاً جيداً.

2. الدافع

عندما يدرك الموظفون أنّ أداء المهام المتعلقة بالوظيفة سيسمح لهم بالشعور بالتقدير، فإنهم يكونون أكثر تحفيزاً للقيام بها.

3. الإدراك الإيجابي

تؤثر المهارات الشخصية ومهارات الاتصال لدى الموظف على التصور الذي يمتلكه الموظفون الآخرون، حول قدرتهم على المساهمة بشكل إيجابي في مكان العمل؛ فيمكن أن يخلق التصور الإيجابي لعمل الموظف وموقفه، فرصاً للتقدم في المستقبل.

4. الاحتفاظ بالموظفين

الموظفون الذين يشعرون أنهم يعاملونهم باحترام من قبل صاحب العمل، هم أكثر عرضة لمواصلة العمل لديهم لفترة أطول من الوقت. من خلال استخدام العلاقات الإنسانية لتأسيس شعور بالثقة المتبادلة والقيمة، تخلق الشركة بيئة يشعر فيها الموظفون بأنهم مهمون، ويقل احتمال السعي وراء فرص أخرى.

5. الإبداع

في مكان العمل، يعتمد الإبداع غالباً على قدرة الموظف على التواصل، وتبادل الأفكار مع زملائه؛ فمن خلال خلق ثقافة إيجابية في مكان العمل ورعاية العلاقات في مكان العمل، وروح العمل الجماعي، يمكن للأعمال تشجيع الإبداع وتطوير المنتجات والخدمات بسرعة أكبر، لتلبية احتياجات المستهلك المتغيرة.

يتبين للباحثة أنّ تطبيق العلاقات الإنسانية في المؤسسات، يعني التركيز على الجانب المعنوي للعاملين؛ فهي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتدفع بالعاملين إلى الإبداع والثقة بقدراتهم ومهاراتهم، من خلال تنشيط الواقع النفسي للمرؤوسين؛ حيث يتم من خلالها التوفيق بين إرضاء المطالب البشرية الإنسانية للعاملين، وبين تحقيق أهداف المؤسسة، وتشجع على تحقيق التعاون وتبادل وجهات النظر والآراء والخبرات بين القادة والمرؤوسين، لذلك، وجب عدم تهميش الطبيعة البشرية الخاصة بهم، ويجب على الإدارات أن تهتم بهذا الجانب، وتعمل على خلق أجواء من الاحترام المتبادل وتقدير الأعمال، وخلق الحوافز المادية والمعنوية، لدفع العاملين لمزيد من العطاء والانتماء؛ فاحترام إنسانيتهم سيكون له مردود إيجابي فعال، لتقديم أفضل ما يمكن تقديمه للمنظمات.

2.2.5 استخدام التكنولوجيا

تأثير التكنولوجيا على القيادة كبير والفوائد منها كثيرة، ومع ذلك، هناك شيء واحد لا يزال يمثل تحدياً للقيادة في أنحاء العالم جميعه، وهو استخدام التكنولوجيا المناسبة في الوقت المناسب وبالطريقة الصحيحة؛ حيث يجب أن يكون الهدف هو تطبيق التكنولوجيا على المهام الصحيحة، وتقليل الحاجة إلى الجهد البشري (Syahchari, Saroso, Sudrajat, & Herlina, 2020).

يجب أن يؤدي تطبيق التكنولوجيا إلى تحسين المشاركة البشرية بدلاً من استبدالها، ويجب أن يؤدي إلى نتائج أفضل من حيث صنع القرار وإدارة الأفراد؛ حيث يعدّ احتضان التكنولوجيا العنصر الأكثر حيوية لنجاح المديرين، الذين يطمحون إلى أن يكونوا قادة، باستخدام أحدث أدوات التكنولوجيا، من السهل جداً على القادة قيادة الموظفين، وتحقيق الأهداف التنظيمية. وإن لاستخدام التكنولوجيا في القيادة فوائد عدة منها (Sharpp, Lovelace, Cowan, & Baker, 2019):

1. إعطاء المرونة للموظفين

أصبح العمل عن بعد هو القاعدة السائدة اليوم؛ حيث أتاحت تكنولوجيا اليوم للفرق المتباعدة عبر الحدود الجغرافية، إكمال المشاريع دون الحاجة إلى الوجود الفعلي في مكان العمل؛ فعن طريق استخدام التكنولوجيا، يمكن للقيادة تسهيل بيئة عمل تعاونية لموظف مخلص، ملتزم بتقديم الأفضل للمنظمة، وفي الوقت نفسه يحتاج إلى حرية العمل من أي مكان آخر غير المكتب، هذا الشعور بالحرية لا يجعل الموظف يشعر بالرضا فحسب، بل يحفزهُ أيضاً على العمل بكفاءة أكبر، بسبب الراحة المتزايدة، وأيضاً، تستفيد المنظمة من موظف يعمل عن بعد في انخفاض تكاليف

التشغيل، بدلاً من خسارة موظف موهوب أمام منافس، من الأفضل منحه تلك المساحة التي يريدها، والحصول على أفضل ما لديه من قدرات.

2. القدرة على الإدارة من أي مكان

لقد ولدت التكنولوجيا أدوات اتصال أكثر من أي وقت مضى؛ حيث يمكن للقائد باستخدام الأدوات المناسبة، عرض عدد المهام التي أنجزها فريق العمل، من أي مكان وفي أي وقت.

3. التغلب على الحواجز اللغوية

علامة القيادة الحقيقية هي التفوق حتى وسط المواقف الصعبة، مع التقدم التكنولوجي بسرعة مذهلة، يمكن للقائد استخدام أدوات الترجمة، لإنشاء أو ترجمة مستندات الأعمال بسرعة وبدقة كبيرة، وفائدة أخرى يمكن تحقيقها من خلال التغلب على اللغة، كحاجز للتواصل وهي توظيف أشخاص من خلفيات لغوية متنوعة، فيمكن للمنظمة الاستفادة من مهارات الأشخاص الموهوبين، عبر الحدود الجغرافية.

4. أتمتة الإدارة

يمكن أن توفر التكنولوجيا المتقدمة قدرًا كبيراً من الوقت للقادة؛ حيث يمكنهم أتمتة عدد من المهام، باستخدام مساعدي صوت الذكاء الاصطناعي، يمكنهم التأكد من عدم تفويت أي اجتماع مهم، وسيتم إنقاذهم من ضغوط تذكر التفاصيل الصغيرة والمهمة.

يتضح للباحثة من خلال هذا البعد، أنّ استخدام التكنولوجيا أحدثت نقلة نوعية في شتى مناحي الحياة، وخصوصاً على مستوى العمل؛ حيث قلل من الجهد البشري، وعزز التواصل بين القادة والمرؤوسين، وأسهم في زيادة سرعة إنجاز الأعمال، وقلل من التكاليف اللازمة لأداء العمل، كما

زاد جودة مخرجات العمل وحسّن نوعيتها، مما يسمح للبيانات بأن تكون متاحة لدى الجميع، كلّ حسب طبيعة عمله.

2.3 رأس المال البشري

فيظل عصر المعلوماتية والتطور السريع، فإنّ أهمّ وأكبر أصول المؤسسات غير الملموسة؛ رأس المال البشري (kalkan, 2014) وذلك لكونه رأس المال الحقيقي للمؤسسة، باعتباره قائد عمليات الابتكار والإبداع والتطوير والركن القائم على التغيير والتجديد (بوحديد، 2016)، وذلك لاملاكه صفات شخصية وقدرات تقنية، بالإضافة إلى المعارف والمهارات، التي تتمي عنده الرغبة في تبادل المعلومات، والتركيز على الأهداف المرجوة، وتعزيز ثقافة التعاون والمشاركة في فرق العمل. (سويطي، 2020).

في السوق العالمية الحالية، تتشكل الشركات من خلال المنافسين، بغض النظر عن الصناعة، ولتطوير ميزة تنافسية، من المهم أن تستفيد الشركات من القوة العاملة كسلاح تنافسي؛ حيث أصبحت استراتيجية تحسين إنتاجية القوى العاملة لتحقيق قيمة أعلى للشركات ذات أهمية كبيرة، ولذلك تسعى الشركات إلى تحسين قوتها العاملة، من خلال برامج تنمية رأس المال البشري الشاملة، ليس فقط لتحقيق أهداف العمل ولكن بشكل أكبر وأهمّ، البقاء والاستدامة على المدى الطويل. ولإنجاز ذلك، تحتاج الشركات إلى استثمار الموارد لضمان حصول الموظفين على المعرفة والمهارات والكفاءات، التي يحتاجونها للعمل بفعالية في بيئة معقدة وسريعة التغيير (Sima, Gheorghe, Subić, & Nancu, 2020).

استجابة للتغيرات، تبنّت معظم الشركات فكرة أنّ رأس المال البشري، يحقق ميزة تنافسية جيدة من شأنها أن تعزز الأداء العالي؛ فأصبحت تنمية رأس المال البشري جزءاً من الجهد الشامل

لتحقيق أداء قوي وفعال من حيث التكلفة، وعليه، تحتاج الشركات إلى فهم رأس المال البشري، الذي من شأنه تعزيز رضا الموظفين وتحسين الأداء، وبالرغم من وجود افتراض واسع بأن رأس المال البشري له تأثيرات إيجابية على أداء الشركات، فإن فكرة أداء رأس المال البشري، لا تزال غير مختبرة إلى حد كبير (Bagdasarian, Stupina, Goryacheva, & Shmeleva, 2020 z).

ترى الباحثة أن رأس المال البشري يتمثل بالقدرات والمهارات والمعارف، التي يمتلكها الأفراد في المنظمة، والتي تعدّ مورداً مهماً من مواردها؛ حيث إنه أحد العناصر المهمة في العمليات الإنتاجية في المؤسسات، ويحقق مستويات أداء متميزة؛ فهو الثروة الفعلية التي لا يمكن أن تقلد بسهولة، وهو من أصول المؤسسات غير الملموسة الذي يقود عمليات الابتكار والإبداع والتطوير، ما يؤدي إلى تحقيق أهداف واستراتيجيات المؤسسات، ويعزز من قيمتها التنافسية.

2.3.1 مفهوم رأس المال البشري

يشير مصطلح رأس المال البشري، إلى القيمة الاقتصادية لخبرة العامل ومهاراته، ويشمل رأس المال البشري: التعليم والتدريب والذكاء والمهارات والصحة، وأشياء أخرى يقدرها أصحاب العمل، مثل الولاء والالتزام بالمواعيد، على هذا النحو، فهو أصل غير ملموس أو جودة غير مدرجة (ولا يمكن إدراجها) في الميزانية العمومية للشركة، ويُنظر إلى رأس المال البشري، على أنه يزيد الإنتاجية، وبالتالي، الربحية، كلما زاد الاستثمار الذي تقوم به الشركة في موظفيها، تزداد فرص إنتاجيتها ونجاحها (Kh & Kh, 2021).

عُرف مصطلح "رأس المال البشري" بأنه: عنصر أساسي في تحسين أصول الشركة والموظفين، من أجل زيادة الإنتاجية، وكذلك الحفاظ على الميزة التنافسية، وللحفاظ على القدرة

التنافسية في المنظمة، يصبح رأس المال البشري أداة تستخدم لزيادة الإنتاجية، ويشير رأس المال البشري إلى العمليات التي تتعلق بالتدريب، والتعليم والمبادرات المهنية الأخرى، من أجل زيادة مستويات المعرفة والمهارات والقدرات والقيم، والأصول الاجتماعية للموظف، والتي ستؤدي إلى رضا الموظف وأدائه، وفي النهاية على أداء الشركات (Rahim et al., 2021)، وذكر (Kh & Kh, 2021) أنّ رأس المال البشري، هو مدخل مهم للمؤسسات، بخاصة لتحسين الموظفين المستمر والمعتمد بشكل أساسي على المعرفة والمهارات والقدرات، وبالتالي، يُشار إلى تعريف رأس المال البشري، على أنه "المعارف والمهارات والكفاءات والسمات، المجدسة في الأفراد، والتي تسهل خلق الرفاه الشخصي والاجتماعي والاقتصادي".

وقد اتفقت معظم التعريفات، على أن رأس المال البشري، يعدّ المخزون الاستراتيجي غير الملموس من المعلومات والمهارات والمعارف والإمكانات والمؤهلات، والقدرات والكفاءات والخبرات المتجدسة في العاملين، والتي تمّ اكتسابها نتيجة تبني المؤسسة برامج التطوير والتعليم، والتدريب والتأهيل لتحقيق أهدافها، ولاستمرارها وبقائها (أبو داوود، 2021). كما أشارت (كساب، 2020) إلى أنّ رأس المال البشري يعني مجموعة القدرات والمهارات والطاقات، للقيام بعملية الإبداع والابتكار التي يمتلكها العاملون في المؤسسة، ويستثمرونها بشكل يزيد من قيمة المؤسسة أمام منافسيها، وقد أكدّ على ذلك (المختار، 2018) فرأى أن رأس المال البشري يتمثل في العاملين الذين يمتلكون المهارات والقدرات، والأفراد ذوي الكفاءات والخبرات الواسعة، الذين يعدّ وجودهم ضرورة لتحقيق أهداف المؤسسة أيّاً كانت، بينما عرّف رأس المال البشري في تقرير التنمية البشرية: على أنه النواة الصلبة نسبياً لرأس المال الفكري، إذ إنّ رأس المال البشري يُعدّ أحد مكوناته. (الشوابكة وآخرون، 2020).

اتفقت الباحثة مع دراسة (أبو داوود، 2021) في تعريف رأس المال البشري، التي رأت أنّ رأس المال البشري هو المخزون الاستراتيجي غير الملموس من المعلومات والمهارات والإمكانات والمؤهلات والقدرات والكفاءات، والخبرات المتجسدة في العاملين، التي اكتسبت نتيجة تبني المؤسسة برامج التطوير، والتعليم والتدريب والتأهيل، لتحقيق أهدافها، ولاستمرارها وبقائها.

2.3.2 أهمية رأس المال البشري

مصطلح رأس المال البشري، هو الاعتراف بأنّ الأشخاص في المؤسسات والشركات، هم أصول مهمة وأساسية تسهم في التنمية والنمو، بطريقة مماثلة للأصول المادية، مثل الآلات والمال؛ حيث تسهم المواقف والمهارات والقدرات الجماعية للأفراد، في الأداء التنظيمي والإنتاجية، وأي إنفاق على التدريب والتطوير والصحة والدعم هو استثمار، وليس مجرد نفقات، تتزايد أهمية رأس المال البشري بشكل كبير في الآونة الأخيرة؛ حيث يعدّ رأس المال البشري الآن أهمّ عامل في المنظمة، التي تسير في طريقها إلى النجاح. في الواقع، لم تعد الموهبة في الوقت الحاضر تعتمد على صاحب العمل، ولكن صاحب العمل أصبح أكثر اعتماداً على الموهبة؛ إذ يُعدّ رأس المال البشري من أهم أصول المؤسسة؛ لأنه في حال عدم وجوده لن يكون هناك من يقوم ببيع منتجات / خدمات الشركة، أو إدارة عمليات الشركة اليومية، أو التعامل مع العملاء بشكلٍ فعّال (Hamadamin & Atan, 2019).

يعدّ الموظفون من أهمّ أصول الشركة؛ لأنهم يمتلكون شيئاً لا يمكن الاستغناء عنه، وهو تفوق العقل البشري؛ فموظفو الشركة هم رأس مالها الفكري؛ حيث يمتلك الموظفون المهارات والمواهب، التي يصعب تضمينها في الآلات، وإلى جانب ذلك، يمتلك الإنسان أيضاً فكرة وابتكاراً

لا تستطيع الآلات امتلاكه، وكلّ شركة تحتاج إلى الابتكار والإبداع من أجل خلق ميزة تنافسية (Ferreira & Franco, 2019).

سيؤدي رأس المال البشري المرتفع، إلى توليد دخل وأرباح أكبر، مقارنة بالأصول الأخرى؛ إذ يرتبط رأس المال البشري بالدخل ارتباطاً وثيقاً؛ فالموظف ذو المستوى التعليمي العالي سيقوم بأداء مهمات ذات قيمة مضافة عالية، بشكل أكثر كفاءة وسرعة، وسيكون قادراً على تطبيق المزيد من الأفكار والابتكارات الجديدة في عمله، باختصار، يؤدي رأس المال البشري الكفؤ إلى زيادة الإنتاج لكل ساعة عمل، وبالتالي، تكون الإنتاجية أعلى (Wesemann, 2022).

فإن رأس المال البشري هو مفهوم مهم يعترف بالموظفين، ويعتقد أنه يجب معاملتهم كأصول، بدلاً من النفقات؛ فالشركات التي تعدّ موظفيها مصروفات، ستحاول تقليل قوتها العاملة في أثناء أية أزمة، في المقابل، المنظمات التي تنظر لموظفيها باعتبارهم أصولاً مهمة؛ ستحاول المحافظة على الموظفين خلال الأوقات الصعبة، ويشير (Sima, Gheorghe, Subić, & Nancu, 2020) إلى أنّ أهمية رأس المال البشري في المؤسسات كآلاتي:

1. ينمي قدرة الأفراد على استيعاب وفهم التكنولوجيا الحديثة، ويعمل على زيادة المهارات المعرفية والإدراكية لزيادة الإبداع والابتكار في المؤسسات؛ حيث يعدّ مصدراً مهماً للنمو المستدام.
2. تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؛ حيث أن رأس المال المميز، يعدّ أحد أهم أسباب التنافسية بين المؤسسات، التي تزيد من قدرتها على مواجهة منافسيها.
3. زيادة الكفاءة من خلال الأصول، وزيادة رضا العملاء عبر تقديم الخدمات المرضية لهم.
4. تحقيق الأداء الجيد؛ وذلك لأنّ رأس المال البشري يعدّ من المصادر الحرجة والفردية التي تؤثر على المؤسسة ويصعب تقليدها، ما يحقق الإنتاجية، ويزيدها بشكل مباشر.

5. التأثير المباشر على أصحاب الأفكار الجديدة والرياديين، بتأمين اللازم من الإمكانيات والموارد للبدء بمشاريع جديدة.

6. تحسين الجانب الإنساني في المؤسسة، وذلك من خلال توظيف الأفراد وتدريبهم وتطويرهم وتحسين وضعهم النفسي.

يتبين للباحثة أنّ أهمية رأس المال البشري، تتجلى في دوره الفاعل والمهم في المؤسسات، من خلال تنمية قدرات الأفراد وزيادة مهاراتهم ومعارفهم، وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وزيادة الكفاءة الإنتاجية؛ حيث يُعدّ مورداً من الموارد الذي يصعب إيجاد بديل له.

2.3.3 أبعاد رأس المال البشري

تمّ تطوير مصطلح رأس المال البشري في الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي، من قبل اثنين من الاقتصاديين، وهما (جاكوب مينسر) و(جاري بيكر)، اللذين يعدّان عضوين في مدرسة (شيكاغو) للاقتصاد، ومع ذلك، فإنّ المفهوم يعود إلى زمن بعيد مثل (آدم سميث)، الذي جادل بأن رأس المال لا يتكوّن فقط من الآلات والعقارات، ولكن أيضاً من "القدرات المكتسبة والمفيدة للسكان جميعهم، أو أعضاء المجتمع"، وتمّ تطبيق فكرة القدرات البشرية والتعليم، على أنهما يشكلان مخزناً لرأس المال يمكن استثماره لإنتاج القيمة في الأصل لتحليل الدول ككل، ولكنها أصبحت تدريجياً جزءاً أساسياً من فهم كيفية نجاح الأعمال، ولرأس المال البشري خمسة أبعاد رئيسية، هي:

1. المهارات

ترتبط إنتاجية العمال ارتباطاً وثيقاً بمهاراتهم وتعليمهم ومؤهلاتهم. مثلما تستثمر المصانع رأس المال في الآلات التي تزيد الإنتاجية، كذلك يستثمر العمال أو الشركات في التعليم والتدريب اللذين

يزيدان الإنتاجية، هذا هو الحال بشكل خاص في الشركات المتخصصة في الخدمات أو التكنولوجيا، أو المنتجات غير الملموسة؛ حيث يتم إنشاء القيمة من خلال الابتكار والإبداع (Bagdasarian, Stupina, Goryacheva, & Shmeleva, 2020).

تستنتج الباحثة أنّ المهارات والتي تعدّ القدرات والمعارف والخبرات، التي يجب توفرها لدى الفرد ليقوم بتعزيز دوره في عمله ويزيد الإنتاجية للمؤسّسات ترتبط ارتباطاً وثيقاً وفعالاً بالأداء الجيد للعاملين، فزيادة المهارات والمعارف تعمل على ترشيد عملية اتخاذ القرار وتحسين عملية القرار والإفادة القصوى من الخبرات في اختيار البدائل وحلّ الأزمات إنّ وجدت.

2. الخبرات

كلما كان الموظفون أكثر خبرة، خلقوا قيمة أكبر؛ فقد يستغرق الأمر من الموظفين في أي مكان ما بين ثلاثة أشهر إلى عام ليصبحوا منتجين، في كل مرة تفقد فيها شركة ما موظفاً أمام منافس أو تسرح العمال أو تقاعدتهم، فإنّها تحتاج إلى الاستثمار في توظيف وتدريب موظفين جدد، وهو أمر لا يقلّ تكلفة عن استبدال الآلات، وبالتالي، يمكن النظر إلى الخبرة العملية على أنها شكل من أشكال رأس المال الذي يدرّ الدخل (Sima et al., 2020).

تؤكد الباحثة أنّ الخبرات والتي هي حصيلة سنوات التشغيل للموظف، وعدد السنوات التي تمثل عمر المنظمة، تقود إلى توليد المعرفة والإدراك التراكمي في مجال العمل ومشاركة أصحاب الخبرات الواسعة والعقول الناضجة، يسهم في عملية صنع القرارات واللجوء إلى التحليل المنطقي في حلّ المشكلات.

3. المعرفة

تُعبّر المعرفة عن كل ما هو جديد؛ فهي خليط من العلم والخبرات المتراكمة، وتعتمد على الإدراك البشري ومن خلالها تتمكن المنظمة والأفراد العاملون فيها من الفهم والتصرف بصورة فاعلة؛ حيث تقوم المؤسسات باختيار الأفراد القادرين على الفهم والاستيعاب السريع للمعرفة؛ لأنَّ الفرد إذا كان جيد الفهم سريع الاستيعاب يستطيع فهم أيّ تغيير، فالمعرفة تكتسب بالعمل وتتطلب كثيراً من التدريب والتعليم، وهذا يأتي بالممارسة والتطبيق (Hamadamin & Atan, 2019).

