



جامعة جرش

أثر استخدام القيادة التشاركية على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية

The Impact of the Use of Participatory Leadership on the Performance of Employees in the Jordanian Customs Department

اعداد

فلاح سليمان فلاح الحوامدة

إشراف

الدكتور : حمزة محمد الحوامدة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال الدولية

كلية الأعمال

جامعة جرش

كانون أول 2023

جامعة جرش

التفويض

أنا الطالب فلاح سليمان فلاح الحوامدة، أفوض جامعة جرش بتزويد نسخ من رسالتي الموسومة بعنوان "أثر استخدام القيادة التشاركية على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية"، للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

.....:التوقيع

.....:التاريخ

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة بعنوان "أثر استخدام القيادة التشاركية على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية"

واجيزت بتاريخ: 2023/12 /27

اعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

الدكتور حمزة الحوامدة (مشرفاً ورئيساً)

.....

الدكتور سهيل بني مصطفى (مناقشاً داخلياً)

.....

الدكتور خالد العمري (مناقشاً خارجياً/جامعة جدارا)

.....

شكر وتقدير

الحمدُ لله والشكرُ له من قبلُ ومن بعد كما ينبغي لجلالِ وجهه وعظيم سلطانه...

والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين...

ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الدكتور: حمزة محمد الحوامدة على تفضله بالإشراف على هذه الرسالة، والذي لم يتوانى في تقديم يد المساعدة، وفي توجيهي وإرشادي طيلة فترة إعداد الدراسة.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى عضوي لجنة المناقشة الدكتور سهيل بني مصطفى (مناقشاً داخلياً) من جامعة جرش، والدكتور خالد العمري (مناقشاً خارجياً) من جامعة جدارا؛ لتفضلهما بمناقشة هذه الرسالة، كما يشرفني أن أتقدم بفائق شكري وتقديري لأعضاء الهيئة التدريسية في كلية الأعمال في جامعة جرش، لما قدموه من علمٍ نافعٍ وتوجيهاتٍ سديدةٍ خلال فترة دراستي كما أتقدم بالشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة تحكيم أداة الدراسة، لما أبدوه من آراءٍ وتوجيهاتٍ أفادت في تطوير الأداة بصورتها النهائية، وإلى جميع أساتذتي الذين نهلتُ من علمهم، وكلّ من ساعدني في الحصول على المراجع والمصادر التي استعنت بها لإكمال هذا العمل المتواضع.

الباحث

الإهداء

إلى من انتظروا ثمرة غرسهما، والدي الغالي وأمي الحنون، رمزي البذل والتضحية
والعطاء...

إلى والد ووالدة زوجتي الغاليين اللذين هم بمقام والدي ووالدتي....

إلى زوجتي الغالية ، التي حملت معي آمال المستقبل، وشاركتني المشقة والعناء.....

إلى إخواني وأخواتي الذي أحاطوني بالحب والعون والدعاء.....

إلى جامعتي ... إلى أساتذتي... إلى كليتي وزملائي في العمل....

إلى إخواني جميعًا الذين احب....

إلى كل من أحب لي الخير

اهدي هذا العمل المتواضع....

الباحث

فلاح سليمان فلاح الحوامدة

قائمة المحتويات

Contents
التفويض..... ب
قرار لجنة المناقشة..... ت
شكر وتقدير ث
الإهداء..... ج
قائمة المحتويات ح
قائمة الجداول ر
قائمة الاشكال..... س
قائمة الملاحق ش
ملخص ص
ABSTRACT..... ط
الفصل الأول: الاطار العام..... 1
المقدمة:..... 1
مشكلة الدراسة:..... 2
فرضيات الدراسة:..... 4
أنموذج الدراسة:..... 5
أهداف الدراسة:..... 5
أهمية الموضوع وأسباب اختياره:..... 6

6	مصطلحات الدراسة:
8	الفصل الثاني: الاطار النظري
8	المبحث الأول: القيادة التشاركية
8	تمهيد:
9	أهمية القيادة التشاركية:
10	مفهوم القيادة التشاركية:
11	فوائد القيادة التشاركية:
13	تحديات القيادة التشاركية:
14	كيفية التغلب على تحديات القيادة التشاركية:
15	ابعاد القيادة التشاركية:
19	المبحث الثاني: أداء العاملين
19	تمهيد:
19	أهمية أداء العاملين:
20	مفهوم أداء العاملين:
21	خصائص أداء العاملين:
22	مكونات الأداء:
22	عوامل أداء العاملين:
23	محددات أداء العاملين:
25	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
25	أولاً: الدراسات العربية
28	ثانياً: الدراسات الاجنبية

32	تعقيب على الدراسات السابقة:
34	الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات
34	تمهيد:
34	منهج الدراسة:
35	مجتمع الدراسة:
35	عينة الدراسة:
43	مقياس الاداة:
44	ثبات أداة الدراسة:
45	المعالجة الإحصائية:
46	الفصل الرابع
46	التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات
	النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) لممارسة القيادة
46	التشاركية على أداء العاملين في دائرة الجمارك الاردنية
	النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)
47	لتفويض السلطة على أداء العاملين في دائرة الجمارك الاردنية .
	النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)
50	لمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات على أداء العاملين في دائرة الجمارك الاردنية .
	النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)
53	لتحفيز العاملين في اتخاذ القرارات على أداء العاملين في دائرة الجمارك الاردنية .
	النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الرابعة : لا يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)
56	للعلاقات الانسانية على أداء العاملين في دائرة الجمارك الاردنية .
59	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

59	النتائج:
60	التوصيات:
63	المراجع والمصادر:
63	أولاً العربية:
65	ثانياً الأجنبية:
69	ملحق رقم (1) الاستبانة بصورتها الأولية
75	ملحق رقم (2): قائمة المحكمين
76	ملحق رقم (3) الاستبانة بصورتها النهائية

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
35	جدول رقم (1): توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية
43	الجدول (2) اختبار مقياس الاستبانة
45	جدول رقم (3) معامل الثبات (كرونباخ الفا) لأداة الدراسة
47	الجدول رقم (4) نتائج تطبيق اختبار (One Sample T-test) للتعرف على أثر ممارسة القيادة التشاركية على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية
49	الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال "تفويض السلطات" مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي
50	الجدول رقم (6) نتائج تطبيق اختبار (One Sample T-test) على وجود أثر لتفويض السلطة على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية
52	الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال "مشاركة الرؤوسين في اتخاذ القرارات" مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي
53	الجدول رقم (8) نتائج تطبيق اختبار (One Sample T-test) على وجود أثر لمشاركة الرؤوسين في اتخاذ القرارات على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية
54	الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال "تحفيز العاملين" مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط

	الحسابي
56	الجدول رقم (10) نتائج تطبيق اختبار (One Sample T-test) على وجود أثر لتحفيز العاملين في اتخاذ القرارات على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية
57	الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال "العلاقات الانسانية " مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي
58	الجدول رقم (12) نتائج تطبيق اختبار (One Sample T-test) على وجود أثر لعلاقات الانسانية على أداء العاملين في دائرة الجمارك الاردنية

قائمة الاشكال

الصفحة	اسم الشكل
38	الشكل البياني (1) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس
39	الشكل البياني (2) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر بالسنوات
40	الشكل البياني (3) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي
41	الشكل البياني (4) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة
42	الشكل البياني (5) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي
43	الشكل البياني (6) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير مكان العمل

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	اسم الملحق
70	ملحق رقم (1)
76	ملحق رقم (2)
77	ملحق رقم (3)

ملخص

أثر استخدام القيادة التشاركية على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية

إعداد

فلاح سليمان الحوامدة

المشرف الدكتور حمزة محمد الحوامدة

هدفت الدراسة الى بيان أثر استخدام القيادة التشاركية على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية ، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة وزعت إلكترونيًا على موظفي دائرة الجمارك الأردنية، وتم الحصول على (329) استجابة، واختبار فرضيات الدراسة تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية للعينة المبحوثة، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المختلفة والمتمثلة بـ (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والتكرارات والنسب المئوية، واختبار One Sample T-test، واختبار كرونباخ الفاء، واختبار التوزيع الطبيعي).

وخلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة القيادة التشاركية على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية"، وذلك من خلال وجود أثر لتفويض السلطة، لمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، لتحفيز العاملين ، وللعلاقات الإنسانية، على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، وذلك لكون العاملون يتحملون المسؤولية عند تفويض السلطة، وزيادة المشاركة والتعاون بين العاملين في تنفيذ القرارات المتخذة، ولكون الإدارة تشجع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات، وأن العمل بروح الفريق الواحد والثقة المتبادلة بين العاملين تزيد من قدرتهم على أداء المهام.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية، أداء العاملين، دائرة الجمارك الأردنية.