تستنتج الباحثة أنَّ المعرفة التي هي نتاج للعمل والخبرات والتدريب ليست وليدة اللحظة؛ بل تحتاج إلى علم وخبرات متراكمة؛ فالمؤسسات تبحث دائماً عن التجديد والإبداع والابتكار لتحقيق ميزتها التنافسية، كي تبقى صامدة أمام المتغيرات في عالم اليوم.

4. مهارات الاتصال والتواصل

بغض النظر عن مدى معرفة الموظفين أو مدى تطويرهم للخبرة في ثقافة الشركة وممارساتها، فإنَّ هذه المعرفة لن تكون ذات فائدة تذكر، إذا لم يتمكنوا من التواصل بشكل فعال، أو العمل بشكل جيد مع الموظفين الآخرين؛ حيث تعدّ المهارات الاجتماعية ومهارات الاتصال للموظفين، أكثر أهمية في مجالات الأعمال التي تتضمن التعامل مع العملاء؛ حيث يمكن أن تؤثر خدمة العملاء الجيدة على كيفية استجابة العملاء للعلامة التجارية (Sima et al., 2020).

يتبين للباحثة أنَّ مهارات الاتصال والتواصل عملية متكاملة يتمّ فيها نقل المعلومات والأفكار والأحاسيس من عامل إلى آخر، أو من عامل إلى عاملين آخرين، فهذه المهارات عبارة عن أنشطة لنقل المعلومات، لإيصال ما يهدف إليه العاملون لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات الخاصة بالمنظمات.

5. العادات والسمات الشخصية

بالنسبة للموظفين الأفراد، يمكن أن تكون العادات والسمات الشخصية مصدراً للقيمة؛ فالعامل المنضبط، والدقيق، والملتزم بالمواعيد النهائية، والذي لديه نظرة إيجابية، يعتبر لاعباً جماعياً يولد قيمة أكبر من الشخص الذي قد تكون لديه المهارات التقنية نفسها، ولكنه يفتقر إلى هذه السمات والعادات الشخصية (Bagdasarian et al., 2020).

إنَّ العادات والسمات الشخصية من وجهة نظر الباحثة تشكل عاملاً مهماً؛ حيث أن بعض الأفراد يتمتعون بمهارات وقدرات جيدة في العمل، وذلك من خلال انضباطهم والتزامهم بمواعيد العمل وتوجهاتهم الإيجابية، ولكن حين يتعاملون مع الآخرين يفتقرون إلى أهمِّ السمات والعادات الشخصية، التي تؤهلهم للتعامل مع من حولهم بشكل متميز.

6. الشهرة الفردية وصورة العلامة التجارية

صورة العلامة التجارية هي ما يجعل التعرف على الأعمال التجارية على الفور من قبل العملاء المحتملين؛ فغالباً ما يمكن للأفراد المشهورين، مثل (أيلون ماسك) من شركة (تيسلا)، أن يصبحوا شخصيات بارزة تدرّ عائدات للعلامة التجارية، وغالباً ما تعتمد الشركات التي تصنع السلع الرياضية وشركات الأزياء وتجارة التجزئة، على العلامات التجارية الشخصية والمتحدثين الرسميين المشاهير لجذب العملاء (Sima et al., 2020).

في حين أنَّ العديد من الشركات لديها إمكانية الوصول إلى تقنية مماثلة؛ فإنَّ وجود أفضل الموظفين والعلامات التجارية الأكثر شهرة، يمكن أن يزيد الإنتاجية والأرباح، بخاصة أنَّ الخدمات بدلاً من المنتجات الملموسة تشكل نسبة متزايدة من الناتج المحلي الإجمالي، وعليه تزداد أهمية رأس المال البشري للعاملين والشركات الفردية (Hamadamin & Atan, 2019).

يتبين للباحثة أنّ الشهرة الفردية وصورة العلامة التجارية، تلعب دوراً مهماً في المؤسسات؛ فعندما يتمّ اختيار أفضل الموظفين وأقدرهم معرفة وخبرة مع وجود العلامة التجارية، فإنّ ذلك يزيد الإنتاجية للمؤسسات، ويحقق ميزتها التنافسية، ويقودها نحو التميز والإبداع في سوق العمل.

2.3.4 بناء رأس المال البشري

يتمّ بناء رأس المال البشري من خلال الخطوات الآتية، حسب ما ذكره (Rahim et al., 2021):

1. استقطاب رأس المال البشري؛ وذلك استناداً إلى الخبرة والكفاءة، وتمكّنهم من نظام معلومات كفؤ لتسهيل المهام.
 2. صناعة رأس المال البشري؛ تعزيز القدرات بين الأفراد وتسخير طاقتهم للإبداع والابتكار في تحقيق الأهداف.
 3. تنشيط رأس المال البشري، وذلك من خلال فرق العمل، ومجموعات العصف الذهني، والاهتمام بالعاملين وأدائهم.
 4. الاهتمام بالعملاء؛ والتركيز على الاحتفاظ بالعملاء القدامى واستقطاب عملاء جدد، ومتابعة متطلبات العملاء، وتوفيرها، وبناء نظام معلومات لتقديم الخدمات بفعالية ودون جهد.
- تؤيد الباحثة ما ذكره (Rahim et al., 2021) لخطوات بناء رأس المال البشري، وتؤكد أنّ الاهتمام بالعملاء والاحتفاظ بهم وتهيئة كل الوسائل التقنية والتكنولوجية لخدمتهم، يؤدي إلى خلق بيئة عمل متميزة وفريدة من نوعها.

2.3.5 تنمية رأس المال البشري

تنمية رأس المال البشري هي عملية تحسين أداء الموظفين وقدراتهم ومواردهم. إذا تمّ توجيه سؤال من قبل المدير أو قسم الموارد البشرية، "ما الذي يمكن فعله لجعل الموظفين أكثر إنتاجية؟" تتدرج الإجابة في نطاق التنمية، كونها متنوعة وشاملة؛ فيمكن أن تتراوح تنمية رأس المال البشري ما بين التدريب في أثناء العمل إلى المساعدة التعليمية، إلى أنشطة بناء الفريق، ليس فقط على طول أي نطاق معيّن (من حيث الالتزامات الكمية والنوعية)، ولكن أيضاً على طول أطراف متعددة، مثل تنمية المهارات وإدارة المشاريع وبناء الروح المعنوية (Hamadamin & Atan, 2019).

يجب على المديرين التأكيد من أنّ قسم الموارد البشرية، يكرس الاهتمام الكافي لتطوير الموظفين، ويجب أن يتأكدوا أيضاً أنّ الموظفين على دراية بفرص التطوير المتاحة وأنهم يستخدمونها؛ إذ يجب أن تخلق إدارات الموارد البشرية باستمرار، فرصاً للموظفين للنمو في مساراتهم المهنية وزيادة الإنتاجية التنظيمية (Ferreira & Franco, 2019).

تعدّ تنمية رأس المال البشري أمراً حيوياً لنمو المنظمة وإنتاجيتها، ويعدّ الأشخاص الذين يديرون مؤسسة ما أحد الأصول التي يجب الاستثمار فيها، إذا كان بإمكانهم أن يصبحوا أكثر إنتاجية على المستوى الفردي من خلال التنمية؛ فإنّ المنظمة بدورها ستبدأ في رؤية مكاسب الإنتاجية، بالإضافة إلى ذلك، يكون في بعض الأحيان أكثر فعالية من حيث التكلفة تطوير الأشخاص الموظفين بالفعل في المنظمة، من تجنيد وتدريب أشخاص جدد، علاوة على ذلك، يشعر الموظفون بمزيد من التمكين عندما تستثمر مؤسستهم فيهم؛ ويشعرون بتحسّن في البقاء مع مؤسسة تُظهر مساراً وظيفياً واعداءً، وتهتم بتعظيم إمكانات الموظفين ورضاهم، ويمكن أن تأخذ

التممية عدة أشكال، يمكن أن يتم ذلك من خلال التدريب والتعليم المستمر والتدريب الوظيفي والتدريب على القيادة والتوجيه، وتقييم الشخصية والتدريب النفسي وورش العمل والوسائل الأخرى (Wesemann, 2022).

تعمل معظم منظمات اليوم ضمن بيئة خارجية شديدة التغير والتعقيد، مما يخلق العديد من التحديات التي قد تؤثر على عمل المنظمات وقدرتها على البقاء والنجاح؛ حيث تتعلق تلك التحديات بالكيفية التي يمكن من خلالها الاحتفاظ بالموظفين، وتحفيزهم، بل وتطويرهم، بالإضافة إلى ارتفاع مستويات المنافسة وحدثها، وتغيرات في طبيعة وتكوين الموارد البشرية، وارتفاع سقف توقعات العملاء والمستفيدين (Erstad, 1997).

حيث بدأت تلك المنظمات بتبني العديد من الأساليب الإدارية الجديدة داخلها وتطبيقها، بهدف تعزيز قدرتها على مواجهة تحديات بيئة عملها الخارجية المعقدة وتقلباتها، وتحسين قدرتها على التكيف مع تلك التحديات من جهة أخرى، ومن تلك الأساليب الإدارية الحديثة: التنمية، ما يعدّ من أهمّ العوامل التي تعمل على تحسين قدرة المنظمات التنافسية. فيما رأى كل من (Rahim et al., 2021) و (Hamadamin & Atan, 2019) أنّ التنمية حالة نفسية، وإحساس بالكفاءة والسيطرة والاستحقاق الذي يسمح للأفراد بمتابعة أنشطة ملموسة، تهدف إلى أن يصبحوا أقوياء وقادرين؛ فتنمية الموظفين تمثل عمل المنظمة الرئيس ضمن بيئتها الداخلية؛ حيث تعدّ عمليات توظيف الموارد البشرية، والحفاظ عليهم وتطويرهم وتحفيزهم على العمل ومساعدتهم على تولي الأدوار القيادية جزءاً رئيساً من ذلك العمل.

وضمن هذا السياق، رأى (Allameh, Heydari, & Davoodi, 2012) أنّ أمن ما تملكه المنظمات هو مواردها البشرية؛ حيث تتعزز فرص المنظمة بالبقاء من خلال قدرتها على

التكيف الدائم مع التغيرات الحاصلة في بيئتها المحيطة، وفي الواقع، يتطلب أي تغيير تنظيمي توافر أولئك الموظفين والمديرين المستعدين للتكيف والتوافق مع تلك التغيرات؛ حيث تعدّ تنمية الموظفين أحد أكثر المفاهيم الواعدة في عالم الأعمال، والتي لم تؤخذ بعين الاعتبار بالشكل المطلوب، وعلى أية حال، فإنّ التغيرات البيئية الواسعة في عالمنا الحالي والمضطرب، جعلت مرونة المنظمات لازمة وضرورية لضمان بقائها.

ويؤكد (Lassoued, Awad, & Ben Guirat, 2020) أنّ العديد من المنظمات قد أولت اهتماماً كبيراً لمواردها البشرية من خلال تبني مفهوم التنمية، الذي يؤكد على ضرورة تأسيس الثقة بين الإدارة والموظفين وتشكيلها، وتحفيزهم ومشاركتهم في صنع القرار، وكسر الحدود الإدارية الداخلية بين الإدارة والموظفين. كما تظهر أهمية التنمية في القطاع العام أيضاً؛ حيث تعدّ تنمية الموظفين العموميين عاملاً مهماً في تحسين مخرجات المؤسسات العامة: مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وتعزيز الإبداع والأداء.

ثانياً: الدراسات السابقة

2.4 الدراسات السابقة

في هذا القسم قامت الباحثة باستعراض بعض الدراسات العربية والأجنبية، التي تناولت موضوع القيادة التشاركية ورأس المال البشري كما يأتي:

2.4.1 الدراسات العربية

1. دراسة (آل قريشة والأحمدي، 2022) بعنوان: "القيادة التشاركية لرؤساء الأقسام وعلاقتها

بالقيم التنظيمية: جامعة تبوك أنموذجاً"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيادة التشاركية لرؤساء الأقسام من منظور أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك. اتبعت الدراسة منهجية وصفية علائقية واستخدمت استبانة لجمع البيانات من 149 مشاركاً من كليات الفنون وإدارة الأعمال والعلوم والمجتمع (محايد). كشفت النتائج عن علاقة إيجابية مهمة بين القيادة التشاركية في مجملها والقيم الإدارية، وقيم إدارة المهمة، وقيم إدارة العلاقات الإنسانية، وقيم إدارة البيئة، والقيم التنظيمية في مجملها. وشملت التوصيات المهمة: تفويض المهارات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس وإعطائهم الصلاحية لتطوير دورهم القيادي. وإشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية تقييم الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم.

2. دراسة (سلمان، 2021) بعنوان: "دور القيادة التشاركية في تحسين ممارسات إدارة الموارد

البشرية: دراسة تطبيقية على جامعة تكريت"

هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة التشاركية بأبعادها (تفويض السلطة، المشاركة في صنع القرار، العلاقات الإنسانية) في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، والتعويضات، والتدريب والتطوير). واتخذت الدراسة جامعة تكريت ميداناً للدراسة من خلال عينة عشوائية للعاملين في وحدات الموارد البشرية في الجامعة محل الدراسة، التي بلغت (77 فرداً) وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للقيادة التشاركية على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، كما أظهرت نتائج الدراسة أن العلاقات الإنسانية الفاعلة تعمل على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة محل الدراسة. وأخيراً، فقد أوصت الدراسة أن تقوم الجامعة ومن

خلال مراكز التطوير والتعليم فيها بإقامة ورش عمل وتصميم برامج تدريب خاصة بالقادة، تساعدهم على تنمية مشاركة المرؤوسين في السلطة واتخاذ القرارات، لما لهذا النمط القيادي من أهمية كبيرة، وحسب نتائج الدراسة الحالية فإنه يسهم في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية.

3. دراسة (الخروصة، 2021) بعنوان: "القيادة التشاركية وأثرها على أداء المعلمين: دراسة

حالة على مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط"

تبحث هذه الدراسة في القيادة التشاركية لمديري المدارس الخاصة وتأثيرها على أداء المعلمين في مسقط استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وتم توزيعها على 64 مدرساً، وجدت الدراسة أنّ درجة القيادة التشاركية لمديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط عالية بمتوسط (3.36) وكان أداء معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط معتدلاً. ووجدت الدراسة أيضاً أنّ مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط الذين يمارسون القيادة التشاركية يحسّنون أداء المعلم في جميع المجالات باستثناء العلاقات الإنسانية، وكانت أهمّ التوصيات هي تشجيع المعلمين على المشاركة في عملية التخطيط وإشراكهم في المهام المدرسية وفهم مشاكلهم، والعمل على حلّها وتقوية العلاقات المدرسية لإنجاز العمل.

4. دراسة (برزوق ودريس، 2021) بعنوان: "فاعلية القيادة التشاركية في إدارة الأزمات

بالمنظمة: دراسة تطبيقية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة (الجزائر)"

الغرض من هذا البحث هو تحديد ما إذا كانت القيادة التشاركية وسيلة فعّالة لإدارة حالات الأزمات في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة (الجزائر). من أجل قياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، وجمع البيانات الميدانية من خلال استخدام الاستبانة. وتوصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات، أهمها: تحديد علاقة قوية ومباشرة

بين القيادة التشاركية وإدارة الأزمات، في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تمكين العاملين، من خلال تدريبهم على العمل الجماعي الفعال قبل إشراكهم في عمليات اتخاذ القرار، وتشجيع العمال على إبداء آرائهم وتقديم اقتراحاتهم بخصوص الأزمات التنظيمية التي تمس المنظمة، وفتح المجال لهم بالإضافة الى وضع خطط وإعدادها، تسمح للمؤسسة بالتنبؤ والتحكم والاستجابة والتعلم في مواجهة الأزمات الممكنة .

5. دراسة (عبدالله، 2021) بعنوان: "دور القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي:

دراسة ميدانية بمركب النسيج بسبدو ولاية تلمسان"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير القيادة التشاركية، والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والدعم، في الحد من الصمت التنظيمي بأبعاده، وهي صمت الإذعان والصمت الدفاعي؛ حيث تكوّنت عينة البحث من العاملين في مؤسسة النسيج بسبدو (ولاية تلمسان) قوامها 50 عاملاً، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أنّ القيادة التشاركية هي أحد الأسباب التي تقلل أو تزيد من الصمت التنظيمي، كما أنّ هذا النوع من القيادة هو الحلّ للتقليل من مشاكل المؤسسة؛ لأنه يشرك العاملين في وضع الخطط وتنفيذها.

6. دراسة (الشرف وسليمان، 2021)، بعنوان: (دور القيادة الإدارية على تنمية الموارد

البشرية دراسة وصفية تحليلية)

جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على دور القيادة الإدارية، في تنمية الموارد البشرية للمؤسسات، واعتمدت المنهج الوصفي النوعي والتحليل النظري للكتب والدراسات، التي ناقشت القيادة الإدارية وأثرها على تنمية الموارد البشرية، وتوصلت الدراسة إلى أنّ القيادة الإدارية تمثل الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات والمنظمات، وضمان تفوقها وبقائها واستدامتها، في ظلّ التنافس

الشديد والكبير في بيئة العمل، كونهما تمثل حجر الأساس في توجيه العمليات الإدارية للمؤسسة، ومن خلال القيادة الإدارية الناجحة تستطيع المؤسسة أن تتفوق وتتميز عن بقية المؤسسات والتنظيمات.

7. دراسة (بن طاجين وبوعصيدة، 2020)، بعنوان: (انعكاسات نمط القيادة على إمكانية

المحافظة على رأس المال البشري: دراسة حالة مركب سيكما - قالمة)

هدفت الدراسة الحالية إلى توعية مركب سيكما (قالمة) بالخطورة التي يمكن أن يشكلها نمط القيادة على إمكانية المحافظة على رأس المال البشري، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت العينة العشوائية؛ حيث تم توزيع استبانة على عينة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أبرزها: أنه رغم كون السلوكيات الاستبدادية تحتل نسبة ضعيفة مقارنة بالعوامل المفسرة لدرجة المحافظة على رأس المال البشري بسيكما، إلا أن هذه السلوكيات من شأنها أن تؤدي إلى قصور شديد في نسبة المحافظة على رأس مالها البشري، ولتفادي ما ينتج عن مثل هذه السلوكيات، وللمحافظة على ما تبقى من رأس المال البشري في المؤسسة، فقد أوصت الدراسة بضرورة اتباع مسؤولي مركب سيكما لأنماط قيادية حديثة، والتركيز على أهمية تبني نمط القيادة التشاركية الأخلاقية بدلاً من القيادة التقليدية الاستبدادية.

8. دراسة (علي، 2020)، بعنوان: (أثر القيادة الإدارية على جودة بيئة العمل والإبداع الإداري

بالتطبيق على كليات محافظة أبها - جامعة الملك خالد)

قامت هذه الدراسة على اختبار علاقة الارتباط والأثر بين متغير القيادة الإدارية، ومتغير جودة بيئة العمل ومتغير الإبداع الإداري، بالتطبيق على كليات محافظة أبها - جامعة الملك خالد في السعودية، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بتطبيق أسلوب عينة المسح الشامل،

تمّ توزيع 144 استبانة، وتكوّنت عيّنة الدراسة من 80 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أنّ لدى القادة الإداريين اهتماماً في تنمية الإبداع لدى الموظفين من واقع إدراك المديرين، وأنّ الإبداع هو أساس النجاح والتفوق في المنظمات الحديثة، وأوصت الدراسة باستحداث إدارة للإبداع في كليات الجامعة تُعنى بالمبدعين ودراسة كيفية الاستفادة منهم، من خلال مساعدتهم في تطبيق أفكارهم الإبداعية.

9. دراسة (الوهاشي، 2020)، بعنوان: (دور القيادة الإدارية في تطوير أداء العاملين بالمنظمات غير الربحية: بحث تطبيقي على العاملين بالمنظمات العمل الخيري بمنطقة القصيم).

قامت هذه الدراسة في البحث حول دور القيادة الإدارية في تطوير أداء العاملين بالمنظمات غير الربحية: بحث تطبيقي على العاملين في منظمات العمل الخيري بمنطقة القصيم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي وتوزيع الاستبانة على عيّنة من العاملين في الجمعيات الخيرية، وأظهرت نتائج البحث أنّ هناك إدراكاً عالياً من قبل القيادة الإدارية والعاملين في المنظمات غير الربحية، (منظمات العمل الخيري بمنطقة القصيم) لمفهوم تطوير أداء العاملين؛ حيث رأى أفراد عيّنة البحث أنّ تطوير أداء العاملين يتمثل في وجود الحافزية وازدياد حالة المبادرة والاهتمام لدى العاملين، كما أنّ تطوير أداء العاملين يتمثل في الانسجام بين القيادة الإدارية والعاملين في المنظمة، كما أنّ القيادة الإدارية في الجمعية تسعى في إنجاز العمل بروح الفريق، وأنّ القيادة الإدارية تعمل على الاستماع للعاملين والاهتمام باحتياجاتهم وإنجازاتهم، من خلال التدريب والتأهيل، مما ينعكس إيجاباً على مستويات أدائهم، وكانت أهمّ التوصيات ضرورة التوجه في المنظمات غير الربحية نحو الاستثمار في رأس المال البشري، من خلال استحداث برامج خاصة بتطوير أداء العاملين، الذي يمثل أحد أصول هذه المنظمات، كما يجب على المنظمات

غير الربحية العمل على تدريب القيادات الإدارية، لتنمية مهاراتهم بما يتناسب مع أساليب القيادة الحديثة والفعالة.

10. دراسة (خوجة، 2019)، بعنوان: (دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية)

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة إلى جانب المقابلة لعينة حجمها 58، وعليه، توصلت إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أنّ تقييم عملية الاتصالات لها دور في تحفيز العاملين في مؤسسة النسيج والتجهيز، ومعاملة القائد الجيدة في المؤسسة يساعد على زيادة الأداء في العمل، وتحقيق الأهداف وتنمية قدرات العاملين، كما أنّ هذا الاتصال الإيجابي الذي تتسم به المؤسسة بين موظفيها وقائدهم، يمنحهم فرصاً للترقية، ويحفزهم على الإبداع والوصول إلى الهدف مباشرة، وأوصت الدراسة بتعزيز العلاقات الإشرافية بين العاملين، بما يساعد على تحقيق أهداف تعود على المؤسسة والعاملين، وتشجيع العاملين على العمل بفعالية، وتنمية قدراتهم، ما يجعلهم يطورون عملهم وفقاً لما يتلقونه من توجيهات.