ABSTRACT

The Impact of the Use of Participatory Leadership on the Performance of Employees in the Jordanian Customs Department Preparation

Falah Suleiman Al-Hawamdeh

Supervisor Dr Hamza Muhammad Al-Hawamdeh

The study aimed to demonstrate the impact of using participatory leadership on the performance of employees in the Jordanian Customs Department. To achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire that was distributed electronically to the employees of the Jordanian Customs Department. (329) responses were obtained. To test the study hypotheses, statistical methods were used within the Statistical Program for Science. Social Security (SPSS) in processing the data obtained through the field study of the sample investigated, and various statistical methods were used, namely (arithmetic mean, standard deviation, frequencies and percentages, One Sample T-test, Cronbach's Alpha test, and the normal distribution test.

The study concluded that there was a statistically significant effect ($\alpha \leq 0.05$) of the practice of participatory leadership on the performance of employees in the Jordanian General Customs Department, through the finding of an effect of

delegating authority, for the participation of subordinates in decision-making, for motivating workers in making decisions, and for human relations, to The performance of employees in the Jordanian General Customs Department, because employees bear responsibility when delegating authority, increasing participation and cooperation among employees in implementing the decisions taken, and because management encourages employees to participate in decision-making, and that working in a team spirit and mutual trust between employees increases their ability to Performing tasks.

Keywords: participatory leadership, employee performance, Jordanian Customs Department.

الفصل الأول: الاطار العام

المقدمة:

تعمل دائرة الجمارك حالياً بموجب نظام التنظيم الإداري رقم (27) لسنة 2011، حيث نصّت المادة رقم (3) من النظام على أن هدف الدائرة يتمثل في تقديم خدمات جمركية متميزة تلبي متطلبات التنمية الإقتصادية، وتواكب التطورات على الصعيدين الوطني والعالمي من خلال تحقيق جملة من الأهداف مثل (المساهمة في رفع كفاءة الإقتصاد الوطني، وتشجيع الاستثمار، وتعزيز قدرة الصناعة الوطنية على المنافسة، تسهيل حركة المسافرين، والتبادل التجاري بين المملكة والدول الأخرى، الحد من الأنشطة التجارية غير المشروعة، ورصد الخزينة بالإيرادات).

وجاءت أهمية القيادة كعملية تتألف من الإرشاد والإدارة لمجموعة من الأفراد في المؤسسة ليتحركوا باتجاه الأهداف المرسومة، وتتطلب عملية القيادة ثلاثة عناصر أساسية: هي القدرة على التأثير، واستخدام النفوذ، وممارسة السلطة القانونية .

إن القيادة في أي مؤسسة من المؤسسات بالغة الأهمية مثل دائرة الجمارك الاردنية، تعد بمثابة حلقة الوصل بين العاملين، وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، وهي التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم، والسياسات والاستراتيجيات، وهي ضرورة لتدعيم القوى الايجابية في المؤسسة، وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان، وهي القدرة على حل المشكلات التي تواجه العمل، ووضع الحلول اللازمة لعلاجها، ومن ثم فإن القيادة هي المسؤولة عن تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، ومواكبة التغيرات والمستجدات التي تحيط بالمؤسسة، وتعمل على توظيفها لمصلحة المؤسسة.(محبوب،2019)

وتعتبر القيادة التشاركية أحد أهم أنماط القيادة الادارية التي ترتبط بالمواضيع الهامة خاصة الولاء التنظيمي الذي يعتبر ركيزة أساسية تسعى المؤسسة لتحقيقها لأنها تخص أهم مورد في المؤسسة المتمثل في المورد البشري الذي لابد على المؤسسات السعي نحو تحقيق رضائه وولائه باعتباره أحد مقومات نجاحها. (بقادر، وآخرون، 2022)، فالنظرة الايجابية من قبل الإدارة نحو العاملين، وإشعارهم بأهمية الدور الذي يقومون به في العملية الإدارية وإتاحة الفرص في النمو والطموح وبناء علاقات بين العاملين والإدارة يكون أساسها الاحترام والتقدير كلها عوامل محفزة تدفع العاملين الرغبة في المزيد من البذل والعطاء.

ان القيادة بمختلف عمالياتها تعد أداة التغيير والتطوير والتقدم في جميع المؤسسات، وهي التي تعمل على تحقيق الأهداف من خلال ادخال التحسينات الضرورية في التنظيم الاداري، أو سلوك العاملين، أو الوسائل والأساليب القيادية أو فيها مجتمعة، مما يؤثر على مسيرة المؤسسة سلبا أو ايجابا، والعنصر البشري هو جوهر العملية الادارية ومحورها وهدفها، ووسيلتها لتحقيق أهدافها، ويختلف عن غيره من الموارد. (معمري، وحليلو، 2018)

مشكلة الدراسة:

تعتبر دائرة الجمارك الاردنية من وجهة نظر الباحث واحدة من الدوائر الهامة في الاردن بفضل مساهمتها في تنمية وبناء الاقتصاد الاردني، حيث تحتوي على طاقات بشرية لابد من استثمارها بالشكل الصحيح للاستفادة منها، إلا أن هذا مرهون بنجاح القائد الذي يتوقف أساسا على استخدامه للقيادة التشاركية التي لها تأثير على العاملين تحت إشرافه.