11. دراسة (قشفة، 2019)، بعنوان: "دور القيادة التشاركية في سلوكيات المواطنة

التنظيمية: دراسة تحليلية للآراء عينة من المعلمين في بعض من المدارس الأساسية بمدينة

أربيل"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة التشاركية بأبعاد ثلاثة (تفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية، والمشاركة في القرارات) في سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال أبعادها الخمسة: (الإيثار، والكرم، والروح الرياضية، والالتزامات العامة، والسلوك الحضاري)، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتماد الاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (830) فرداً،

توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط وتأثير بين القيادة التشاركية والمواطنة التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بمستوى (القيادة التشاركية) و(سلوكيات المواطنة التنظيمية) في المدرسة الأساسية التي شملتها الدراسة في مركز أربيل.

12. دراسة (اسماعيلية، 2018)، بعنوان: "القيادة التشاركية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين:

دراسة ميدانية لعينة من رؤساء المصالح بجامعة قاصدي مباح ورقلة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيادة التشاركية، وعلاقتها بتحسين أداء العاملين، تمّ اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في الملاحظة والاستبانة، وقد تكوّن مجتمع البحث من رؤساء المصالح في جامعة ورقلة، الذي قُدر عددهم بـ225، ثم أخذ ما نسبته 20%، أي ما يعادل 45 مفردة، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج، منها:

- يتيح التفويض للمرؤوسين فرصة الظهور والتميز.
- وكذلك المنافسة على اكتساب المهارات، من خلال إبراز القدرات في استغلال الموارد المتوفرة بشكل أفضل.
- يزيد تفويض السلطة من تحمّل المسؤولية لدى العاملين، ما يسهم في حلول المشكلات وتشجيع إبداء الرأي.
- تتيح فرصة مشاركة العمال في حلّ المشكلات وتشجيع إبداء الرأي وتقديم الاقتراحات تخفيف العبء على القائد، والسرعة في إيجاد الحلول.
- العمل ضمن جماعة يسهم في تحقيق الانسجام بين العمال، والشعور بالراحة والاستقرار؛ فشيوع روح الجماعة بين العمال يؤدي إلى ظهور التماسك بينهم.

- تزيد عدالة نظام الحوافز من التشجيع في تحسين الأداء، وتزيد الرغبة في تحمل المسؤولية.

13. دراسة (معمرى وحليلو، 2018)، بعنوان: "دور القيادة التشاركية في تحسين أداء

العاملين: دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر - كوبا بولاية الجلفة"

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، وقد تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة؛ حيث تمّ توزيع أداة الدراسة على عيّنة الدراسة المكوّنة من 63 من موظفي مستشفى الصداقة للعيون، وتمّ التوصل إلى وجود علاقة وثيقة ما بين القيادة التشاركية وتحسين أداء العاملين، وأنّ التحول إلى هذا النمط من القيادة، زاد من مستويات الأداء، وأوصت الدراسة القائمين على المستشفى، بالاستمرار في هذا النهج القيادي وتطويره.

14. دراسة (العبادي، والمؤمن، 2017)، بعنوان: (التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الصحية

ودوره في تطوير رأس المال البشري)

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار مستوى علاقة التخطيط الاستراتيجي برأس المال البشري في دائرة صحة النجف وتشخيصه، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من أطباء الاختصاص وعتينة حجمها 111 طبيباً؛ حيث تمّ توزيع استبانة، ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS)؛ حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير للتخطيط الاستراتيجي في تطوير رأس المال البشري للمؤسسات الصحية بشكل جزئي، وأنّ توافر رأس المال البشري للمؤسسة الصحية، يكسبها ميزة تجاوز وحلّ المشكلات، وترفع من مستوى أدائها، وأوصت الدراسة بضرورة مشاركة المديرين في الوحدات التخطيطية للقطاع الصحي في ورشات العمل، لتطوير كفاءة الأفراد العاملين في القطاع الصحي وخبراتهم.

15. دراسة (فرحات، 2016)، بعنوان: (تأثير النمط القيادي على أداء الموارد البشرية في

المؤسّسات الصغيرة والمتوسطة)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير النمط القيادي على أداء الموارد البشرية في المؤسّسات الصغيرة والمتوسطة؛ حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، اعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والمقابلة، أمّا مجتمع الدراسة فتمثل في كل من مديري ورؤساء الأقسام ورؤساء المصالح ورؤساء الفرق ل 20 مؤسّسة صغيرة ومتوسطة في ولايتي ورقلة والوادي؛ حيث تمّ اختيار عيّنة الدراسة بطريقة العيّنة القصدية، أمّا حجم العينة فبلغ 60 مفردة، وبعد جمع البيانات تمّ تحليلها باستعمال الأدوات الإحصائية المناسبة؛ حيث توصلت الدراسة إلى أنّ النمط القيادي الديمقراطي، هو الأكثر استخداماً لدى مديري ورؤساء الأقسام ورؤساء المصالح ورؤساء الفرق، في المؤسّسات الصغيرة والمتوسطة، كما بيّنت نتائج الدراسة أنّ هناك موافقة بدرجة متوسطة، من قبل أفراد عيّنة الدراسة على مؤشرات أداء الموارد البشرية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين النمط القيادي الديمقراطي المستخدم في المؤسّسات الصغيرة والمتوسطة، ومؤشرات أداء الموارد البشرية، وأوصت الدراسة بضرورة قيام القادة بتشكيل فرق عمل، وإعطاء كل فريق ما يلزم من صلاحيات كلّ حسب تخصصه، فهذا من شأنه زيادة درجة الفعالية وكفاءة المورد البشري وإنتاجيته، والحدّ من مركزية اتخاذ القرارات والبيروقراطية، والعمل على بناء علاقات شفافة بين القادة والعاملين في المؤسّسة، وذلك من أجل تعزيز ثقافة الديمقراطية المؤسّساتية، مما يؤدي إلى زيادة مستوى التعاون ورفع درجة الكفاءة، وفعالية المورد البشري وإنتاجيته.

2.4.2 الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Wang, Hou, & Li, 2022)، بعنوان:

“Participative Leadership: A Literature Review and Prospects for Future Research”

بحثت هذه الدراسة في الأدبيات المتعلقة بالقيادة التشاركية في قواعد البيانات مثل (Web of Science و EBSCO و CNKI و ProQuest)، وبناء على ذلك، فقد أوضحت مفهوم القيادة التشاركية، واقرحت تعريفاً للقيادة التشاركية، ومقاييس موجزة لقياس هذا النوع من القيادة، ومقارنة القيادة التشاركية مع أساليب القيادة الأخرى (تمكين القيادة والقيادة التوجيهية)، كما قدمت إطاراً بحثياً للقيادة التشاركية يوضح آليات تطويرها على أساس نظرية التبادل الاجتماعي، و نظرية الحفاظ على الموارد، والنظرية المعرفية الاجتماعية؛ ونظرية معالجة المعلومات الاجتماعية، ونظرية القيادة الضمنية.

2. دراسة (Khassawneh & Elrehail, 2022)، بعنوان:

“The Effect of Participative Leadership Style on Employees’ Performance: The Contingent Role of Institutional Theory”

هدفت هذه الدراسة إلى فحص الدور الوسيط للنظرية المؤسسية، في العلاقة بين أسلوب القيادة التشاركية، وولاء الموظف والأداء الوظيفي في المنظمات، تمّ استخدام تصميم بحث مقطعي؛ حيث جمعت البيانات من 347 مشاركاً من المستويات الإدارية جميعها في دولة الإمارات العربية المتحدة، أظهرت النتائج أنّ مستوى تعقيد النظرية المؤسسية، يقلل من العلاقة الإيجابية بين أسلوب القيادة التشاركية وولاء الموظف، مما يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي، تسهم الدراسة الحالية في أدبيات القيادة الحالية، من خلال إظهار أن القادة التشاركيين لا يتصرفون بالمثل، عبر درجات

مختلفة من تعقيد النظرية المؤسسية، تشير النتائج إلى أنه كلما زاد تعقيد المؤسسة، اتسعت الفجوة بين القادة والمرؤوسين، لذلك قد يصبح تنفيذ الأسلوب التشاركي مشكلة في بعض الظروف.

3. دراسة (Ahn & Bessiere, 2022)، بعنوان:

"The Role of Participative Leadership in Empowerment and Resident Participation"

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم أدلة تجريبية، من خلال فحص العلاقة بين القيادة التشاركية والتمكين، والمشاركة السياحية بين السكان الذين يعيشون في المقاطعات القريبة، من الحدود في كوريا، تدرس الفوائد الاقتصادية المستمدة من السياح كوسيط، تم استخدام ما مجموعه 758 استبانة، استخدمت هذه الدراسة التحليل الوصفي وتحليل العوامل ونموذج المعادلة الهيكلية (SEM)، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التشاركية، تؤثر بشكل إيجابي على التمكين ومشاركة المقيمين، بالإضافة إلى ذلك، تم العثور على تأثير إيجابي للتمكين النفسي، بين القيادة التشاركية والمشاركة كوسيط، وتؤثر القيادة التشاركية على العمليات التحفيزية، ويؤدي التمكين النفسي إلى المشاركة، ووجدت النتائج أن السكان يرون أن مشاركتهم مهمة، ولا يوجد فرق على أساس الدخل الإضافي الذي يحصلون عليه من السياحة، تسهم الدراسة في تعزيز التنمية المستدامة، وفهم أعمق لكيفية تصرف السكان، علاوة على ذلك، يمكن أن توفر النتائج اتجاهاً لإنشاء مناهج تشاركية في تنمية السياحة.

4. دراسة (Fazri, Bari, & Kemalasari, 2022)، بعنوان:

"The influence of participatory leadership style and organizational commitment on employee performance with job satisfaction as a intervening variable "

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وتحليل تأثير أسلوب القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي على أداء الموظف مع الرضا الوظيفي، كمتغير وسيط، الأداة المستخدمة في هذا البحث عبارة عن

استبانة لـ150 مستجيباً، تم تحليلها وصفيًا وكميًا. يستخدم التحليل الوصفي في هذه الدراسة لتقديم لمحة عامة عن خصائص المستجيبين، ولمحة عامة عن متغيرات البحث، بينما سيتم استخدام التحليل الكمي الذي أجراه (SEM-PLS (Partial Least Square) لاختبار الفرضية في هذه الدراسة.

بناءً على نتائج التحليل في هذه الدراسة، يمكن ملاحظة أن أسلوب القيادة التشاركية، له تأثير إيجابي ومهم على الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، له تأثير إيجابي ومهم على الرضا الوظيفي، وأسلوب القيادة التشاركية له تأثير إيجابي ومهم على أداء الموظف، الالتزام التنظيمي له تأثير إيجابي ومهم على أداء الموظفين، والرضا الوظيفي له تأثير إيجابي ومهم على أداء الموظف، وأسلوب القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي له تأثير إيجابي ومهم على الرضا الوظيفي، وأسلوب القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي لهما تأثير إيجابي ومهم على أداء الموظف.

5. دراسة (Usman, Ghani, Cheng, Farid, & Iqbal, 2021)، بعنوان:

“Does Participative Leadership Matters in Employees’ Outcomes During COVID-19? Role of Leader Behavioral Integrity”

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في آثار القيادة التشاركية، على ازدهار مكان عمل الموظفين ومساعدة السلوكيات بين العاملين، في الخطوط الأمامية خلال جائحة COVID-19، بالإضافة إلى ذلك، قامت بفحص الدور الوسيط للنزاهة السلوكية للقائد، في تعزيز العلاقة بين القيادة التشاركية وازدهار مكان عمل الموظفين، وسلوكياتهم المساعدة، باستخدام تصميم مختلف زمنياً وبيانات تم جمعها من 244 عاملاً في مجال الرعاية الصحية، تم تنفيذ انحدار هرمي معتدل لاختبار الفرضيات المقترحة، كما تم الافتراض، توقعت القيادة التشاركية ازدهار مكان عمل الموظفين وسلوكياتهم المساعدة، عززت النزاهة السلوكية للقائد العلاقة بين القيادة التشاركية وازدهار الموظفين، وخففت العلاقة بين القيادة التشاركية التي تساعد السلوكيات.

6. دراسة (Kh & Kh, 2021)، بعنوان:

"The Effect of Participatory Leadership Styles and Organizational Culture on Employee Performance With Employee Engagement as an Intervening Variables (Study at Bali Royal Hospital Denpasar)"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس التأثير المباشر وغير المباشر لأسلوب القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية، على أداء الموظفين في مستشفى (بالي) الملكي في (دينباسار)، مع مشاركة الموظف كمتغير متداخل. كانت تقنية أخذ العينات المستخدمة في هذه الدراسة هي تقنية أخذ العينات العشوائية الطبقية المتناسبة، لما يصل إلى 97 شخصاً من الموظفين الدائمين في مستشفى (بالي) الملكي في (دينباسار). تم تحليل البيانات باختبارات الافتراض الكلاسيكية واختبار الفرضيات وتحليل المسار. تم إجراء التحليل باستخدام برنامج (spss) الإصدار 23. وأظهرت النتائج وجود تأثير مباشر إيجابي ومهم بين أسلوب القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية، ومشاركة الموظفين على أداء الموظف.

أظهرت النتائج أن متغير ارتباط الموظف لم يكن متغيراً وسيطاً لتأثير أسلوب القيادة التشاركية على أداء الموظف، ولكن متغير مشاركة الموظف كان متغيراً وسيطاً لتأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظف.

7. دراسة (Abu-Rumman, 2021)، بعنوان:

"Transformational leadership and human capital within the disruptive business environment of academia"

هدفت الدراسة إلى توضيح تأثير القيادة التحويلية على تنمية رأس المال البشري في بيئة أكاديمية، من منظور موظفي الجامعة التصميم / المنهجية / النهج، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوزيع استبانة لجمع بيانات الدراسة، أكدت نتائج الدراسة أن هناك علاقة متبادلة بين القيادة التحويلية ورأس المال البشري، في سياق الأوساط الأكاديمية من وجهة نظر الموظفين. قيود

/ تداعيات البحث-تؤكد الدراسة الحاجة إلى القادة فيا لأوساط الأكاديمية للنظر في نهج القيادة، الذي تمّ اعتماده لضمان دعم رأس المال البشري، وهو أحد أصولها لرئيسة، وتطويره بشكل مناسب للآثار العملية-تصف الورقة الآثار المترتبة على القادة في التعليم العالي، وكذلك على نطاق أوسع للمعلمين الذين يحاولون تطوير رأس المال البشري، في مؤسّساتهم الأصالة / القيمة- تتوسع هذه الورقة في مجال متطور في القيادة في التعليم العالي.

8. دراسة (Lythreatis, Mostafa, & Wang, 2019)، بعنوان:

“Participative Leadership and Organizational Identification in SMEs in the MENA Region: Testing the Roles of CSR Perceptions and Pride in Membership”

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العملية التي تربط القيادة التشاركية بالهوية التنظيمية، تبحث الدراسة في العلاقة بين القيادة التشاركية وتصورات المسؤولية الاجتماعية للشركات الداخلية للموظفين، كما تبحث في الدور الذي يلعبه الفخر بالعضوية في انتماء تصورات المسؤولية الاجتماعية للشركات مع التعريف التنظيمي، من خلال دراسة هذه العلاقات، تمّ توفير الأدلة التجريبية من البيانات التي تمّ جمعها من خلال مسح، وُزع على الموظفين العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، في ثلاثة بلدان في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، لا سيما الإمارات العربية المتحدة ولبنان وتونس، تظهر النتائج أنّ القيادة التشاركية تؤدي إلى تصورات داخلية إيجابية، حول المسؤولية الاجتماعية للشركات، وأنّ تصورات المسؤولية الاجتماعية للشركات تؤدي إلى الفخر بالعضوية، والتي بدورها تؤدي إلى تحديد الهوية التنظيمية.

9. دراسة (Odoardi, Battistelli, Montani, & Peiró, 2019)، بعنوان:

“Affective Commitment, Participative Leadership, and Employee Innovation: A Multilevel Investigation”

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في دور القيادة التشاركية في الفريق، كشرط لفعالية الالتزام العاطفي التنظيمي وللتنبؤ بابتكار الموظف، تمّ جمع البيانات من 343 موظفاً في 34 فريقاً من شركات إيطالية مختلفة، أشارت نتائج تحليل النمذجة الخطية الهرمية، إلى أنّ العلاقة بين الالتزام العاطفي التنظيمي وابتكار الموظف كانت أقوى، عندما كانت القيادة التشاركية على مستوى الفريق عالية، النتائج التي توصلت إليها تقدم رؤى ذات مغزى فيما يتعلق بالظروف السياقية، التي تعزز تأثير الالتزام التنظيمي على الابتكار في مكان العمل.

10. دراسة (Akpoviro, Kadiri, & Owotutu, 2018)، بعنوان:

“Effect of Participative Leadership Style on Employee’s Productivity”

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة ما بين أسلوب القيادة التشاركية، وتحفيز الموظفين، وأيضاً للتحقيق في تأثير أسلوب القيادة التشاركية على إنتاجية الموظفين، تمّ استخدام المنهج المسحي للدراسة، تكوّنت عينة الدراسة من 114 موظفاً من ميدجال، تمّ استخدام الأداة بعنوان "جرد القيادة التشاركية (PLI)" للدراسة، تظهر النتائج أنّ هناك علاقة إيجابية ومهمة بين أسلوب القيادة المشاركة وإنتاجية الموظف، كما تظهر إمكانية استخدام أسلوب القيادة التشاركية كأداة تحفيزية للعمال، بناءً على نتائج الدراسة، أوصت الدراسة بضرورة أن تتبنّى كل منظمة أسلوب القيادة التشاركية؛ لأنها ترفع معنويات الموظفين، وتعزز الإنتاجية التنظيمية.

2.5 التعقيب على الدراسات السابقة

هدفت الدراسة الحالية إلى البحث في أثر القيادة التشاركية ودورها في تنمية رأس المال البشري، في مجموعة مستشفيات العربي، واعتمدت أبعاد القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، الاتصال والتواصل، العلاقات الإنسانية، استخدام التكنولوجيا) وتشابهت بذلك مع دراسة كل من (آل قريشة والأحمدي، 2022) و(سلمان، 2021) و(الخروصة، 2021) و(برزوق ودريس، 2021) و(عبدالله، 2021) و(قشفة، 2019) و(اسماعيلية، 2018) و(معمرى وحليو، 2018)، ودراسة كل من (Wang et al., 2022) و (Khassawneh & Elrehail, 2022) و(Usman et al, 2021) و(Fazri et al., 2022) و(Ahn & Bessiere, 2022) و(Lythreatis et al., 2019) و(Odoardi et al., 2019)، وأبعاد رأس المال البشري (المعرفة، الخبرات، المهارات) وقد شابته كذلك دراسة (بوحديد، 2016) ودراسة (سويطي، 2020) ودراسة (كساب، 2020) ودراسة (أبوداود، 2021).

أما دراسة (الشرف وسليمان، 2021)، فقد هدفت إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية للمؤسسات، ودراسة (بن طاجين وبوعصيدة، 2020) تبحث الخطورة التي يمكن أن يشكلها نمط القيادة على إمكانية المحافظة على رأس المال البشري، ودراسة (علي، 2020)، اختبرت علاقة الارتباط والأثر بين متغير القيادة الإدارية ومتغير جودة بيئة العمل، ومتغير الإبداع الإداري، بينما دراسة (الوهاشي، 2020)، فبحثت في دور القيادة الإدارية في تطوير أداء العاملين في المنظمات غير الربحية، ودراسة (خوجة، 2019)، بحثت في دور القيادة في تنمية الموارد البشرية ودراسة (فرحات، 2016)، هدفت إلى التعرف على مدى تأثير النمط القيادي على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في حين كانت دراسة

(العبادي، والمؤمن، 2017)، تهدف إلى اختبار مستوى علاقة التخطيط الاستراتيجي برأس المال البشري وتشخيصه.

تشابهت هذه الدراسات مع الدراسة الحالية، في أنّ بعضها درس رأس المال البشري وبعضها الآخر درس نمط القيادة التشاركية، إلا أنّ أيّاً من هذه الدراسات لم تقم بربط القيادة التشاركية مع تنمية رأس المال البشري، كما أنّ هذه الدراسات تشابهت مع هذه الدراسة في المنهج المتبع، وهو المنهج الوصفي التحليلي، واختلفت معه في طرق القياس؛ حيث بعض هذه الدراسات استخدم برنامج ال (SPSS) وبعضها الآخر استخدم برامج لنمذجة المعادلات الهيكلية، وهو ما تمّ اعتماده في هذه الدراسة.

أما دراسة (Fazri et al., 2022) فقد هدفت إلى تحديد وتحليل تأثير أسلوب القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي على أداء الموظف مع الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، ودراسة (Kh & Kh, 2021) هدفت إلى قياس التأثير المباشر وغير المباشر لأسلوب القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية، على أداء الموظفين في مستشفى (بالي) الملكي في (دينباسار)، مع مشاركة الموظف كمتغير وسيط، وتشابهت مع الدراسة الحالية في كونها بحثت في أثر القيادة التشاركية، ولكنها اختلفت كونها قاست أثرها على الأداء وليس على تنمية رأس المال البشري، ودراسة (Abu-Rumman, 2021) هدفت إلى توضيح تأثير القيادة التحويلية على تنمية رأس المال البشري، في بيئة أكاديمية من منظور الموظفين، وتشابهت هذه الدراسة إلى حدّ ما مع الدراسة الحالية، في أنّها قاست أثر أحد أساليب القيادة على تنمية رأس المال البشري.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

- 3.1 منهج الدراسة
- 3.2 مجتمع الدراسة
- 3.3 عينة الدراسة
- 3.4 أداة الدراسة
- 3.5 صدق المحتوى
- 3.6 ثبات الأداة
- 3.7 إجراءات الدراسة
- 3.8 المعالجات الإحصائية

تمهيد

تناولت الدراسة في هذا الفصل منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها، وصدق الأداة وثباتها، وإجراءات الدراسة والمعالجات الإحصائية المستخدمة فيها.

3.1 منهج الدراسة

تعدّ منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيساً، يتمّ من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتمّ الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي، للتوصل إلى النتائج التي يتمّ تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي، تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، حيث إنّ الهدف من الدراسة الحالية قياس أثر القيادة التشاركية، وتحليلها على تنمية رأس المال البشري، من وجهة نظر موظفي مجموعة مستشفيات العربي.

تضمّن هذا الفصل وصفاً دقيقاً للمنهج المتبع، ومجتمع وعينتها الدراسة وأداة الدراسة المستخدمة، وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، كما يتضمّن وصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة، في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها، والأدوات التي استخدمتها لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بالأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات، واستخلاص النتائج، والدراسة الاستطلاعية، قامت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، على النحو الآتي:

1. المنهج الوصفي: وذلك عن طريق جمع البيانات من مصادرها الثانوية: كالكتب والمجلات والدراسات السابقة والأبحاث، ولإلقاء الضوء على متغيرات الدراسة بشكل وافٍ واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2. المنهج التحليلي: وذلك عن طريق تصميم استبانة تشمل متغيرات الدراسة، كأداة لجمع

البيانات، ومن ثم فحص هذه البيانات وتحليلها، على النحو الآتي:

- فحص صدق الاستبانة والاتساق الداخلي والخارجي لها.
- إجراء التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية والمتغيرات المستقلة والتابعة، باستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري وأكبر وأقل قيمة ودرجة التطبيق.
- اختبار الفرضيات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم Smart-PLS 3.7.

3.2 مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين بوظائف إشرافية (مدير - نائب مدير - رؤساء الأقسام)

في مجموعات مستشفيات العربي، البالغ عددهم، 151 موزعين على النحو الآتي:

جدول رقم (3.1): مجتمع الدراسة

الرقم	اسم المستشفى	عدد الموظفين
1	المستشفى العربي التخصصي	44
2	المستشفى الاستشاري العربي	64
3	مستشفى ابن سينا التخصصي	43
	المجموع	151

تمّ توزيع (151) استبانة وتمّ استرجاع (146) استبانة حيث بلغ معدل الاسترداد (96.68%).

3.3 عينة الدراسة

تمّ استخدام المسح الشامل، وذلك بسبب صغر حجم المجتمع وتحديدته بشكل دقيق

(Bougie & Sekaran, 2019) وقد بلغت (151) فرداً.

3.4 أداة الدراسة

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة (ملحق رقم 1)، وتمّ تصميمها على النحو

الآتي:

1. مراجعة الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وأهدافها، ومجالاتها، وتطبيقاتها، والعمل بها.
2. مراجعة الأبحاث والدراسات ذات العلاقة بعنوان الدراسة.

وقد تكوّنت أداة الدراسة من ثلاثة أجزاء:

القسم الأول: يهدف إلى جمع معلومات عامّة عن المستجيب.

القسم الثاني: يهدف إلى جمع البيانات عن القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض

السلطة، والاتصال والتواصل، والعلاقات الإنسانية، واستخدام التكنولوجيا).

القسم الثالث: يهدف إلى معرفة أثر القيادة التشاركية على تنمية رأس المال البشري (المعرفة،

والخبرات، والمهارات).

لقد تمّ استخدام مقياس ليكارت (Likert) الخماسي والمتدرج بالاعتماد على الدراسات

السابقة، الذي يُعدّ من المقاييس الأكثر شيوعاً؛ حيث يطلب فيه من المستجيب أن يحدّد درجة

موافقته أو عدم موافقته على الخيارات المحددة؛ بحيث يكون كما يأتي: (5: موافق بشدة)، (4:

موافق)، (3: محايد)، (2: غير موافق) وأخيراً (1: غير موافق بشدة).

3.5 صدق المحتوى

تمّ عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكّمين المتخصّصين في إدارة الأعمال والإدارة

العامة (ملحق رقم 2)، وقد طُلب من المحكّمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث

صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إمّا بالموافقة عليها، أو تعديل صياغتها، أو حذفها لعدم أهميتها، أو إضافة فقرات جديدة، ولقد تمّ الأخذ برأي أغلبية أعضاء لجنة المحكّمين في عملية التحكيم، وبذلك يكون قد تحقق صدق المحتوى للاستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية.

3.6 ثبات الأداة

لقد تمّ استخراج مُعامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach'sAlpha الموضوع في الجدول رقم (3.2)؛ حيث يبيّن معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

الجدول 3.2: معاملات الثبات لمحاوَر أداة الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	معامل كرونباخ الفا
المشاركة في اتخاذ القرار	5	0.914
تفويض السلطة	5	0.744
الاتصال والتواصل	5	0.854
العلاقات الإنسانية	5	0.913
استخدام التكنولوجيا	5	0.747
القيادة التشاركية	25	0.952
المعرفة	5	0.922
الخبرات	5	0.915
المهارات	5	0.901
تنمية رأس المال البشري	15	0.967

المصدر: إعداد الباحثة من برنامج SmartPLS4

يُنّضح من الجدول رقم 3.2 أنّ ثبات مجالات الاستبانة تراوح بين (0.744-0.922) في حين بلغ الثبات الكلي لمتغير القيادة التشاركية (0.952) ولمتغير رأس المال البشري (0.967) ما

يجعلها مناسبة لأغراض البحث العلمي، كما هو موصى به للدراسات الاقتصادية والإنسانية بحسب (Harris, Holyfield, Jones, Ellis, & Neal, 2019)، ما يعني أنّ ثبات أداة الدراسة مقبول علمياً.

3.7 إجراءات الدراسة

لقد تمّ إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
2. تحديد أفراد عيّنة الدراسة.
3. قامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة على عيّنة الدراسة، واسترجاعها؛ إذ تمّ توزيع (151) استبانة وتمّ استرجاع (146) استبانة؛ حيث بلغ معدل الاسترداد (96.68%).
4. تمّ تفرغ البيانات في برنامج Smart PLS4.
5. استخراج النتائج، وتحليلها، ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

3.8 المعالجات الإحصائية

بعد جمع إجابات أفراد العيّنة، جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب، ثم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدّم 4 SmartPLS ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة لاختبار نموذج الدراسة، وإثبات صحته أو نفي الفرضيات ما يأتي:

أولاً: تحليل النموذج القياسي Measurement Model

يمكن تحليل نتائج النموذج القياسي من خلال التحقق من المعايير الآتية:

1. الصدق التقاربي Convergent validity، وتتم من خلال:

- الاتساق الداخلي - التشبعات Factor Loading
- ثبات المقياس Reliability - الموثوقية المركبة Composite Reliability (CR)

• متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE)

2. الصدق التمايزي Discriminant validity

• Cross loadings

• Fornier & Larcker

• HTMT

ثانياً: تحليل النموذج الهيكلي Structural Model

يمكن تحليل نتائج النموذج الهيكلي من خلال التحقق من المعايير الآتية:

• معامل التفسير coefficient of determination (R^2)

• حجم التأثير Effect size (f^2)

• جودة التنبؤ Q^2

• جودة المطابقة (GoF)

• اختبار الفرضيات (معامل المسار)

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة وعرضها

4.1 المقدمة

4.2 معدّل الاستجابات على أداة الدراسة

4.3 تحليل المؤشرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

4.4 التحليل الإحصائي

تمهيد

يتضمن هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة الحالية، وعرض النتائج وتفسيرها، واختبار الفرضيات والتحقق من نفيها أو إثبات صحتها، ويتكون الفصل من عدة محاور، ومن خلالها يعرض المحور الأول الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، باستخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي من خلال (النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية)، والمحور الثاني يتحقق من (نموذج القياس) الصدق البنائي لأداة الدراسة (الاستبانة)، ويتناول المحور الثالث تقييم النموذج الهيكلي من خلال تحليل بيانات الدراسة الحالية، باستخدام منهجية المعادلات الهيكلية (SEM) من خلال برنامج التحليل الإحصائي المتقدم Smart-PLS4، "وتعدّ من أفضل الطرق الحديثة التي تستخدم لاختبار النماذج متعددة المتغيرات، وتعطي الباحثة إمكانية اختبار العلاقة بين هذه المتغيرات دفعة واحدة مع تحديد مدى ملاءمة النموذج، للبيانات التي يتمّ تجميعها من خلال مجموعة مؤشرات، يطلق عليها مؤشرات جودة المطابقة" (Sarstedt & Cheah, 2019)، وبناءً عليه تمّ استخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM)، لتقييم (النموذج الهيكلي) من أجل اختبار مدى ملاءمة النموذج المقترح مع بيانات العينة المستخدمة، وأنها تقيس فعلياً ما وضعت من أجل قياسه.

4.1 معدل الاستجابات على أداة الدراسة

تمثلت طريقة توزيع الاستبانة في التوجه الشخصي لعينة الدراسة، المكوّنة من المديرين ونائبهم ورؤساء الأقسام في مجموعة مستشفيات العربي، بحيث تمّ توزيع الاستبانة على المجتمع بشكل كامل والمكوّن من 151 فرداً، وبعد انتهاء عملية الجمع تمّ الحصول على 146 استبانة بواقع 96.68% من عينة البحث الأصلية، وهذه النسبة تُعدّ كافية جداً وممثلة لمجتمع البحث (Bougie & Sekaran, 2019)، (الجدول رقم 4.1) يوضح الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

جدول رقم (4.1): خصائص أفراد العينة الديموغرافية

النسبة	التكرار	خصائص أفراد عينة الدراسة
الجنس		
76.03%	111	ذكر
23.97%	35	أنثى
المستوى التعليمي		
4.11%	6	دبلوم
59.59%	87	بكالوريوس
4.79%	7	ماجستير
31.51%	46	دكتوراه
سنوات الخبرة		
21.92%	32	أقل من 5 سنوات
56.16%	82	ما بين 5-10 سنة
21.92%	32	أكثر من 10 سنوات
المسمى الوظيفي		
14.38%	21	مدير
2.05%	3	نائب مدير
83.56%	122	رئيس قسم
المستشفى		
30.14%	44	المستشفى العربي
26.71%	39	مستشفى ابن سينا
43.15%	63	المستشفى الاستشاري

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS

تبيّن من خلال الجدول رقم (4.1) السابق، أنّ عدد الذكور في عيّنة الدراسة بلغ (111)، و76.03% وأنّ الإناث بلغت (35، 23.97%)، وأنّ عدد أفراد العيّنة الحاصلين على شهادة دبلوم بلغ (6، 4.11%) وعلى شهادة بكالوريوس (87، 59.59%) وعلى شهادة ماجستير (7، 4.79%) وعلى شهادة دكتوراه (46، 31.51%).

وكان أغلب أفراد العيّنة ممن لهم خبرة تراوحت ما بين (5-10) سنوات بواقع (82، 56.16%) ومن كانت لهم خبرة أكثر من 10 سنوات ومن لهم خبرة أقل من خمس سنوات كانوا بالعدد نفسه بواقع (32، 21.92%).

أمّا من حيث المسمّى الوظيفي، فقد توزعت عيّنة الدراسة ما بين (21، 14.38%) مدير و(3، 2.05%) نائب مدير و(122، 83.56%) رئيس قسم، وتوزعت عيّنة الدراسة من حيث المستشفى ما بين (44، 30.14%) يعملون في المستشفى العربي و(39، 26.71%) يعملون في مستشفى ابن سينا و(63، 43.15%) يعملون في المستشفى الاستشاري).

4.2 تحليل المؤشرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

وسيتّم استخدام المعايير الآتية في تقييم درجة تطبيق الأبعاد، حسب متوسطها الحسابي، وذلك وفقاً للجدول الآتي:

منخفضة	متوسطة	كبيرة
1-2.33	2.34-3.67	أكبر من 3.67

تحليل المؤشرات المتعلقة بمتغير القيادة التشاركية

في هذا الجزء قامت الدراسة بتحليل فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمتغير القيادة التشاركية، وذلك على النحو الآتي:

النُبع الاول / المشاركة في اتخاذ القرارات

جدول رقم (4.2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعُد المشاركة في

اتخاذ القرارات

#	النُبع الأول/ المشاركة في اتخاذ القرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
1	يشرك الرؤساء الموظفين في وضع حلول للمشكلات التي تواجه العمل.	3.582	1.133	71.64%	3
2	يشرك الرؤساء بقية الموظفين في جمع البيانات اللازمة قبل اتخاذ القرار.	3.527	1.008	70.54%	4
3	تستفيد إدارة المستشفى من الموظفين المبدعين في صناعة القرارات.	3.603	1.208	72.06%	2
4	تشجع الإدارة الموظفين العمل بروح الفريق الواحد.	3.630	1.073	72.60%	1
5	تستمع الإدارة لآراء الموظفين عند اتخاذ القرار.	3.336	1.246	66.72%	5
	المستوى الكلي	3.536	1.134		

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول السابق، أنَّ الدرجة الكلية لبعُد المشاركة في اتخاذ القرارات تحسب أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.536)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.336-3.630)؛ فقد جاءت أعلى فقرة من حيث الأهمية النسبية هي فقرة "تشجع الإدارة الموظفين العمل بروح الفريق الواحد" بمتوسط حسابي (3.630) وانحراف معياري (1.073)، وأقل فقرة ذات أهمية نسبية كانت فقرة "تستمع الإدارة لآراء الموظفين عند اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي (3.336) وانحراف معياري (1.246).

البُعد الثاني/ تفويض السلطة

جدول رقم (4.3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبُعد تفويض

السلطة

#	البعد الثاني/ تفويض السلطة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
1	تكون الإدارة واقعية في تفويض القرار .	3.322	1.072	66.44%	4
2	تزود الإدارة الموظفين بالمعلومات اللازمة لإنجاز المهام.	3.342	1.063	66.84%	3
3	تحرص الإدارة على الاستفادة من خبرات الموظفين عند تفويض المهام	3.130	1.401	62.60%	5
4	تعمل الإدارة على تقييم أداء العمل للتأكد من فاعلية التفويض	3.432	1.255	68.64%	1
5	توكل الإدارة الأعمال الروتينية للموظفين حسب الاختصاص	3.404	1.220	68.08%	2
	المستوى الكلي	3.326	1.202		

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول السابق، أنَّ الدرجة الكلية لبُعد تفويض السلطة حسب أفراد عينة الدراسة

كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.326)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.130-

3.432) فقد جاءت أعلى فقرة من حيث الأهمية النسبية هي فقرة "تعمل الإدارة على تقييم أداء

العمل للتأكد من فاعلية التفويض" بمتوسط حسابي (3.432) وانحراف معياري (1.255)، وأقل

فقرة ذات أهمية نسبية كانت فقرة "تحرص الإدارة على الاستفادة من خبرات الموظفين عند تفويض

المهام" بمتوسط حسابي (3.130) وانحراف معياري (1.401).

البعد الثالث/ الاتصال والتواصل

جدول رقم (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعد الاتصال

والتواصل

#	البعد الثالث/ الاتصال والتواصل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
1	توجد قنوات اتصال مباشرة بين الإدارة والموظفين في المشفى.	3.527	1.217	70.54%	3
2	تستمع الإدارة باهتمام للموظفين فيما يتعلق بمهام عملهم.	3.582	1.209	71.64%	2
3	تعطي الإدارة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم.	3.521	1.212	70.42%	4
4	لغة الحوار بين الإدارة والموظفين مبنية على الاحترام المتبادل للآراء.	3.452	1.080	69.04%	5
5	تعمل الإدارة على تشجيع التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة	3.610	1.190	72.20%	1
	المستوى الكلي	3.538	1.182		

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لبعد الاتصال والتواصل حسب أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.538)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.452-3.610) فقد جاءت أعلى فقرة من حيث الأهمية النسبية هي فقرة "تعمل الإدارة على تشجيع التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المشفى" بمتوسط حسابي (3.610) وانحراف معياري (1.190)، وأقل فقرة ذات أهمية نسبية كانت فقرة "لغة الحوار بين الإدارة والموظفين مبنية على الاحترام المتبادل للآراء" بمتوسط حسابي (3.452) وانحراف معياري (1.080).

البُعد الرابع/ العلاقات الإنسانية

جدول رقم (4.5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبُعد العلاقات

الإنسانية

#	البعد الرابع/ العلاقات الإنسانية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
1	تشجع الإدارة العلاقات غير الرسمية مع الموظفين القائمة على الاحترام	3.651	1.208	73.02%	1
2	تشارك الإدارة الموظفين في حلّ مشاكلهم.	3.575	1.187	71.50%	2
3	تقدر الإدارة ظروف الموظفين الطارئة.	3.493	1.002	69.86%	4
4	تحقق الإدارة مبدأ العدالة في تقييم العاملين.	3.473	1.217	69.46%	5
5	تحترم الإدارة حرية الموظفين الشخصية.	3.555	1.060	71.10%	3
	المستوى الكلي	3.549	1.060		

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول السابق، أن الدرجة الكلية لبُعد العلاقات الإنسانية حسب أفراد عينة

الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.549)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين

(3.473-3.651)؛ فقد جاءت أعلى فقرة من حيث الأهمية النسبية هي فقرة "تشجع الإدارة

العلاقات غير الرسمية مع الموظفين القائمة على الاحترام المتبادل" بمتوسط حسابي (3.651)

وانحراف معياري (1.208)، وأقل فقرة ذات أهمية نسبية كانت فقرة "تحقق الإدارة مبدأ العدالة في

تقييم العاملين" بمتوسط حسابي (3.473) وانحراف معياري (1.217).

الْبُعد الخامس/ استخدام التكنولوجيا

جدول رقم (4.6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لْبُعد استخدام

التكنولوجيا

#	الْبُعد الرابع/ استخدام التكنولوجيا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
1	تتيح الإدارة للموظفين الخدمات الإلكترونية الإدارية.	3.623	1.200	72.46%	2
2	تتمّ التعاملات اليومية بين الإدارة والموظفين رقمياً.	3.274	1.311	65.48%	5
3	يتمّ استخدام برامج متطورة في الربط الشبكي بين وحدات المشفى	3.329	1.111	66.58%	3
4	يتمّ استخدام الوسائط التكنولوجية في الاجتماعات بين الإدارة والموظفين.	3.322	1.140	66.44%	4
5	تعمل الوسائل التكنولوجية المستخدمة في المشفى على تسريع العمليات الإدارية فيه.	3.904	0.975	78.08%	1
المستوى الكلي		3.490	0.975		

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول السابق، أنّ الدرجة الكلية لْبُعد استخدام التكنولوجيا حسب أفراد عيّنة

الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.490)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين

(3.274-3.904) فقد جاءت أعلى فقرة من حيث الأهمية النسبية هي فقرة "تعمل الوسائل

التكنولوجية المستخدمة في المشفى على تسريع العمليات الإدارية فيه" بمتوسط حسابي (3.904)

وانحراف معياري (0.975)، وأقل فقرة ذات أهمية نسبية كانت فقرة "تتمّ التعاملات اليومية بين

الإدارة والموظفين رقمياً" بمتوسط حسابي (3.274) وانحراف معياري (1.311).

تحليل المؤشرات المتعلقة بمتغير تنمية رأس المال البشري

جدول رقم (4.7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتنمية رأس

المال البشري

#	تنمية رأس المال البشري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
المعرفة					
1	تمتلك الإدارة المعرفة التامة والمحدثة باستمرار عن أداء مهام الموظفين.	3.575	1.046	71.50%	3
2	يتم استثمار طاقات الموظفين الفكرية وقدراتهم الإبداعية في تحسين مخرجات العمل.	3.466	1.160	69.32%	4
3	يملك الموظفون في المشفى المعرفة التامة بآليات العمل وقنوات التواصل والاتصال بين أقسامه.	3.644	1.115	72.88%	1
4	تتمتع الكوادر البشرية في المشفى بأعلى مستويات المعرفة كل في مجال تخصصه.	3.452	1.165	69.04%	5
5	تعمل الإدارة على إشراك الموظفين بدورات تعزز من قدراتهم المعرفية في مجال عملهم.	3.589	1.025	71.78%	2
المستوى الكلي لُبعد المعرفة		3.545	1.102		
الخبرات					
6	يملك الموظفون الخبرة الكافية لأداء عملهم.	3.500	1.246	70.00%	2
7	يؤدي الموظفون في المشفى مهامهم بما يتناسب مع خبراتهم العملية	3.404	1.038	68.08%	5
8	يتم استثمار الخبرات التي يمتلكها العاملون في إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم في العمل.	3.479	1.283	69.58%	3
9	يوجد في المشفى عدد كافٍ من الموظفين الذين يمتلكون الخبرات العملية اللازمة لأداء العمل.	3.452	1.129	69.04%	4
10	يتم تفويض المهام من الإدارة للموظفين كل حسب خبرته.	3.555	1.188	71.10%	1
المستوى الكلي لُبعد الخبرات		3.478	1.177		
المهارات					
11	يتمتع الموظفون بمهارات الاتصال والتواصل اللازمة للتعامل مع المرضى والمراجعين.	3.452	1.047	69.04%	3
12	يتوفر لدى الموظفين المهارات الفنية كالقدرة على استخدام الحاسوب والتكنولوجية اللازمة لإنجاز مهامهم.	3.568	1.233	71.36%	1
13	يتمتع الموظفون بمهارات العمل الجماعي.	3.562	1.141	71.24%	2
14	لدى الموظفين القدرة على التعامل والتصرف مع ردود الفعل المختلفة من المراجعين.	3.281	1.286	65.62%	5

4	66.44%	1.079	3.322	لدى الموظفين المعارف التامة بمضمون الوثائق والسجلات والكتب المرتبطة بعملهم.	15
		1.157	3.437	المستوى الكلي لبعد المهارات	
		1.145	3.487	المستوى الكلي لمتغير تنمية رأس المال البشري	

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول السابق، أنّ الدرجة الكلية لمتغير تنمية رأس المال البشري حسب أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.487)، وكان بُعد المعرفة أعلى بُعد، بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.545) والانحراف المعياري (1.102) وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد المعرفة ما بين (3.452-3.644)؛ فقد جاءت أعلى فقرة من حيث الأهمية النسبية هي فقرة "يمتلك الموظفون في المشفى المعرفة التامة بآليات العمل وقنوات التواصل والاتصال بين أقسامه" بمتوسط حسابي (3.644) وانحراف معياري (1.115)، وأقل فقرة ذات أهمية نسبية كانت فقرة "تتمتع الكوادر البشرية في المشفى بأعلى مستويات المعرفة كل في مجال تخصصه" بمتوسط حسابي (3.452) وانحراف معياري (1.165).

أما بُعد الخبرات فقد جاء في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.478) والانحراف المعياري (1.177) وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد الخبرات ما بين (3.404-3.555)؛ فقد جاءت أعلى فقرة من حيث الأهمية النسبية هي فقرة "يتم تفويض المهام من الإدارة للموظفين كل حسب خبرته" بمتوسط حسابي (3.555) وانحراف معياري (1.188)، وأقل فقرة ذات أهمية نسبية كانت فقرة "يؤدي الموظفون في المشفى مهامهم بما يتناسب مع خبراتهم العملية" بمتوسط حسابي (3.404) وانحراف معياري (1.038).