وإن تشعب أعمال دائرة الجمارك الاردنية وكبر حجمها وتنامي متطلباتها وتعقدها، بالإضافة إلى تنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات إجتماعية واقتصادية وسياسية وثقافية، تحكم

علينا التركيز على مختلف العمليات الإدارية التي من شأنها أن تحقق أهداف هذه الدائرة، ومصطلح القيادة التشاركية بإبعادها (تفويض السلطة، مشاركة الرؤوسين في اتخاذ القرارات، تحفيز العاملين، العلاقات الانسانية) هذه العمليات التي من المؤمل أن يكون لها أثر ايجابي

حيث أن الموظف تؤثر في سلوكه العوامل النفسية وسلوكيات الآخرين العاملين معه سواء أكانوا رؤسائه أم مرؤوسيه، مما ينعكس سلبا أو ايجابا على أدائه وأداء المؤسسة التي يعمل فيها سعيا لتحقيق أهدافه ومن خلالها يستطيع اخراج كل الطاقات الكامنة داخل موظفيه، وفتح لهم فرص البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لانظمة العمل بما يتفق والتغيرات المحيطة، وإبقاء الرؤوسين على اطلاع بالوضع الحقيقي في جميع الظروف، والحفاظ على الوعي بحالة معنويات الدائرة، واتخاذ ما يلزم من اجراءات للحفاظ على المعنويات العالية قدر المستطاع. (معمرى، وحليلو، 2018)

ومن هنا يأتي النمط التشاركي في الادارة، فهذا النمط من الادارة التشاركية ينظر الى العاملين في المؤسسة من خلال النظر الى اعمالهم كافة، وليس مجرد منفذي للعمليات التي تصدر من المستويات العليا في الهرم الاداري في المؤسسة، وإنما كأشخاص قادرين على تحمل المسؤوليات والمشاركة في وضع الخطط والسياسات اذا منحوا الفرصة، ويوفر المناخ المؤسسي الايجابي الذي يدفع في اتجاه تحفيز الطاقات الابداعية لدى العاملين في المؤسسة، وبالتالي تتمثل مشكلة الدراسة من خلال السؤال التالي:

ما هو أثر استخدام القيادة التشاركية على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية؟

ما هو أثر استخدام تفويض السلطة على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية؟

ما هو أثر استخدام مشاركة الرؤوسين في اتخاذ القرارات على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية؟

ما هو أثر استخدام تحفيز العاملين على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية؟

ما هو أثر العلاقات الانسانية على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: H01: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام القيادة التشاركية على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