أما بُعد المهارات، فقد جاء في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.437) والانحراف المعياري (1.157)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد المهارات

ما بين (3.281-3.568) فقد جاءت أعلى فقرة من حيث الأهمية النسبية هي فقرة "يتوفر لدى الموظفين المهارات الفنية كالقدرة على استخدام الحاسوب والتكنولوجية اللازمة لإنجاز مهامهم" بمتوسط حسابي (3.568) وانحراف معياري (1.233)، وأقل فقرة ذات أهمية نسبية كانت فقرة "لدى الموظفين القدرة على التعامل والتصرف مع ردود الفعل المختلفة من المراجعين" بمتوسط حسابي (3.281) وانحراف معياري (1.286).

4.3 التحليل الأولي للبيانات

الغرض من التحليل الأولي للبيانات هو التأكد من مدى ملاءمة بيانات الدراسة للطرق الإحصائية التي ستستخدمها الدراسة في اختبار الفرضيات؛ فقد تمّ احتساب قيمة الالتواء والتفرطح Skewness and Kurtosis للبيانات وللذان يدلان على التوزيع الاعتدالي والطبيعي للبيانات المستخدمة، وتشير النتائج إلى عدم وجود أي انحرافات تذكر في البيانات؛ حيث إن قيمة الالتواء والتفرطح تراوحت ما بين (-2 و +2) وهو المعيار المسموح به من قبل الأخصائيين، والجدول رقم (4.8) الآتي يوضح هذه النتائج:

جدول رقم (4.8): قيم ال Skewness والKurtosis لمتغيرات الدراسة

تنمية رأس المال البشري	القيادة التشاركية	
0.639-	0.707-	Skewness
0.471-	0.363-	Kurtosis

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS

4.4 نتائج تحليل بيانات الدراسة

يقسم التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم Smart-PLS4 إلى جزئين

رئيسين، هما:

1. تحليل النموذج القياسي (النموذج الخارجي) **Measurement Model**: وهو ذلك

الجزء من نموذج المعادلة الهيكلية، الذي يتعامل مع متغيرات الدراسة ومؤشراتها؛ حيث

يحدد العلاقات بين المتغيرات المشاهدة (المؤشرات أو الأسئلة) والمتغيرات غير المشاهدة

(الكامنة)، كما أنه أيضاً يصف صدق المتغيرات المشاهدة وثباتها.

2. تحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) **Structural Model**: وهو النموذج

الداخلي الذي يوضح العلاقات السببية الموجودة بين متغيرات الدراسة؛ حيث إنه يوضح

طبيعة العلاقة بين العوامل المستقلة والتابعة، وكذلك يبين نسبة الأثر ومعامل التفسير لكل

من العوامل المستقلة في العامل التابع. ومن خلال نتائج النموذج الهيكلي يمكن توضيح

نتائج فرضيات الدراسة وقيمة العلاقات وإشارتها (موجبة أو سالبة).

بناءً على المراحل الأساسية للتحليل الإحصائي من خلال برنامج **Smart-PLS4** فإن

تحليل البيانات سيتم على مرحلتين كي يتم التأكد أولاً من أن البيانات التي تم جمعها قد اجتازت

معايير النموذج القياسي **Measurement Model**، وثانياً يتم تقييم النموذج الهيكلي

Structural Model وذلك من أجل الوصول إلى نتائج الفرضيات، وتحقيق أهداف هذه الدراسة.

4.4.1 تحليل النموذج القياسي (النموذج الخارجي) **Measurement Model**

يقسم تحليل النموذج القياسي **Measurement Model** إلى قسمين رئيسين، هما:

1- الصدق التقاربي **Convergent validity**

2- الصدق التمايزي **Discriminant validity**

تتمثل إحدى المزايا الأساسية لبرنامج (Smart-PLS4) في قدرته على تقدير الصدق البنائي للمقاييس. ويشير الصدق البنائي إلى الدرجة التي تعكس بها عناصر مقياس البناء النظري والمفاهيمي الذي صُممت لقياسه. ويتم التحقق من الصدق البنائي للمقياس من خلال اختبار توافر كلٍ من الصدق التقاربي، والصدق التمايزي لذات المقياس. وفيما يأتي نتائج اختبار كلا النوعين من الصدق.

1. تحليل الصدق التقاربي للمقاييس Convergent validity

يشير الصدق التقاربي Convergent Validity إلى درجة اتساق العناصر المستخدمة لقياس المفهوم مع بعضها البعض. ووفقاً لما أشار إليه Hair Jr, Hult, Ringle, and Sarstedt (2016) فإن تقدير الصدق التقاربي يتم من خلال ثلاثة معايير، هي: (A) الاتساق الداخلي - التشبعات Factor Loading، (B) ثبات المقياس Reliability - الموثوقية المركبة Composite Reliability (CR)، (C) متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE).

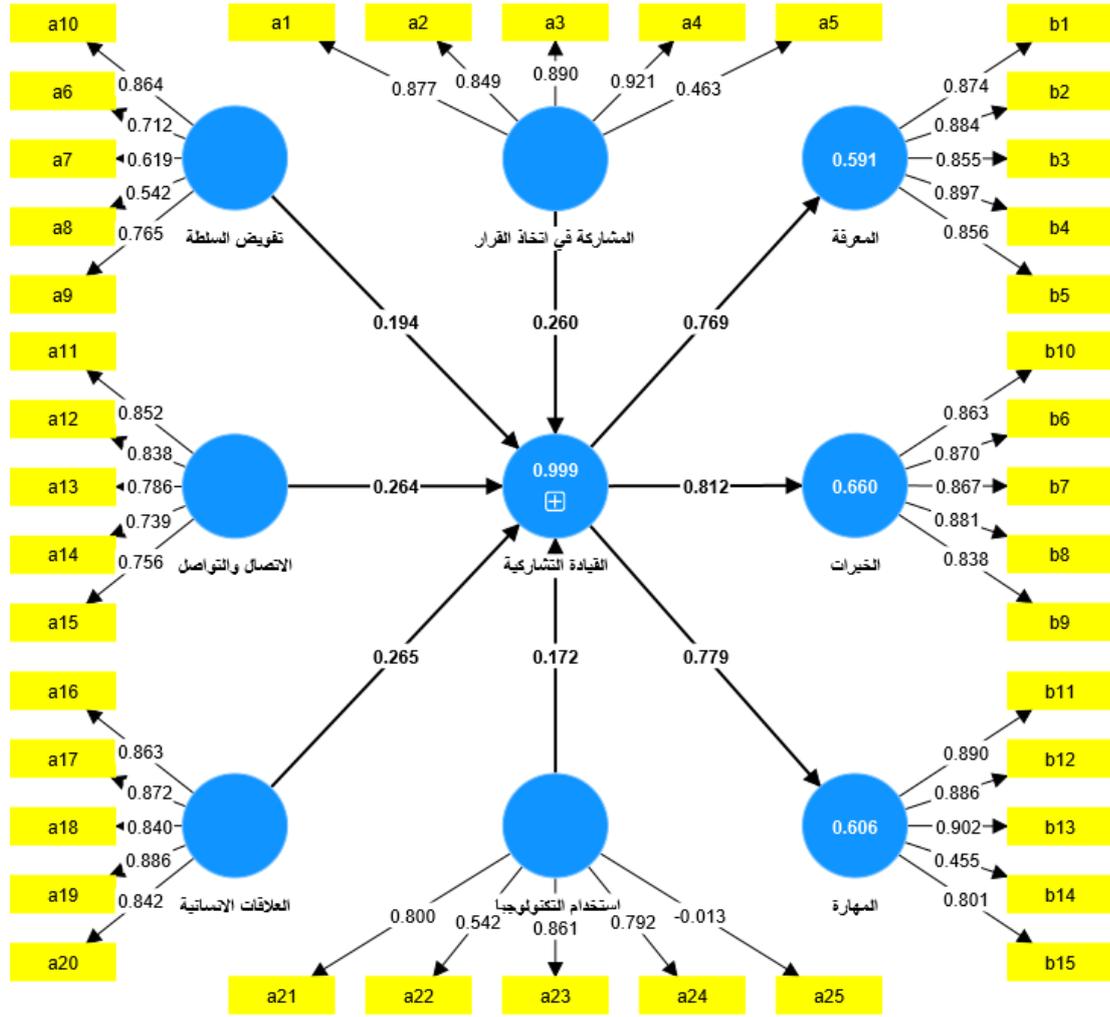
وفي الجدول توضيح للمعايير المعتمدة علمياً لقبول عناصر الصدق التقاربي:

الجدول 4.9: معايير قبول عناصر الصدق التقاربي والصدق التمايزي

القيم المعتمدة	المعايير	
يجب أن تكون قيمة التثبعات Factor loading لكل الأسئلة أكبر من 0.50 بحسب (Hair Jr et al., 2016) و (Sarstedt & Cheah, 2019)	الاتساق الداخلي Factor loading	الصدق التقاربي
يجب أن تكون قيم الموثوقية المركبة CR أكبر من 0.70 لتجسيد التناسق الداخلي بين مؤشرات العام وذلك بحسب (Hair Jr et al., 2016) و (Sarstedt & Cheah, 2019)	الموثوقية المركبة Composite Reliability (CR)	
يجب أن تكون قيم التباين المفسر (AVE) أكبر من 0.50 لتجسد نجاح جميع أسئلة العامل في قياسه وذلك بحسب (Hair Jr et al., 2016) و (Sarstedt & Cheah, 2019)	متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE)	
يتطلب قبول نتيجة هذا الاختبار أن تتجاوز قيمة عامل التحميل لكل عنصر في البناء الخاص به الارتباط مع التركيبات الأخرى (Hair Jr et al., 2016) و (Sarstedt & Cheah, 2019)	The cross loading matrix	الصدق التمايزي
يتطلب قبول نتيجة هذا الاختبار أن تتجاوز قيمة عامل التحميل لكل عنصر في البناء الخاص به الارتباط مع التركيبات الأخرى Fornell and Larcker, (1982)	Fornell & Larcker	
يتطلب قبول نتيجة هذا الاختبار أن تكون قيمة HTMT أقل من 0.90 بين أي زوجين من المتغيرات. (Sarstedt & Cheah, 2019)	HTMT	

يظهر الشكل رقم 4.1 نتائج تحليل النموذج القياسي Measurement Model كما أظهرها برنامج

.Smart-PLS4



المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-4

شكل رقم (4.1) النموذج القياسي ويظهر قيم التشبعات قبل الحذف

• الاتساق الداخلي - التشبعات Factor Loading :

يتم تقدير الاتساق الداخلي لنموذج الدراسة من خلال اختبار تشبعات الأسئلة (الفقرات) للأبعاد

جميعها. وللتحقق من الصدق التقاربي لنموذج الدراسة، يتم تقييم صدق النموذج من خلال قياس

تشبعات فقرات نموذج الدراسة (Factor loading)؛ حيث تشير النتائج في الجدول رقم 4.10

والشكل رقم 4.1 إلى قيم تشبعات Factor Loadings العبارات (الأسئلة) لعوامل الدراسة

جميعها.

الجدول 4.10 نتائج تشبعات الأسئلة لكل أبعاد نموذج الدراسة قبل الحذف

التشبع	الفقرة	الرمز	المتغير	
0.877	يشرك الرؤساء بقية الموظفين في وضع حلول مقترحة للمشكلات التي تواجه العمل.	a1	المشاركة في اتخاذ القرار	القيادة التشاركية
0.849	يشرك الرؤساء بقية الموظفين بجمع البيانات اللازمة قبل اتخاذ القرار.	a2		
0.890	تستفيد إدارة المستشفى من قدرات الموظفين المبدعين في صناعة القرارات.	a3		
0.921	تشجع الإدارة الموظفين على العمل بروح الفريق الواحد.	a4		
0.463	تستمع الإدارة لآراء الموظفين عند اتخاذ القرار.	a5		
0.712	تكون الإدارة واقعية في تفويض القرار.	a6	تفويض السلطة	
0.619	تزود الإدارة الموظفين بالمعلومات اللازمة لإنجاز المهام.	a7		
0.542	تحرص الإدارة على الإفادة من خبرات الموظفين عند تفويض المهام	a8		
0.765	تعمل الإدارة على تقييم أداء العمل للتأكد من فاعلية التفويض	a9		
0.864	توكل الإدارة الأعمال الروتينية للموظفين حسب الاختصاص	a10		
0.852	توجد قنوات اتصال مباشرة بين الإدارة والموظفين في المشفى.	a11	الاتصال والتواصل	
0.838	تستمع الإدارة باهتمام للموظفين فيما يتعلق بمهام عملهم.	a12		
0.786	تعطي الإدارة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم.	a13		
0.739	لغة الحوار بين الإدارة والموظفين مبنية على الاحترام المتبادل للآراء.	a14		
0.756	تعمل الإدارة على تشجيع التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المشفى.	a15		
0.863	تشجع الإدارة العلاقات غير الرسمية مع الموظفين القائمة على الاحترام المتبادل	a16	العلاقات الإنسانية	
0.872	تشارك الإدارة الموظفين في حلّ مشاكلهم.	a17		
0.840	تقدر الإدارة ظروف الموظفين الطارئة.	a18		
0.886	تحقق الإدارة مبدأ العدالة في تقييم العاملين.	a19		
0.842	تحترم الإدارة حرية الموظفين الشخصية.	a20		
0.800	تتيح الإدارة للموظفين الخدمات الإلكترونية الإدارية.	a21	استخدام التكنولوجيا	
0.542	تتمّ التعاملات اليومية بين الإدارة والموظفين رقمياً.	a22		
0.861	يتمّ استخدام برامج تكنولوجية متطورة في تحقيق الربط الشبكي بين وحدات المشفى المختلفة.	a23		
0.792	يتمّ استخدام الوسائط التكنولوجية في الاجتماعات بين الإدارة والموظفين.	a24		
0.013	تعمل الوسائل التكنولوجية المستخدمة في المشفى على تسريع العمليات الإدارية فيه.	a25		
0.874	تمتلك الإدارة المعرفة التامة والمحدثة باستمرار عن أداء مهام الموظفين.	b1	المعرفة	تنمية رأس المال البشري
0.884	يتمّ استثمار طاقات الموظفين الفكرية وقدراتهم الإبداعية في تحسين	b2		

	مخرجات العمل.		
0.855	يملك الموظفون في المشفى المعرفة التامة بآليات العمل وقنوات التواصل والاتصال بين أقسامه.	b3	
0.897	تتمتع الكوادر البشرية في المشفى بأعلى مستويات المعرفة كل في مجال تخصصه.	b4	
0.856	تعمل الإدارة على إشراك الموظفين في دورات تعزز من قدراتهم المعرفية في مجال عملهم.	b5	
0.863	يملك الموظفون الخبرة الكافية لأداء عملهم.	b6	الخبرات
0.870	يؤدي الموظفون في المشفى مهامهم بما يتناسب مع خبراتهم العملية	b7	
0.867	يتم استثمار الخبرات التي يمتلكها العاملون في إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم في العمل.	b8	
0.881	يوجد في المشفى عدد كافٍ من الموظفين الذين يمتلكون الخبرات العملية اللازمة لأداء العمل.	b9	
0.838	يتم تفويض المهام من الإدارة للموظفين كل حسب خبرته.	b10	
0.890	يتمتع الموظفون بمهارات الاتصال والتواصل اللازمة للتعامل مع المرضى والمراجعين.	b11	
0.886	يتوفر لدى الموظفين المهارات الفنية كالقدرة على استخدام الحاسوب والتكنولوجية اللازمة لإنجاز مهامهم.	b12	المهارات
0.902	يتمتع الموظفون بمهارات العمل الجماعي.	b13	
0.455	لدى الموظفين القدرة على التعامل والتصرف مع ردود الفعل المختلفة من المراجعين.	b14	
0.801	لدى الموظفين المعارف التامة بمضمون الوثائق والسجلات والكتب المرتبطة بعملهم.	b15	

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-4

من خلال الجدول رقم 4.10 والشكل رقم 4.1، يتبين أنّ أداة الدراسة اشتملت على 40 سؤالاً، وعند القيام باختبار الاتساق الداخلي - التشبعات تبين أنه يستوجب حذف الفقرة (A5) من بُعد المشاركة في اتخاذ القرار، وحذف الفقرة (A25) من بُعد استخدام التكنولوجيا، والفقرة (B14) من متغير تنمية رأس المال البشري وذلك لأنّ قيمها أقل من 0.50 ما يعني أنها غير قادرة على قياس المتغير المقابل لها، ولذلك استوجب حذفها، أما باقي المتغيرات فقد كانت قيم التشبعات لها أكبر من 0.50 ولم يتم حذف أي من مؤشراتهما، فتبقى على ما هي.

• ثبات المقياس الموثوقية المركبة. Composite Reliability

يقيس معيار الموثوقية المركبة مجموع أحمال العامل المتغير الكامنة بالنسبة إلى مجموع أحمال العامل زائد تباين الخطأ، ويجب أن تكون القيمة الموصى بها 0.7 فما فوق بحسب (Sarstedt & Cheah, 2019). ويمكن توضيح نتائج ثبات مقياس الموثوقية المركبة (CR) Composite Reliability في الجدول رقم 4.11 الآتي:

الجدول 4.11: نتائج الموثوقية المركبة CR

المتغير	الموثوقية المركبة CR
المشاركة في اتخاذ القرار	0.915
تفويض السلطة	0.776
الاتصال والتواصل	0.856
العلاقات الإنسانية	0.915
استخدام التكنولوجيا	0.797
المعرفة	0.924
الخبرات	0.915
المهارات	0.906
القيادة التشاركية	0.954
تنمية رأس المال البشري	0.968

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-4

تشير نتائج مقياس الموثوقية المركبة CR أنّ جميع القيم أكبر من 0.70 كما في الجدول رقم 4.11، ويمكن القول إن مقياس الموثوقية المركبة قد تحقق، أي أنّ مستوى الاتساق الداخلي بين عوامل الدراسة يُعدّ عالياً، وذلك بحسب (Sarstedt & Cheah, 2019).

• متوسط التباين المفسّر (Average Variance Extracted (AVE)

يعرف هذا المقياس: بأنه القيمة المتوسطة الكبرى للتحملات المربعة للمؤشرات المرتبطة بالعامل، أي مجموع التحميلات المربعة مقسوماً على عدد المؤشرات (الأسئلة)، وباستخدام المنطق نفسه المستخدم في المؤشرات الفردية تشير قيمة AVE البالغة 0.50 أو أكثر إلى البناء (العامل) يفسر في المتوسط أكثر من نصف التباين في مؤشرات. وعلى النقيض من ذلك، تشير القيمة AVE التي تقل عن 0.50 إلى أنه في المتوسط ما يزال هناك تباين أكبر في خطأ العناصر بدلاً من التباين المفسر في البناء. وفيما يتعلق بنتائج متوسط التباين المفسر Average

(AVE) Variance Extracted فهي كما في الجدول رقم 4.12 الآتي: **إلى هنا**

الجدول 4.12: نتائج متوسط التباين المفسر AVE

متوسط التباين المفسر (Average Variance Extracted (AVE)	المتغير
0.795	المشاركة في اتخاذ القرار
0.503	تفويض السلطة
0.633	الاتصال والتواصل
0.741	العلاقات الإنسانية
0.575	استخدام التكنولوجيا
0.763	المعرفة
0.746	الخبرات
0.774	المهارات
0.516	القيادة التشاركية
0.700	تتمية رأس المال البشري

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-4

تشير نتائج متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted كما في الجدول رقم 4.12 فإنَّ القيم جميعها تجاوزت المعيار الموصى به. أي أنَّ معيار متوسط التباين المفسر قد تحقق؛ أي أنه يوجد توافق بين أسئلة العامل مع بعضها البعض.

2. الصدق التمايزي Discriminant Validity

يشير معيار الصدق التمايزي Discriminant Validity إلى درجة تباعد المتغيرات عن بعضها البعض، أو بمعنى آخر، أنَّ كل متغير يمثل نفسه ولا يمثل غيره من المتغيرات، وذلك من أجل التأكد من أنَّ المتغيرات المستخدمة غير مكررة.

أولاً: فحص التحميل المتقاطع

لكي يتمَّ التأكد من الصدق التمايزي يجب أن تتجاوز قيمة عامل التحميل لكل عنصر في المتغير الكامن الخاص به الارتباط مع المتغيرات الكامنة الأخرى.

أظهرت نتائج اختبار التحميل المتقاطع في الملحق رقم (3) أنَّ قيمة عامل التحميل لكل مؤشر إلى المتغيرات الكامنة المرتبطة بها تجاوزت الارتباط مع المتغيرات الأخرى. وبالتالي، فإنَّ الصلاحية التمييزية للتدابير المستخدمة في هذه الدراسة قد استوفت الشروط التي تثبت صحة مقاييس الدراسة.

ثانياً: معيار (Fornell and Larcker (1981)

حتى يكون هناك صدق تمايزي لأداة الدراسة يجب أن يكون معيار Fornell-Larcker لكل متغير من متغيرات الدراسة أكبر ما يمكن مقارنة ببقية المتغيرات؛ أي أنَّ المتغير يمثل نفسه أكثر من تمثيله لبقية المتغيرات، وبالتالي، لا يكون هناك تداخل بين متغيرات الدراسة. الجدول رقم 4.13 يوضح أنه لا يوجد تداخل، وبالتالي، فإنَّ معيار الصدق التمايزي لأداة الدراسة محقق.

الجدول رقم 4.13: نتائج الصدق التمايزي

5	4	3	2	1	
				0.892	المعرفة
			0.874	0.584	الخبرات
		0.880	0.826	0.725	المهارات
	0.709	0.665	0.654	0.708	القيادة التشاركية
0.837	0.683	0.852	0.747	0.697	تنمية رأس المال البشري

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-4

ثالثاً: HTMT

معيار HTMT هو المعيار الأكثر الموصى به لتقييم الصدق التمايزي في نموذج المعادلة الهيكلية القائمة على التباين (PLS-SEM). يتم من خلاله تأكيد الصدق التمايزي بين متغيرين عاكسين؛ فإذا كانت قيمة HTMT أقل من (0.90) يمكن الاستنتاج أنّ الصلاحية التمييزية قد تمّ تحقيقها بين المتغيرات جميعها. ويوضح الملحق رقم (4) أنّ قيم ال HTMT لم تتجاوز قيمة (0.90)، وعليه فقد تحقق هذا المعيار.

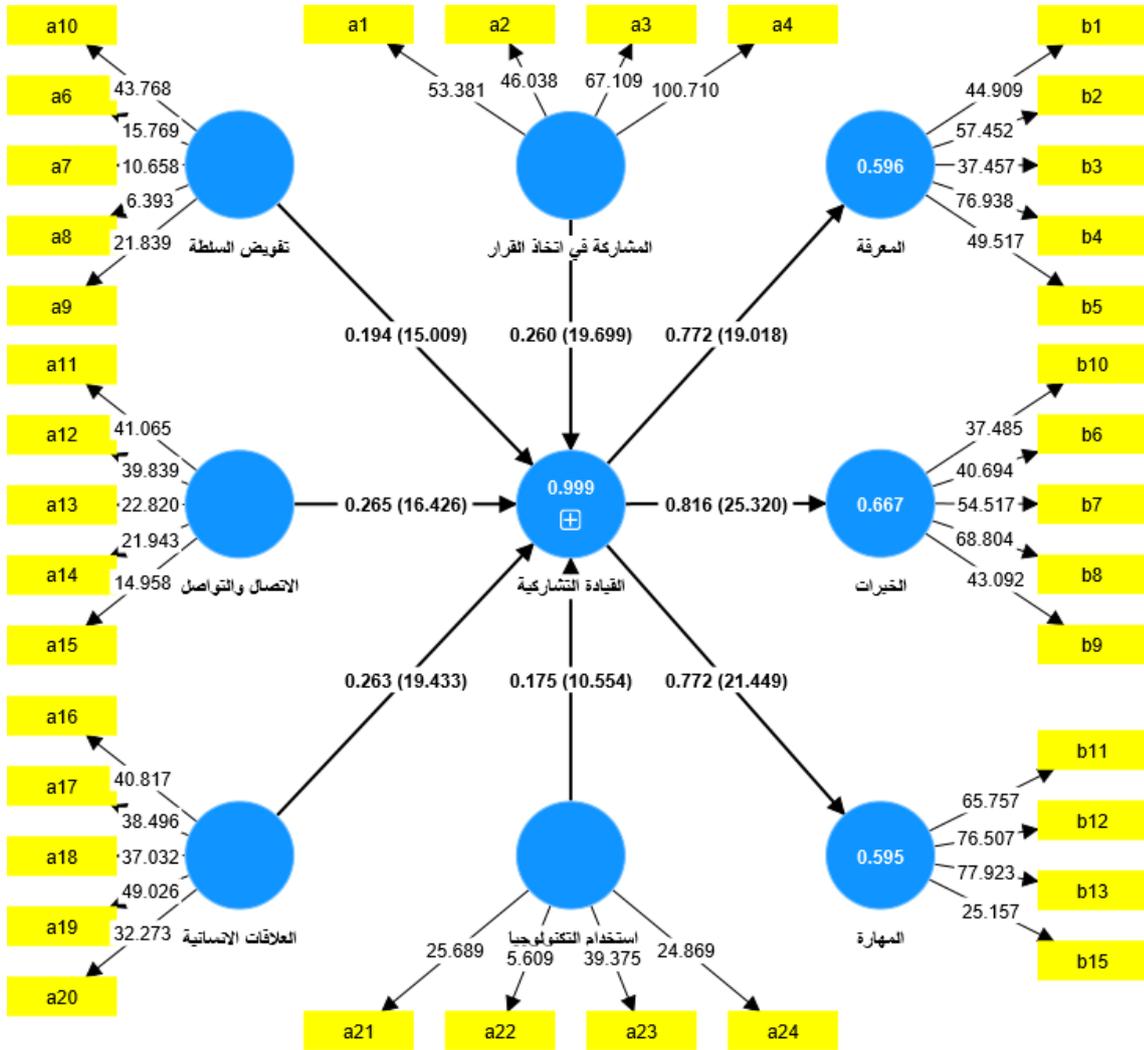
بناءً على ما سبق، تظهر النتائج صحة الأسئلة المستخدمة في قياس المتغيرات من خلال تحليل النموذج القياسي Measurement Model بشقيه الصدق التقاربي Convergent validity والصدق التمايزي Discriminant validity فإنّه من الممكن البدء بتحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model الذي سيتم مناقشته في القسم الآتي:

4.4.2 تحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model

بعد قبول نتائج مقاييس الصدق التقاربي والتمايزي للنموذج القياسي، فإنّ الخطوة الآتية تتناول تقييم نتائج النموذج الهيكلي. وهذا ينطوي على دراسة القدرات التنبؤية للنموذج والعلاقات

بين متغيرات الدراسة، ولقد تم اختبار مجموعة من المعايير ينبغي استخدامها لتقييم النموذج

الهيكلي. الشكل رقم 4.2 يوضح نتائج النموذج الهيكلي بحسب نتائج برنامج Smart-PLS4



الشكل رقم 4.2: النموذج الهيكلي

الجدول رقم 4.14 الآتي يبين القيم الموصى بها علمياً لقبول النموذج الهيكلي:

الجدول 4.14: معايير تقييم النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model

المعايير	الوصف
معامل التفسير R^2	بحسب (Strijker, Bosworth, & Bouter, 2020) فإن قيمة معامل التفسير R^2 تكون كما يلي: <ul style="list-style-type: none"> لا يوجد معامل تفسير في حال كانت $0.02 > R^2$ صغيرة في حال كانت $0.02 < 0.12 \leq R^2$ متوسطة في حال كانت $0.12 < 0.25 \leq R^2$ كبيرة في حال كانت $0.25 \leq R^2 \leq 1$
حجم الأثر f^2	بحسب (Liamputtong, 2019) فإن قيمة حجم الأثر f^2 تكون كما يلي: <ul style="list-style-type: none"> لا يوجد حجم أثر في حال كانت $0.02 > f^2$ صغيرة في حال كانت $0.02 < 0.15 \leq f^2$ متوسطة في حال كانت $0.15 < 0.35 \leq f^2$ كبيرة في حال كانت $0.35 \leq f^2 \leq 1$
فحص معامل المسار باستخدام Boot Strapping	يجب تقدير معامل المسار من حيث الحجم والملاءمة والقيمة المستخدمة عادة كما يلي: <ul style="list-style-type: none"> عند مستوى الدلالة 10% يساوي 1.65 عند مستوى الدلالة 5% يساوي 1.96 عند مستوى الدلالة 1% يساوي 2.59 بحسب (Liamputtong, 2019)

أ. معامل التفسير R^2 :

معامل التفسير (معامل التحديد) يعتبر المقياس الأكثر شيوعاً لتقييم النموذج الهيكلي وهو المعروف بقيمة R^2 ، ويمثل هذا المعامل مقياساً للقوة التنبؤية للنموذج ويحسب على أنه الترابط التربيعي بين القيم الفعلية والتنبؤية الخاصة بالنموذج الهيكلي. بالاعتماد على النموذج القياسي في الشكل رقم 4.1 سابقاً، والجدول رقم 4.15 الآتي يبين نتائج معامل التفسير R^2 :

الجدول 4.15: نتائج معامل التفسير R^2

المتغير	R^2	R^2 Adjusted
تنمية رأس المال البشري	0.662	0.659

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-4

ب. حجم الأثر f^2 للمتغيرات الخارجية Effect size

فيما يتعلق بقيم حجم الأثر f^2 ، يظهر الجدول رقم 4.16 نتائج حجم الأثر f^2 والذي بدوره يشرح قدرة كل متغير مستقل على تفسير المتغير التابع، ويتبين من نتائج التحليل أن حجم الأثر للمتغير المستقل كبير على المتغيرات التابعة كما هو موضح في الجدول رقم (4.16) الآتي:

الجدول 4.16: نتائج حجم الأثر f^2

المتغير	المعرفة	الخبرات	المهارات
القيادة التشاركية	0.754	0.492	0.639

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-4

ت. جودة التنبؤ Q^2

يمثل مقياس جودة التنبؤ Q^2 القدرة التنبؤية خارج نموذج العينة أو أهميتها التنبؤية، عندما يظهر نموذج المسار في برنامج PLS علاقة تنبؤية، فإنه يتنبأ بدقة البيانات المتغيرة المستخدمة في تقدير النموذج، وتشير قيم Q^2 الأكبر من صفر لمتغير كامن داخلي معين إلى الصلة التنبؤية لنموذج المسار (Hair Jr et al., 2016)، الجدول رقم (4.17) يوضح نتائج جودة نموذج الدراسة.

الجدول رقم (4.17): جودة التنبؤ Q^2 .

الخبرات	المعرفة	المهارة	رأس المال البشري
0.653	0.584	0.580	0.659
0.426	0.479	0.475	0.406
0.596	0.654	0.656	0.591

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-4

يتضح من الجدول السابق، أن قيمة جودة التنبؤ معنوية مقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من قيمة صفر بحسب (Hair Jr et al., 2016)، مما يدل على أن المتغيرات الموجودة في نموذج الدراسة لديها القدرة على التنبؤ بحسب البيانات المستخدمة.

ث. جودة المطابقة (GoF) Goodnes of Fit:

اقترح الباحثون السابقون معياراً عالمياً لمؤشر حسن الملاءمة (المطابقة GoF) (Nattino,

Pennell, & Lemeshow, 2020)، يستخدم هذا المعيار لقياس الملاءمة الإجمالية للتحقق من

صحة نموذج PLS وتأكيد، وتوضح المعادلة الحسابية التالية قيمة GoF للمتغير التابع.

$$GOF = \sqrt{R^2 \times (AVE)}$$

$$GoF = \sqrt{0.662 \times 0.700}$$

$$GoF = \sqrt{0.46340.5083}$$

$$GoF = 0.680$$

قيمة معيار GoF تساوي 0.680 وهي أكبر من 0.36 حسب معيار (Nattino,

Pennell, & Lemeshow, 2020)، مما يدل على جودة مطابقة كبيرة لنموذج الدراسة.

استناداً إلى القيم الموضحة أعلاه، فإن مستوى ملاءمة النموذج مرتفع بدرجة كافية، مما يشير

إلى أن صلاحية النموذج العالمي مناسبة، في الختام، دعمت نتائج التحليل هذه الفرضيات البحثية

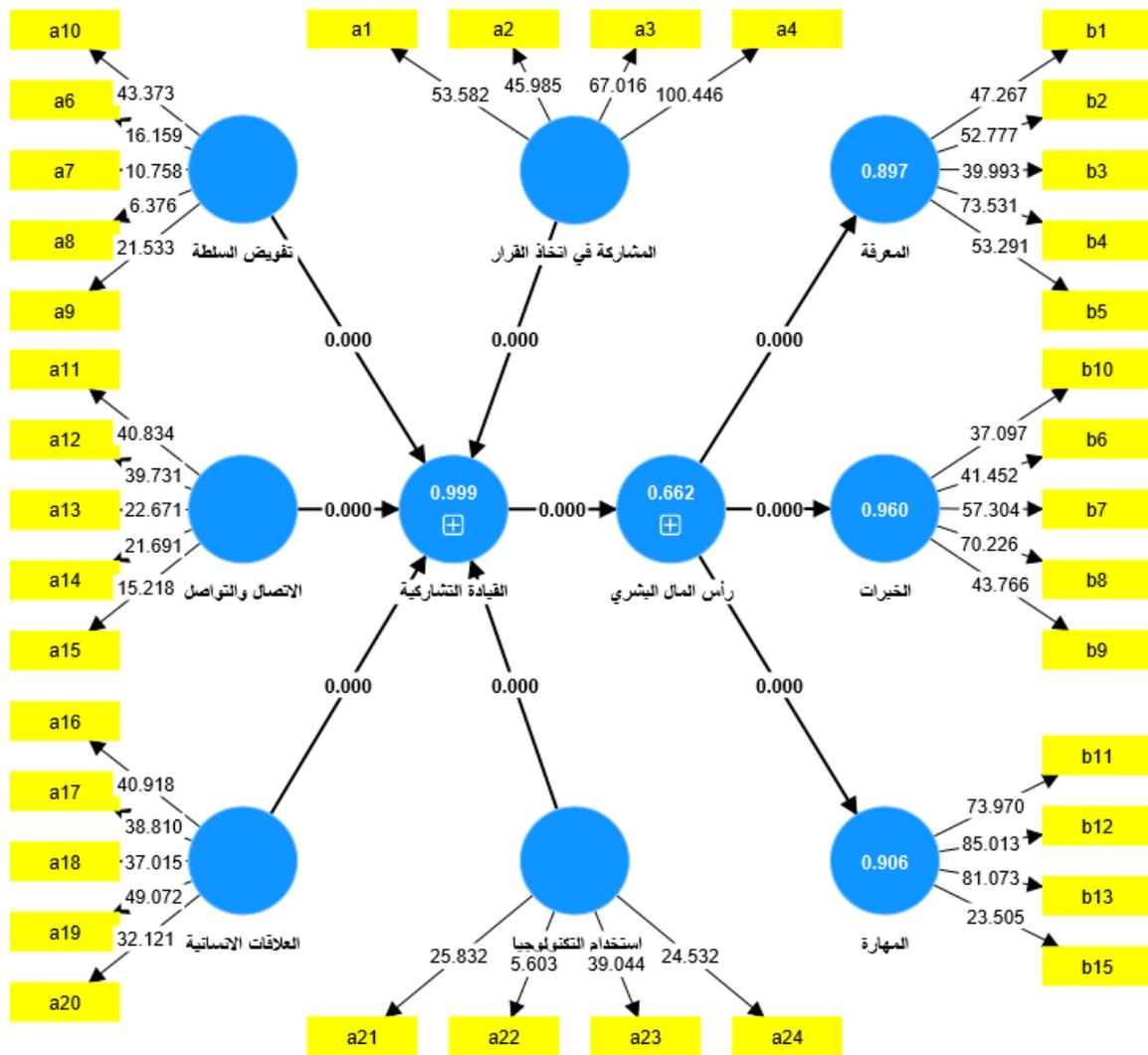
مع معاملات مسار مقبولة وقيم t كبيرة.

ج. اختبار الفرضيات

بعد التأكد من قيم كل من معامل التفسير R^2 وحجم الأثر f^2 ، وجودة التنبؤ تم اختبار فرضيات

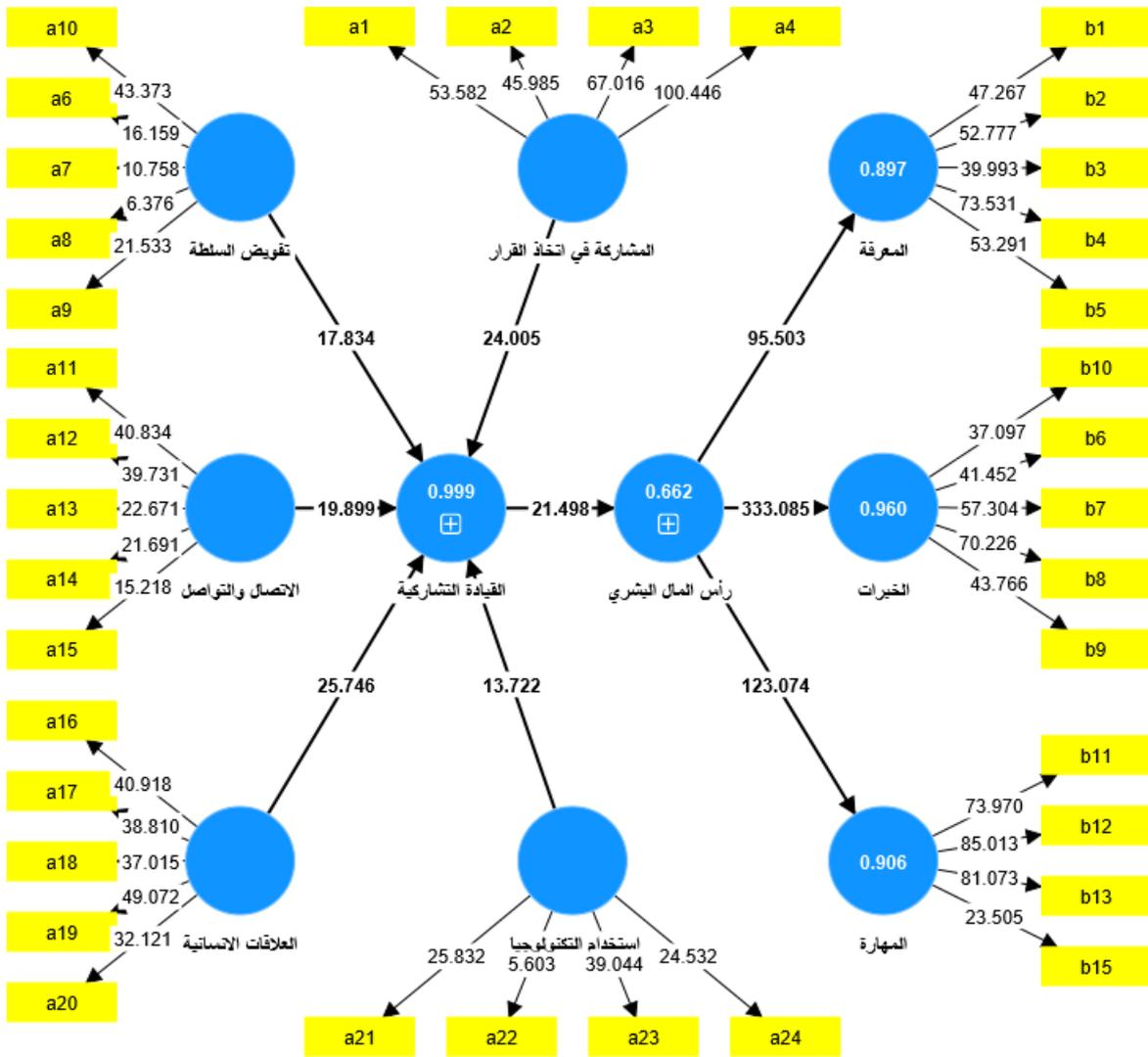
الدراسة، ولاختبار الفرضية الرئيسية تم اختبار قيم P-value ومعامل المسار كما هو موضح في

الشكل رقم 4.3 الآتي:



الشكل رقم (4.3) قيم ال P-value للفرضية الرئيسية الأولى

كما تم اختبار قيم ال T-value للفرضية الرئيسية الأولى كما هو موضح في الشكل رقم (4.4) التالي:



المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-4

الشكل رقم (4.4): قيم T-value للفرضية الرئيسية

وكانت النتائج كما يظهر في الجدول رقم 4.18 الآتي:

الجدول 4.18: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

النتيجة	قيمة P	قيمة T	الانحراف المعياري	متوسط العينة	معامل المسار	الفرضية
معنوية	0.000	21.498	0.038	0.811	0.813	القيادة التشاركية ← تنمية رأس المال البشري

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-4 * معنوية عند $(\alpha \leq 0.01)$ ** معنوية عند $(\alpha \geq 0.05)$

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة $(\geq \alpha 0.05)$ للقيادة

التشاركية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر موظفي مجموعة مستشفيات العربي.

يتبين من الجدول رقم 4.18 والشكل رقم (4.3) والشكل رقم (4.4) أن معامل المسار بين

القيادة التشاركية وتنمية رأس المال البشري (0.815) دال إحصائياً عند مستوى دلالة $p = 0.000$

≥ 0.05 ، وأن قيمة $t = 21.498 \leq 1.96$. وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه

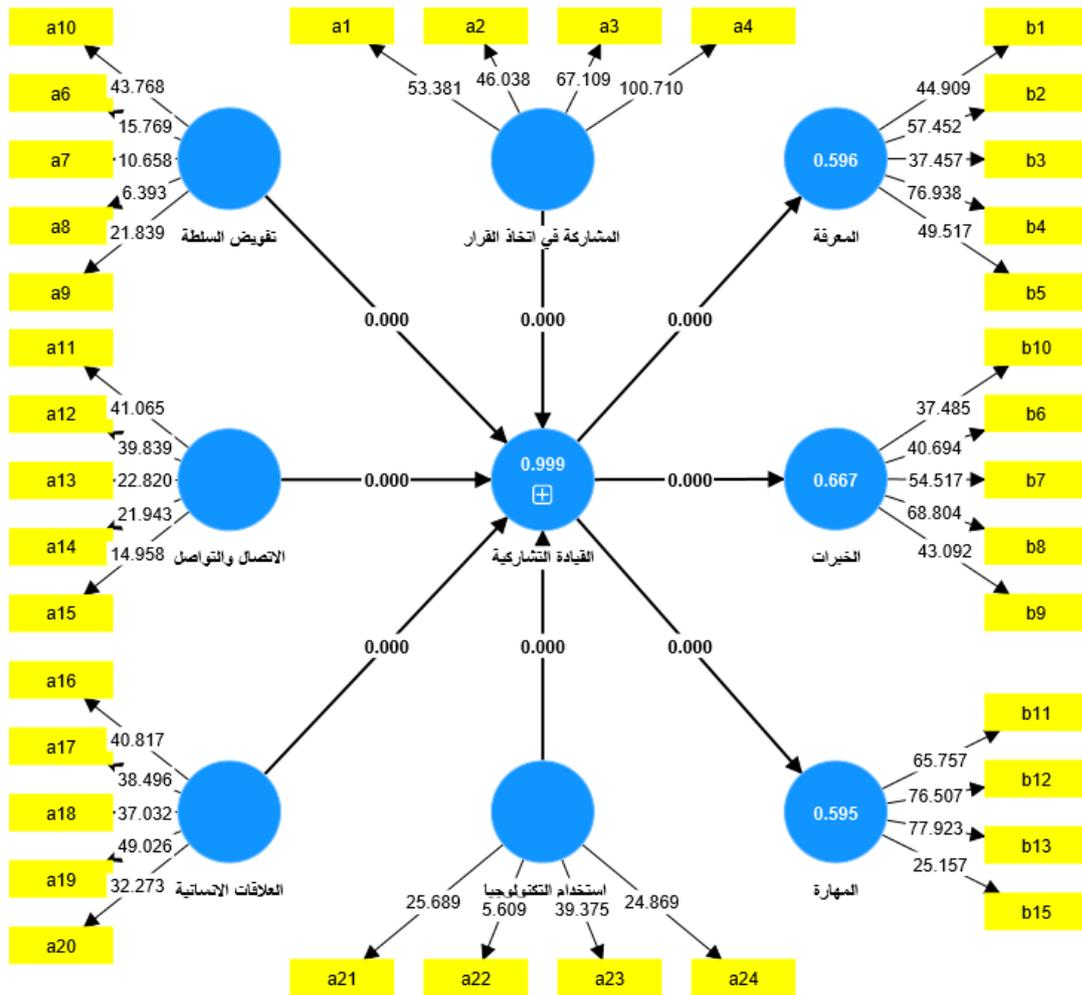
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين القيادة التشاركية بأبعادها الخمسة

(المشاركة في اتخاذ القرار، والعلاقات الإنسانية، وتفويض السلطة، والاتصال والتواصل، استخدام

التكنولوجيا) وتنمية رأس المال البشري من وجهة نظر موظفي مستشفيات العربي.

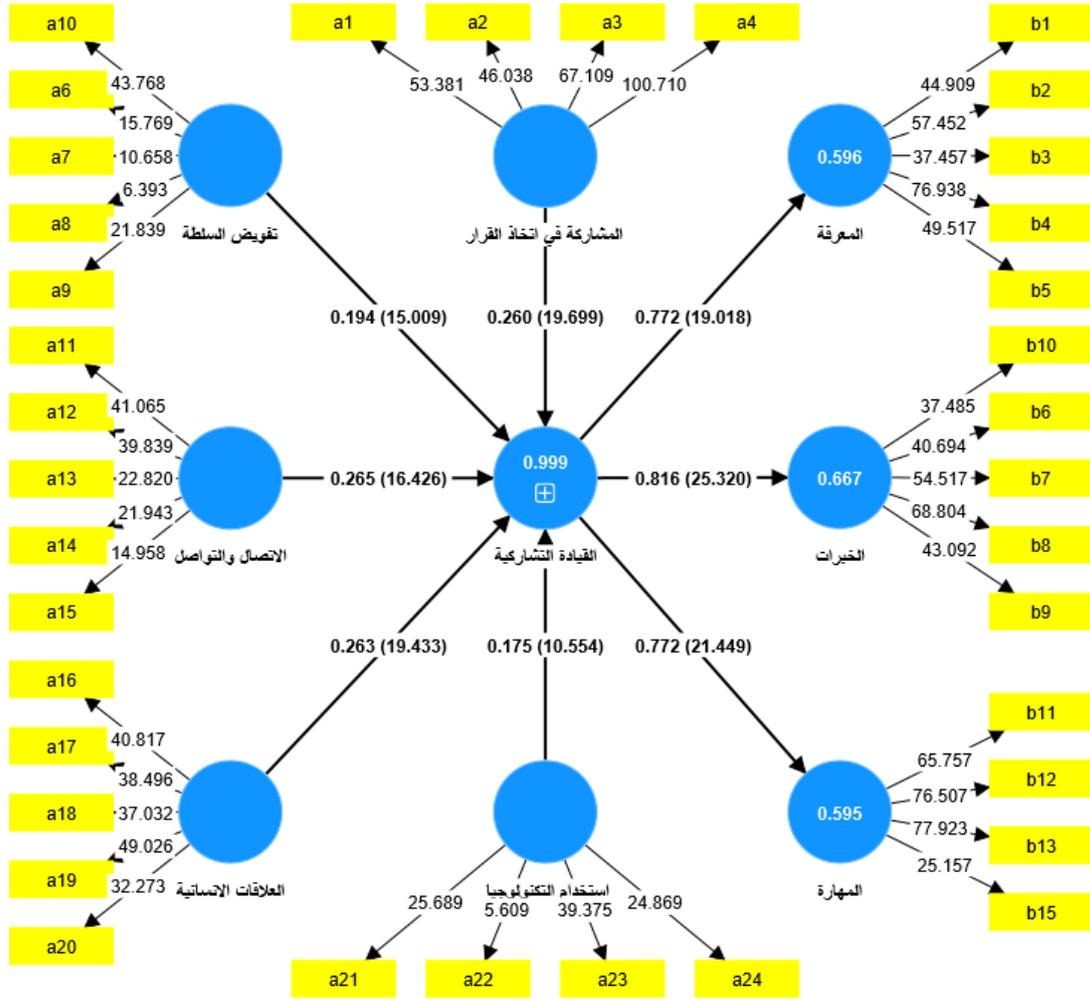
ومن أجل التحقق من الفرضيات الفرعية قامت الدراسة بإجراء اختبار المسار وقيم المعنوية

لها كما هو موضح في الشكل رقم (4.5) الآتي:



الشكل رقم (4.5): قيم P للفرضيات الفرعية

وأيضاً تمّ اختبار قيم T للفرضيات الفرعية كما هو موضح في الشكل رقم (4.6) الآتي:



الشكل رقم (4.6) قيم T ومعاملات المسار للفرضيات الفرعية

الجدول 4.19: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية	معامل المسار	متوسط العينة	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة P	النتيجة
القيادة التشاركية ← المعرفة	0.772	0.771	0.041	19.018	0.000	معنوية
القيادة التشاركية ← الخبرات	0.816	0.817	0.032	25.320	0.000	معنوية
القيادة التشاركية ← المهارات	0.772	0.772	0.036	21.449	0.000	معنوية

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-4 * معنوية عند $(\alpha \leq 0.01)$ ** معنوية عند $(\alpha \geq 0.05)$

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (≥ 0.05) لأبعاد

القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة، والاتصال والتواصل، والعلاقات

الإنسانية، و استخدام التكنولوجيا) في المعرفة كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر موظفي مجموعة مستشفيات العربي.

يتبين من الجدول رقم (4.19) والشكل رقم (4.5) والشكل رقم (4.6) أنّ معامل المسار بين القيادة التشاركية والمعرفة (0.772) دالّ إحصائياً عند مستوى دلالة $p = 0.000 \geq 0.05$ ، وأنّ قيمة $t = 19.018 \leq 1.96$. وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية التي تنصّ على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \geq 0.05$) لأبعاد القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة، والاتصال والتواصل، والعلاقات الإنسانية، واستخدام التكنولوجيا) في المعرفة كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر موظفي مجموعة مستشفيات العربي.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \geq 0.05$) لأبعاد القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرار، و تفويض السلطة، والاتصال والتواصل، والعلاقات الإنسانية، واستخدام التكنولوجيا) في الخبرات كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر موظفي مجموعة مستشفيات العربي.

يتبين من الجدول رقم (4.19) والشكل رقم (4.5) والشكل رقم (4.6) أنّ معامل المسار بين القيادة التشاركية والخبرات (0.816) دالّ إحصائياً عند مستوى دلالة $p = 0.000 \geq 0.05$ ، وأنّ قيمة $t = 25.320 \leq 1.96$. وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية التي تنصّ على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \geq 0.05$) لأبعاد القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة، والاتصال والتواصل، والعلاقات الإنسانية، واستخدام التكنولوجيا) في الخبرات كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر موظفي مجموعة مستشفيات العربي.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \geq 0.05$) لأبعاد القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، الاتصال والتواصل، العلاقات الإنسانية، استخدام التكنولوجيا) في المهارات كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر موظفي مجموعة مستشفيات العربي.

يتبين من الجدول رقم (4.19) والشكل رقم (4.5) والشكل رقم (4.6) أن معامل المسار بين القيادة التشاركية والمهارات (0.772) دالّ إحصائياً عند مستوى دلالة $p = 0.000 \geq 0.05$ ، وأنّ قيمة $t = 21.449 \leq 1.96$. وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية التي تنصّ على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \geq 0.05$) لأبعاد القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة، والاتصال والتواصل، والعلاقات الإنسانية، واستخدام التكنولوجيا) في المهارات كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر موظفي مجموعة مستشفيات العربي.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

5.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

5.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

5.3 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

5.4 التوصيات

تمهيد

يتناول هذا الفصل مناقشة للنتائج التي تمّ التوصل إليها في الفصل السابق، كما سيتمّ طرح

بعض التوصيات في ضوء تلك النتائج.

5.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما واقع تطبيق القيادة التشاركية في مجموعة مستشفيات العربي؟

تبين من خلال التحليل الإحصائي أنّ مستوى تطبيق القيادة التشاركية في مجموعة مستشفيات العربي كان متوسطاً، وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة (آل قريشة والأحمدي، 2022) و(سلمان، 2021) و(الخروصة، 2021) و(Wang et al., 2022) و(Khassawneh & Elrehail, 2022) واختلفت مع دراسة (Fazri et al., 2022) و(Usman et al, 2021)، وترجع الباحثة الدرجة المتوسطة لتطبيق القيادة التشاركية إلى أنّ القيادة التشاركية قد لا تتوافق في إدارة بعض الأقسام في المستشفيات مع طبيعة عمل هذه الأقسام؛ فبالرغم من إمكانية تطبيقها داخل بعض الدوائر في المستشفيات كالعاملات التشغيلية والموارد البشرية بالإضافة إلى الإدارة المالية، إلا أنّ طبيعة عمل المستشفيات وخصوصية القطاع الصحيّ الذي يعتمد على إجراءات محددة ومواصفات مرسومة من جهات خارجية كوزارة الصحة، تعتمد على الالتزام بهذه الأنظمة والقوانين، لذلك في كثير من الأحيان لا يُؤخذ بأراء رؤساء الأقسام ومديري الدوائر في الأمور التي تتعلق في النهج المتبع للعمل ضمن الأنظمة والقوانين المعمول بها لدى الجهات الخارجية، وتطبيق القوانين المذكورة قد لا ينسجم مع القيادة التشاركية من حيث أنّ هذا النوع من القيادة بالرغم من إيجابياته المتعددة، إلا أنه بحاجة إلى وقت لأخذ الآراء المختلفة، ويقل من قدرة القيادة على اتخاذ القرارات السريعة في بعض العمليات الإدارية التي يعتمد عليها عمل المستشفيات في الغالب،

لذلك، قد نجد أنّ النمط القيادي التشاركي في بعض الأقسام والتي تحتاج إلى قرارات سريعة وطارئة كقسم العمليات وقسم القلب والخدمات الطبية المساندة، لا يستخدم من قبل القيادات الإشرافية نظراً لخصوصية وحساسية القرارات التي تخص سلسلة العمليات الإدارية والطبية الخاصة بالمرضى، والتي من شأنها أن تدخل في تفاصيل طبية بحتة وقرارات سريعة غير متوقعة.

وقد جاء أعلى بُعد من أبعاد القيادة التشاركية بُعد العلاقات الإنسانية وهو كما تراه الباحثة من أهمّ الأبعاد وخاصة في القطاع الصحي، الذي يعتمد على العلاقات والتعامل المباشر مع المرضى ومتلقي الخدمات الصحية، وتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Gerpott, Fasbender, & Burmeister, 2020):، أما البُعد الثاني فقد كان بعد الاتصال والتواصل وهذا البُعد بالرغم من الدرجة المتوسطة التي حصل عليها إلا أنه من أهمّ الأبعاد التي يتمّ تطبيقها إذ لا يمكن أن تتمّ أي عملية سواء إدارية أو طبية في المستشفيات، بدون التواصل الفعّال سواء كان التواصل بين الأقسام الإدارية أفقياً أو بين الإدارات والإدارة العليا عمودياً، أو بين موظفي المستشفى والمرضى والمتعاملين مع المستشفى؛ فقد أكدت دراسة (Brown, 2020) على الأهمية الكبيرة لعملية الاتصال والتواصل في الإدارة، كما أكّدت دراسة (آل قريشة والأحمدي، 2022) و(سلمان، 2021) و(الخروصة، 2021) (Wang et al., 2022) و (Khassawneh & Elrehail, 2022) على أهمية عملية الاتصال والتواصل كبُعد من أبعاد القيادة التشاركية.

أما البُعد الثالث فهو المشاركة في اتخاذ القرارات، فبالرغم من أنه أساس القيادة التشاركية، إلا أنّ ترتيبه في التطبيق جاء ثالثاً، وترجع الباحثة هذا الأمر، إلى الاستقلالية التي يتمتع بها المدبرون ورؤساء الأقسام في مجموعة مستشفيات العربي، واعتماد أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرار، مع استثناء بعض الأقسام الطبية للمشاركة في اتخاذ القرارات الطارئة والمستعجلة، التي

تتطلب حلولاً سريعة، بالإضافة إلى أنّ العمليات الإدارية في المستشفيات محلّ الدراسة، تتبع ضوابط ومعايير محددة الإجراءات بشكل دقيق، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة كلّ من (Damanik, Situmorang, & Dewi, 2021) و(بن طاجين وبوعصيدة، 2020) و(خوجة، 2019).

أمّا البُعد الرابع فكان بُعد استخدام التكنولوجيا، فبالرغم من وجود برامج إدارية متطورة في الموارد البشرية وفي الإدارة المالية، إلا أنّ هنالك قصوراً في استخدامها في تنظيم الاجتماعات بين الإدارة والموظفين وفي التعاملات اليومية بينهم، أمّا البُعد الأخير في القيادة التشاركية فهو بُعد تفويض السلطة، وهذه المرتبة المتدنية التي احتلّها هذا البُعد في تطبيق القيادة التشاركية في مجموعة مستشفيات العربي، تعود حسب رأي الباحثة إلى أنّ مستوى التفويض في العمل الإداري قليل، حيث أنه يوجد مسؤوليات وصلاحيات محددة للعاملين في المجموعة جميعهم، وهيكل تنظيمي ووصف وظيفي محدد بدقة، فتكون عملية تفويض السلطة فقط في حالات التغيب عن العمل، أو خلو شاغر لظرف ما، وهي حالات قليلة نوعاً ما.

5.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما مستوى تنمية رأس المال البشري في مجموعة مستشفيات العربي؟

يتبيّن من خلال التحليل الإحصائي أنّ مستوى تنمية رأس المال البشري في مجموعة مستشفيات العربي كان متوسطاً؛ حيث ترى الباحثة أنّ مجموعة مستشفيات العربي، تعمل على تنمية مواردها البشرية من الناحية العلمية والعملية، ولكن هنالك قصوراً في أوجه التدريب في بُعد النواحي الإدارية؛ حيث أنّ بعض البرامج التدريبية التي يتمّ تخطيطها لا تتناسب في أوقاتها مع دوام العاملين وخصوصاً موظفي الخدمات الطبية كالأطباء والتمريض، فعملهم في الظروف الطارئة

وتغطيتهم للعمل على مدار الساعة في مستشفيات المجموعة، قد يحدّ من التزامهم في الدورات التدريبية المقررة والمخطط لها، وترى الباحثة أيضاً أنّ بيئة العمل داخل المستشفيات تكسب الموظفين، درجة من المرونة في التعامل مع ضغط العمل، إلا أنّها بحاجة إلى تنمية بشكل أكبر وتتفق الباحثة مع دراسة (Rahim et al., 2021) و (Kh & Kh, 2021) في أنّ رأس المال البشري هو مدخل مهم للمؤسّسات، خاصة لتحسين الموظفين المستمر والمعتمد بشكل أساسي على المعرفة والمهارات والقدرات.

وكان بُعد المعرفة أعلى بُعد من حيث تنمية الموارد البشرية

حيث تمتلك الإدارة المعرفة التامة والمحدثة باستمرار عن أداء مهام الموظفين، ويتم استثمار طاقات الموظفين الفكرية وقدراتهم الإبداعية في تحسين مخرجات العمل بشكل جيد، ويمتلك الموظفون في المشفى المعرفة التامة بآليات العمل، وقنوات التواصل والاتصال بين أقسامه، كما أنّ الكوادر البشرية في المستشفى تتمتع بمستوى مرتفع من المعرفة في تخصصاتهم المختلفة، إلا أنّ هناك بعض القصور في إشراك الموظفين جميعهم في الدورات التدريبية المختلفة، نظراً لطبيعة وخصوصية عمل القطاع الصحيّ، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، التي عززت أهمية المعرفة في تنمية رأس المال البشري مثل دراسة (بوحديد، 2016) ودراسة (سويطي، 2020)، أما بُعدا الخبرات والمهارات فقد جاء في المرتبة الثانية والثالثة تبعاً، وترى الباحثة أنّ الخبرات والمهارات في تنمية رأس المال البشري، لها أهمية خاصة؛ فكما أشار (كساب، 2020) إلى أنه لا يمكن تنمية رأس المال البشري في المؤسّسة دون وجود الخبرات والكفاءات والمهارات الواسعة، وكما هو موضح في تقرير التنمية البشرية، إلا أنّ الخبرات وما يلحقها من مهارات هي النواة الأساسية في تنمية رأس المال البشري (الشوابكة وآخرون، 2020).

5.3 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

ما أثر أبعاد القيادة التشاركية في أبعاد تنمية رأس المال البشري، من وجهة نظر موظفي مجموعة مستشفيات العربي؟

يتبين من خلال التحليل الإحصائي في الفصل السابق، أن هناك أثراً للقيادة التشاركية بأبعادها الخمسة (المشاركة في اتخاذ القرار، والعلاقات الإنسانية، وتفويض السلطة، والاتصال والتواصل، واستخدام التكنولوجيا) على تنمية رأس المال البشري، من وجهة نظر موظفي مستشفيات العربي، وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة (الشرف وسليمان، 2021) التي بحثت في دور القيادة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات، كما توافقت مع نتيجة دراسة (بنطاجينوبوعصيدة، 2020) التي بحثت في انعكاسات الأنماط القيادية على إمكانية المحافظة على رأس المال البشري، والتي أوصت بتبني أسلوب القيادة التشاركية الأخلاقية بدلاً من القيادة الاستبدادية.

كما تبين أيضاً أنه يوجد أثر لأبعاد القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة، والاتصال والتواصل، والعلاقات الإنسانية، واستخدام التكنولوجيا) في المعرفة والخبرات والمهارات كأبعاد منفصلة من أبعاد تنمية رأس المال البشري، من وجهة نظر موظفي مجموعة مستشفيات العربي، وترى الباحثة أنه وعند التطبيق الصحيح لأبعاد القيادة التشاركية، سيؤثر ذلك حتماً على زيادة المعرفة والخبرات والمهارات لدى العاملين في مجموعة مستشفيات العربي؛ إذ تعمل المشاركة في اتخاذ القرار على تنمية القدرات الإدارية والتحليلية والمنطقية لدى العاملين، كما تعمل على تحسين مهارات الاتصال والتواصل لديهم، أما تفويض السلطة، فإنه ينمي لدى الموظفين الشعور بالمسؤولية، ويزيد من الدافعية للعمل والانتماء للمؤسسة، واستخدام التكنولوجيا يعمل على زيادة فعالية وكفاءتهم في إتمام مهامهم، ما يحسن من خبرتهم في العمل، ويزيد من خبرتهم في العمل ومهاراتهم المختلفة، بالإضافة لما تقوم به العلاقات الإنسانية المبنية على الاحترام المتبادل والتعاون في العمل،

من زيادة في الإقبال على العمل وزيادة الدافعية والتحفيز الداخلي للموظفين، وتتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه كلٌّ من (الشرف وسليمان، 2021) التي بحثت في دور القيادة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات، كما توافقت مع نتيجة دراسة (بنطاجينوبوعصيدة، 2020) التي بحثت في انعكاسات الأنماط القيادية على إمكانية المحافظة على رأس المال البشري، التي أوصت بتبني أسلوب القيادة التشاركية الأخلاقية بدلاً من القيادة الاستبدادية.

5.4 التوصيات

بعد مناقشة النتائج، توصي الدراسة بما يأتي:

- 1- تعزيز دور دائرة الموارد البشرية من خلال العمل على وضع آليات لاستقطاب أفراد لديهم القدرة على التطور وتبني نمط القيادة التشاركية.
 - 2- تعزيز وتطوير دائرة التدريب من خلال إستقطاب كفاءات قادرة على تحديث وتطوير برامج تدريبية لتحسين الأداء، بالإضافة الى وضع خطة تدريبية تتناسب مع التوجيهات الاستراتيجية وتعزيز إمكانات وقدرات الأفراد داخل المجموعة.
 - 3- العمل على تبني نظام للتحسين المستمر لإبقاء رأس المال البشري على معرفة ودراية مستمرة في التطورات التي تطرأ في المجال الطبي.
 - 4- عمل برامج تدريب للقادة الإداريين لاستخدام أنماط قيادية تشاركية وتدريبهم على القيادة التشاركية.
- يجب أن تتضمن الخطط الاستراتيجية والتطويرية أبعاد لها علاقة بتطوير رأس المال البشري، وإيجاد أنظمة للحوافز، وإشاعة ثقافة تنظيمية مبنية على المشاركة، والتعليم المتواصل، وتعزيز الولاء التنظيمي في المجموعة.

المراجع

• المراجع العربية

1. ابن دعجم، هشام اسعد والهزايمة، احمد صالح، (2020)، أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4 (2)، 59-70، المركز القومي للبحوث غزة.
2. أبوداود، سلمى، (2021)، دور التوجه الريادي في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر العاملين في الكليات الجامعية بغزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
3. إسماعيلية، إيمان، (2018)، القيادة التشاركية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية لعينة من رؤساء المصالح بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، الجزائر.
4. آل قريشة، نجوى بنت علي بن محمد والأحمدي، نسرین بنت عبد الحميد، (2022)، القيادة التشاركية لرؤساء الأقسام وعلاقتها بالقيم التنظيمية: جامعة تبوك أنموذجاً، مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 2(2)، 181-204.
5. آل قماش، عبير حسين، (2020)، نظريات القيادة واتخاذ القرارات نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار، مجلة كلية التربية، (12)36، 394-423.
6. برزوق، عبدالرفيق ودریس، نبیل، (2021)، فاعلية القيادة التشاركية في إدارة الأزمات بالمنظمة: دراسة تطبيقية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة (الجزائر)، دفاثر بوادكس السياسة الصناعية وتنمية المبادلات الخارجية، 10(2)، 41-56.

7. برو، هشام، (2019)، القيادة الإدارية الفعالة ودورها في إدارة الموارد البشرية، بحث منشور، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، 5(1).
8. بن طاجين، إيمان وبوعصيدة، رضا، (2020)، انعكاسات نمط القيادة على إمكانية المحافظة على رأس المال البشري: دراسة حالة مركب سيكما - قالمة، بحث منشور، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 6(1).
9. بو حديد، ليلي؛ يحيوي، إلهام، (2018)، دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية دراسة حالة، مجلة جامعة القدس المفتوحة، 43 (1)، 234-221 ، فلسطين.
10. بوالشرش، كمال وعز الدين، صادق، (2017)، مقارنة نظرية لأهمية عملية اتخاذ القرار بالمنظمات. مجلة آفاق للعلوم، (8)، 323-316، جامعة زيان عاشور بالجلفة.
11. الخروصية، بثينة بنت علي بن عبد الله، (2021)، القيادة التشاركية وأثرها على أداء المعلمين: دراسة حالة على مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (131)، 144-121.
12. خوجة، سماح، (2019)، دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
13. سلمان، فراس حسن رشيد، (2021)، دور القيادة التشاركية في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على جامعة تكريت. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 17(56)، 343-328.

14. سويطي، شبلبي، (2021)، الاستثمار في رأس مال البشري في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة فلسطين، 21-45.
15. الشرف، عاصم وسليمان، إبراهيم، (2021)، دور القيادة الإدارية على تنمية الموارد البشرية دراسة وصفية تحليلية، بحث منشور، مجلة الحكمة العالمية للدراسات الإسلامية والعلوم الإنسانية، (4).
16. شهيد، هدى وبوسهمين، أحمد، (2018)، إدارة المعرفة وأثرها على اتخاذ القرار في المؤسسة: دراسة حالة جامعة طاهري محمد بشار. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، (9)، 743-852.
17. الشوابكة، روان وجزاع، هاني والعبادي، عبير، (2020)، التوجهات الاستراتيجية وأثرها في نجاح المشاريع: الدور الوسيط لرأس المال الفكري، دراسة ميدانية في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير، رماح للبحوث والدراسات، (41)، عمان، الأردن.
18. العبادي، هاشم والمؤمن، إحسان، (2017)، التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الصحية ودوره في تطوير رأس المال البشري، بحث منشور، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، (2)14.
19. عبد الله، مسلم، (2021)، دور القيادة التشاركية في الحدّ من الصمت التنظيمي: دراسة ميدانية بمركب النسيج بسبدو ولاية تلمسان . مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، (2)5، 479-496.

20. علي، مرام، (2020)، أثر القيادة الإدارية على جودة بيئة العمل والإبداع الإداري بالتطبيق على كليات محافظة أبها - جامعة الملك خالد، بحث منشور، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28(4)، غزة، فلسطين.
21. فرحات، إحسان، (2016)، تأثير النمط القيادي على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
22. قشقه يي، نوزاد فيض جميل نادر، (2019)، دور القيادة التشاركية في سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية للأراء عينة من المعلمين في بعض من المدارس الأساسية بمدينة أرييل، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة صلاح الدين، أرييل.
23. كساب، زينب، (2020)، درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الموهبة وأثرها في تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية على مؤسسة القبس للتعليم الأساسي، المجلة العربية لعلوم الإعاقة والموهبة، . ولاية الخرطوم - السودان. 11(1)225-224
24. المختار، جمال(2018)، دور الكفاءة الداخلية النوعية لكمية التربية بجامعة الفيوم في تنمية رأس المال البشري، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق.
25. معمرى، محمد وحليلو، نبيل، (2018)، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر - كوبا بولاية الجلفة. مجلة دراسات وأبحاث، (33)، 568-581.
26. واضح، حكيمة، (2019)، دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال البشري في المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

27. الوهاشي، عبد الوهاب، (2020)، دور القيادة الإدارية في تطوير أداء العاملين بالمنظمات غير الربحية: بحث تطبيقي على العاملين بمنظمات العمل الخيري بمنطقة القصيم، بحث منشور، مجلة الإدارة والقيادة الإسلامية، الهيئة العالمية للتسويق الإسلامي والنشر، 5(1).

المراجع الأجنبية:

- Abu-Rumman, A. (2021). Transformational leadership and human capital within the disruptive business environment of academia. *World Journal on Educational Technology: Current Issues*, 13(2), 178-187.
- Ahmad, T., & Abbas, A. M. (2021). LeDA: leadership delegation based activation scheme for target tracking in wireless sensor networks. *International Journal of Information Technology*, 13(2), 541-549.
- Ahn, Y.-j., & Bessiere, J. (2022). The Role of Participative Leadership in Empowerment and Resident Participation. *Sustainability*, 14(18), 11223.
- Akpoviro, K. S., Kadiri, B., & Owotutu, S. O. (2018). Effect of participative leadership style on employee's productivity. *International Journal of Economic Behavior (IJEB)*, 8(1), 47-60.
- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1-10.
- Allameh, S. M., Heydari, M., & Davoodi, S. M. R. (2012). Studying the relationship between transformational leadership and psychological empowerment of teachers in Abade Township. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 31, 224 – 230.
- Atalia, K., Dalimunthe, R. F., & Zarlis, M. (2019). The Effect of The Human Relations, The Physical Conditions of The Work an Environment and Leadership on The Employee Work Ethic in UPT The Regional Health Laboratory in North Sumatra. *studies*, 10, 12.
- Bagdasarian, I., Stupina, A., Goryacheva, O., & Shmeleva, Z. N. (2020). The university digital transformation as a tool for human capital development. Paper presented at the *Journal of Physics: Conference Series*.
- Baig, S. A., Iqbal, S., Abrar, M., Baig, I. A., Amjad, F., Zia-ur-Rehman, M., & Awan, M. U. (2021). Impact of leadership styles on employees' performance with

- moderating role of positive psychological capital. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(9-10), 1085-1105.
- Banjarnahor, H., Hutabarat, W., Sibuea, A. M., & Situmorang, M. (2018). Job Satisfaction as a Mediator between Directive and Participatory Leadership Styles toward Organizational Commitment. *International Journal of Instruction*, 11(4), 869-888.
- Bougie, R., & Sekaran, U. (2019). *Research methods for business: A skill building approach*: John Wiley & Sons.
- Brown, A. (2020). Communication and leadership in healthcare quality governance: Findings from comparative case studies of eight public hospitals in Australia. *Journal of Health Organization and Management*.
- Chan, S. C. (2019). Participative leadership and job satisfaction: The mediating role of work engagement and the moderating role of fun experienced at work. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Clarke, H. (2021). How pre-registration nursing students acquire delegation skills: A systematic literature review. *Nurse Education Today*, 106, 105096.
- Damanik, S., Situmorang, B., & Dewi, R. (2021). The Influence of Participatory Leadership, Quality Culture, and Job Satisfaction on Lecturer Organizational Commitment (Case Study of Universities in Indonesia). *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(1), 654-663.
- Erstad, M. (1997). Empowerment and organizational change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(7), 325–333.
- Fazri, D. I., Bari, A., & Kemalasari, N. (2022). THE INFLUENCE OF PARTICIPATORY LEADERSHIP STYLE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTION AS A VARIABLE INTERVENING AT PT RAHAYU PERDANA TRANS. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 3(4), 566-583.
- Fazri, D. I., Bari, A., & Kemalasari, N. (2022). The influence of participatory leadership style and organizational commitment on employee performance with job satisfaction as a variable intervening at pt rahayu perdana trans. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 3(4), 566-583.

- Ferreira, A., & Franco, M. (2019). The influence of strategic alliances on human capital development: A study applied to technology-based SMEs. *EuroMed Journal of Business*.
- Fiaz, M., Su, Q., & Saqib, A. (2017). Leadership styles and employees' motivation: Perspective from an emerging economy. *The Journal of Developing Areas*, 51(4), 143-156.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Franke, R. H., & Kaul, J. D. (1978). The Hawthorne experiments: First statistical interpretation. *American sociological review*, 623-643.
- Galli, B. J. (2021). The Relationship and Impact of Communication on Leadership: A Research Note. *International Journal of Applied Management Sciences and Engineering (IJAMSE)*, 8(1), 1-11.
- Gerpott, F. H., Fasbender, U., & Burmeister, A. (2020). Respectful leadership and followers' knowledge sharing: A social mindfulness lens. *Human Relations*, 73(6), 789-810.
- Hamadamin, H. H., & Atan, T. (2019). The impact of strategic human resource management practices on competitive advantage sustainability: The mediation of human capital development and employee commitment. *Sustainability*, 11(20), 5782.
- Harris, D. E., Holyfield, L., Jones, L., Ellis, R., & Neal, J. (2019). *Research methods Spiritually and Developmentally Mature Leadership* (pp. 57-65): Springer.
- Harrison, C. (2018). *Leadership research and theory Leadership Theory and Research* (pp. 15-32): Springer.
- Hoydi, W. A. A., & Farhan, W. A. R. (2022). Participatory Leadership and its Role in Some Scouting Skills in Iraq. *Journal of Optoelectronics Laser*, 41(7), 17-33.
- Kalkan, A., Bozkurt, Ö., & Arman, M. (2014). The impact of intellectual capital, innovation and organizational strategy on firm performance. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 150, 700- 707.
- Kh, K. G., & Kh, K. S. (2021). The role of education system in human capital development. *Восточно-европейский научный журнал*(2-1 (66)), 48-51.

- Khassawneh, O., & Elrehail, H. (2022). The Effect of Participative Leadership Style on Employees' Performance: The Contingent Role of Institutional Theory. *Administrative Sciences*, 12(4), 195.
- Lassoued, K., Awad, A., & Ben Guirat, R. (2020). The impact of managerial empowerment on problem solving and decision making skills: the case of Abu Dhabi University. *Management Science Letters*, 10(4), 769–780.
- Liamputtong, P. (2019). *Handbook of research methods in health social sciences*: Springer.
- Lythreathis, S., Mostafa, A. M. S., & Wang, X. (2019). Participative leadership and organizational identification in SMEs in the MENA Region: Testing the roles of CSR perceptions and pride in membership. *Journal of Business Ethics*, 156(3), 635-650.
- Martins, J. C. A., De Sousa, A. C. V., Abrantes, A. R. D., da Silva Pinto, C. S., de Almeida Gomes, C. I., Martins, D. J. O., . . . Fernandes, M. I. D. (2018). Communication and leadership in emergency situations: Systematic literature review and recommendations for practice. *Clinical Nursing Studies*, 6, 55-62.
- Mathebula, B., & Barnard, B. (2020). The factors of delegation success: accountability, compliance and work quality. *Expert Journal of Business and Management*, 8(1).
- Musnadi, S., & Majid, M. S. A. (2021). Enhancing Performance through Improving Participatory Leadership Work Engagement and Compensation.
- Nattino, G., Pennell, M. L., & Lemeshow, S. (2020). Assessing the goodness of fit of logistic regression models in large samples: A modification of the Hosmer-Lemeshow test. *Biometrics*, 76(2), 549-560.
- Odoardi, C., Battistelli, A., Montani, F., & Peiró, J. M. (2019). Affective commitment, participative leadership, and employee innovation: A multilevel investigation. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(2), 103-113.
- Pratama, M. A., Anggraini, I., & Ariska, Y. I. (2021). The Influence of Motivation, Compensation, and Participatory Leadership Styles on Employee Performance at PT. Kusuma Raya Utama of Central Bengkulu. *Jurnal Fokus Manajemen*, 1(1), 27-33.
- Priatna, H. (2020). Description of Participatory Leadership Style on The Performance of The Accompanying Teacher for The Millennial Type at The Darul Hikam Male Student Dormitory. *Journal of Education and Counseling (JECO)*, 1(1), 53-60.

- Rahbi, D. A., Khalid, K., & Khan, M. (2017). The effects of leadership styles on team motivation. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(3).
- Rahim, S., Murshed, M., Umarbeyli, S., Kirikkaleli, D., Ahmad, M., Tufail, M., & Wahab, S. (2021). Do natural resources abundance and human capital development promote economic growth? A study on the resource curse hypothesis in Next Eleven countries. *Resources, Environment and Sustainability*, 4, 100018.
- Raman, A., Thannimalai, R., & Ismail, S. N. (2019). Principals' Technology Leadership and Its Effect on Teachers' Technology Integration in 21st Century Classrooms. *International Journal of Instruction*, 12(4), 423-442.
- Rana, R., Ka'ol, G., & Kirubi, M. (2019). Effect of participative leadership style on employee performance of coffee trading companies in Kenya. *Journal of Human Resource and Leadership*, 4(2), 29-57.
- Rogiest, S., Segers, J., & van Witteloostuijn, A. (2018). Matchmaking in organizational change: Does every employee value participatory leadership? An empirical study. *Scandinavian Journal of Management*, 34(1), 1-8.
- Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2018). Leadership and generations at work: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 44-57.
- Saputra, F. (2021). Leadership, Communication, And Work Motivation In Determining The Success Of Professional Organizations. *Journal of Law, Politic and Humanities*, 1(2), 59-70.
- Sarstedt, M., & Cheah, J.-H. (2019). Partial least squares structural equation modeling using SmartPLS: a software review: Springer.
- Sharpp, T. J., Lovelace, K., Cowan, L. D., & Baker, D. (2019). Perspectives of nurse managers on information communication technology and e-Leadership. *Journal of nursing management*, 27(7), 1554-1562.
- Sima, V., Gheorghe, I. G., Subić, J., & Nancu, D. (2020). Influences of the industry 4.0 revolution on the human capital development and consumer behavior: A systematic review. *Sustainability*, 12(10), 4035.
- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Leadership styles and skills developed through game-based learning. *Journal of Business Research*, 94, 360-366
- Strijker, D., Bosworth, G., & Bouter, G. (2020). Research methods in rural studies: Qualitative, quantitative and mixed methods. *Journal of Rural Studies*, 78, 262-270.

- Suwandana, A., & Dwipayanti, D. (2021). The Effect of Participatory Leadership Styles and Organizational Culture on Employee Performance With Employee Engagement as an Intervening Variables (Study at Bali Royal Hospital Denpasar). *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 13(2), 412-421.
- Suyono, S., Fahyuni, E. F., & Haryanto, B. (2022). The Role of Principal's Participatory Leadership in Increasing Creativity among Islamic Religious Education Teachers. *KnE Social Sciences*, 586-595.
- Syahchari, D. H., Saroso, H., Sudrajat, D., & Herlina, M. G. (2020). The effect of information technology, strategic leadership and knowledge management on the competitive advantage in the chemical industry. Paper presented at the 2020 International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech).
- Usman, M., Ghani, U., Cheng, J., Farid, T., & Iqbal, S. (2021). Does participative leadership matters in employees' outcomes during COVID-19? Role of leader behavioral integrity. *Frontiers in Psychology*, 1585.
- Wang, Q., Hou, H., & Li, Z. (2022). Participative Leadership: A Literature Review and Prospects for Future Research. *Frontiers in Psychology*, 13.
- Wesemann, A. (2022). The Performance Rewards of Human Capital Development in the Federal Government. *Public Personnel Management*, 51(2), 151-169.

المواقع الإلكترونية:

مجموعة مستشفيات العربي، موقع إلكتروني من خلال الرابط الآتي:

<http://www.iah.ps/index.php/ar/about-us-ar>

الملحق رقم (1): الاستبانة



جامعة القدس المفتوحة

كلية الدراسات العليا

ماجستير إدارة الموارد البشرية التطبيقية

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "القيادة التشاركية وأثرها في تنمية رأس المال البشري دراسة حالة: "مجموعة مستشفيات العربي" كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية التطبيقية من كلية الدراسات العليا التابعة لجامعة القدس المفتوحة، ولذلك نرجو التكرم بقراءة الاستبانة والإجابة على جميع فقراتها بدقة وموضوعية من وجهة نظركم بوضع علامة (x) أمام كل فقرة.

علماً بأن جميع الإجابات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسوف تعامل بسرية تامة، حيث ستوصلنا نتائج هذه الدراسة إلى توصيات مهمة تسهم في رفع كفاءة العمل الإداري.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

إسم الطالبة : ميسون إستانبولي

إشراف الدكتور: محمد عمرو

المتغيرات الديموغرافية (الشخصية والوظيفية)

يرجى وضع إشارة (X) أمام الإجابة الصحيحة:

التخصص :
القسم :

الجنس: ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>
المستوى	<input type="checkbox"/>	دبلوم	<input type="checkbox"/>
الوظيفي :	<input type="checkbox"/>	دكتوراه	<input type="checkbox"/>
المسمى:	<input type="checkbox"/>	مدير تنفيذي	<input type="checkbox"/>
الوظيفي	<input type="checkbox"/>	رئيس قسم	<input type="checkbox"/>
سنوات الخبرة	<input type="checkbox"/>	أقل من خمس سنوات	<input type="checkbox"/>
أكثر من	<input type="checkbox"/>	10 سنوات	<input type="checkbox"/>
المستشفى:	<input type="checkbox"/>	العربي التخصصي للاستشارات العربي	<input type="checkbox"/>
ابن سينا التخصصي	<input type="checkbox"/>		

يرجى وضع إشارة (X) أمام الإجابة الصحيحة التي تعبر عن وجهة نظرك لكل فقرة من الفقرات التالية:

المتغير المستقل: القيادة التشاركية

درجة الموافقة					القيادة التشاركية	الرقم
أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض بشدة		
المحور الأول: المشاركة في اتخاذ القرار						
					1	يشرك الرؤساء بقية الموظفين في وضع حلول مقترحة للمشكلات التي تواجه العمل.
					2	يشرك الرؤساء بقية الموظفين بجمع البيانات اللازمة قبل اتخاذ القرار.
					3	تستفيد إدارة المستشفى من قدرات الموظفين المبدعين في صناعة القرارات.
					4	تشجع الإدارة الموظفين العمل بروح الفريق الواحد.
					5	تستمع الإدارة لآراء الموظفين عند اتخاذ القرار.
المحور الثاني: تفويض السلطة						
					6	تكون الإدارة واقعية في تفويض القرار.
					7	تزود الإدارة الموظفين بالمعلومات اللازمة لإنجاز المهام.
					8	تحرص الإدارة على الاستفادة من خبرات الموظفين عند تفويض المهام
					9	تعمل الإدارة على تقييم أداء العمل للتأكد من فاعلية التفويض
					10	توكل الإدارة الأعمال الروتينية للموظفين حسب الاختصاص
المحور الثالث: الاتصال والتواصل						
					11	توجد قنوات اتصال مباشرة بين الإدارة والموظفين في

					المشفى.	
					تستمع الإدارة باهتمام للموظفين فيما يتعلق بمهام عملهم.	12
					تعطي الإدارة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم.	13
					لغة الحوار بين الإدارة والموظفين مبنية على الاحترام المتبادل للآراء.	14
					تعمل الإدارة على تشجيع التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المشفى.	15
المحور الرابع: العلاقات الإنسانية						
					تشجع الإدارة العلاقات غير الرسمية مع الموظفين القائمة على الاحترام المتبادل	16
					تشارك الإدارة الموظفين في حلّ مشاكلهم.	17
					تقدر الإدارة ظروف الموظفين الطارئة.	18
					تحقق الإدارة مبدأ العدالة في تقييم العاملين.	19
					تحترم الإدارة حرية الموظفين الشخصية.	20
المحور الخامس: استخدام التكنولوجيا						
					تتيح الإدارة للموظفين الخدمات الإلكترونية الإدارية.	21
					تتمّ التعاملات اليومية بين الإدارة والموظفين رقمياً.	22
					يتمّ استخدام برامج تكنولوجية متطورة في تحقيق الربط الشبكي بين وحدات المشفى المختلفة.	23
					يتمّ استخدام الوسائط التكنولوجية في الاجتماعات بين الإدارة والموظفين.	24
					تعمل الوسائل التكنولوجية المستخدمة في المشفى على تسريع العمليات الإدارية فيه.	25

المتغير التابع: تنمية رأس المال البشري

درجة الموافقة					الرقم	تنمية رأس المال البشري
أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
المحور الأول: المعرفة						
					26	تمتلك الإدارة المعرفة التامة والمحدثة باستمرار عن أداء مهام الموظفين.
					27	يتم استثمار طاقات الموظفين الفكرية وقدراتهم الإبداعية في تحسين مخرجات العمل.
					28	يملك الموظفون في المشفى المعرفة التامة بآليات العمل وقنوات التواصل والاتصال بين أقسامه.
					29	تتمتع الكوادر البشرية في المشفى بأعلى مستويات المعرفة كل في مجال تخصصه.
					30	تعمل الإدارة على إشراك الموظفين بدورات تعزز من قدراتهم المعرفية في مجال عملهم.
المحور الثاني: الخبرات						
					31	يملك الموظفون الخبرة الكافية لأداء عملهم.
					32	يؤدي الموظفون في المشفى مهامهم بما يتناسب مع خبراتهم العملية
					33	يتم استثمار الخبرات التي يمتلكها العاملون في إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم في العمل.
					34	يوجد في المشفى عدد كافٍ من الموظفين الذين يمتلكون الخبرات العملية اللازمة لأداء العمل.
					35	يتم تفويض المهام من الإدارة للموظفين كل حسب خبرته .
المحور الثالث: المهارات						

					36	يتمتع الموظفون بمهارات الاتصال والتواصل اللازمة للتعامل مع المرضى والمراجعين.
					37	يتوفر لدى الموظفين المهارات الفنية كالقدرة على استخدام الحاسوب والتكنولوجية اللازمة لإنجاز مهامهم.
					38	يتمتع الموظفون بمهارات العمل الجماعي.
					39	لدى الموظفين القدرة على التعامل والتصرف مع ردود الفعل المختلفة من المراجعين.
					40	لدى الموظفين المعارف التامة بمضمون الوثائق والسجلات والكتب المرتبطة بعملهم.

شكرا لتعاونكم

الملحق رقم (2): أسماء المحكمين

الجامعة	إسم المحكم	الرقم
جامعة القدس المفتوحة	د. صلاح صبري	1
جامعة أبو ديس	د. سلوى برغوثي	2
جامعة أبو ديس	د. عمر صليبي	3
جامعة خضوري	د. فراس صليح	4
جامعة النجاح الوطنية	د. حافظ أبو عياش	5
جامعة القدس المفتوحة	د. عطية مصلح	6
جامعة القدس المفتوحة	د. شاهر عبيد	7
جامعة القدس المفتوحة	د. طارق مبروك	8
جامعة القدس المفتوحة	د. عودة مشاركة	9
الجامعة العربية الامريكية	د. راند عريقات	10

الملحق رقم (3): التحميل المتقاطع Cross Loadings

8	7	6	5	4	3	2	1	الرمز	المتغير	
							0.792	a1	المشاركة في اتخاذ القرار	القيادة التشاركية
							0.738	a2		
							0.739	a3		
							0.772	a4		
						0.706		a6	تفويض السلطة	
						0.721		a7		
						0.736		a8		
						0.660		a9		
						0.757		a10		
					0.688			a11	الاتصال والتواصل	
					0.768			a12		
					0.722			a13		
					0.665			a14		
					0.728			a15		
				0.804				a16	العلاقات الإنسانية	
				0.794				a17		
				0.699				a18		
				0.760				a19		
				0.726				a20		
			0.674					a21	استخدام التكنولوجيا	
			0.680					a22		
			0.523					a23		
			0.674					a24		
		0.809						b1	المعرفة	تنمية رأس المال البشري
		0.878						b2		
		0.768						b3		
		0.861						b4		
		0.813						b5		

	0.836							b6	الخبرات	
	0.855							b7		
	0.862							b8		
	0.827							b9		
	0.852							b10		
0.865								b11	المهارات	
0.876								b12		
0.848								b13		
0.754								b15		

الملحق رقم (4): HTMT

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
رأس المال البشري <-> القيادة التشاركية	0.846