H01a: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

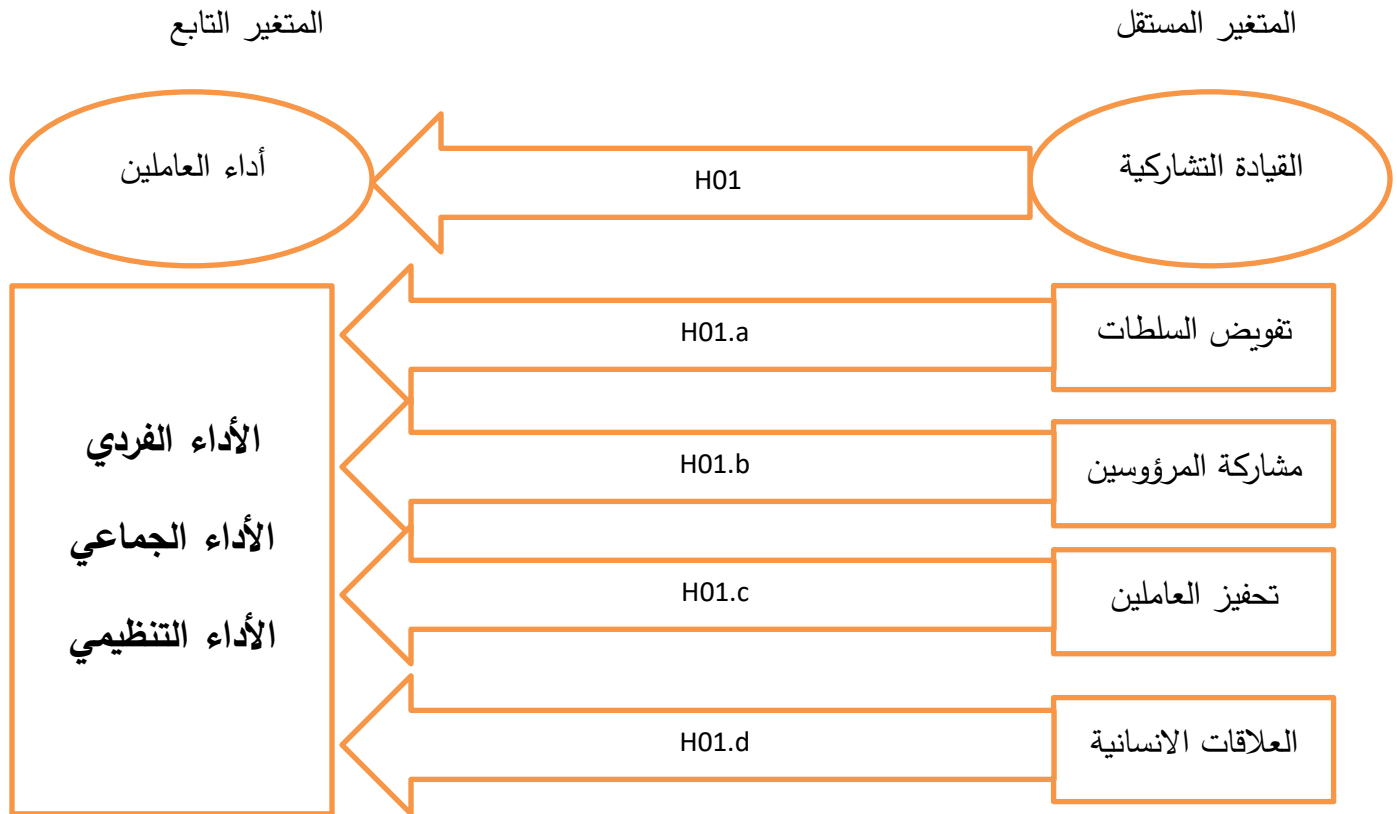
H01b: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H01c: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H01d: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات الانسانية على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

أنموذج الدراسة:

ومن خلال الفرضيات السابقة يمكن توضيح انموذج الدراسة كالتالي:



المصدر: دراسة (معمر، وحليلو، 2018)، ودراسة (بقادر، وآخرون، 2022)، و دراسة (بولغيت، ومرتاجي، 2022).

أهداف الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على تحقيق جملة من الأهداف وهي:

- 1- التعرف على القيادة التشاركية بابعادها (تفويض السلطة، مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، تحفيز العاملين، العلاقات الانسانية) واثرها على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية.
- 2- تحليل واقع أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية.
- 3- توضيح الرؤية المستقبلية لدائرة الجمارك الأردنية بحيث تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة بضل استخدام القيادة التشاركية.
- 4- تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة، القيادة التشاركية بابعادها (تفويض السلطة، مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، تحفيز العاملين، العلاقات الانسانية) واثرها على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية.
- 5- توضيح المفاهيم الأساسية للقيادة التشاركية وطرق استخدامها.

أهمية الموضوع وأسباب اختياره:

تتبع أهمية الدراسة الحالية في تناولها موضوع بالغ الأهمية وهو القيادة التشاركية وتسلط الضوء على ابعادها (تفويض السلطة، مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، تحفيز العاملين، العلاقات الانسانية) واثرها على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، بالإضافة الى الإضافة المعرفية التي قد تسهم فيها هذه الدراسة، من خلال تتبع الأدب النظري والدراسات السابقة للمتغيرات الرئيسة للدراسة.

مصطلحات الدراسة:

- القيادة التشاركية: ويقصد بها ذلك "النمط من القيادة الذي يهتم بتشجيع المدراء على مشاركة الافراد العاملين في عمليات صنع القرار وحل المشكلات التي قد تواجههم في اثناء ممارسة اعمالهم داخل

المؤسسة ، عبر استخدام المعلومات والمعارف التي يمتلكونها وبما يضمن تحقيق اهداف المؤسسة"
(عبد الموجود، 2018)

- تفويض السلطات: هو عملية منح المرؤوسين السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات وتنفيذ المهام. يمكن أن يكون التفويض فعالاً في تحسين الكفاءة والإنتاجية، وتطوير مهارات المرؤوسين، وزيادة رضاهم الوظيفي. (Northouse, 2022)

- مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات: هي عملية إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار بحيث يمكن أن تؤدي المشاركة إلى زيادة رضا المرؤوسين الوظيفي، وتحسين الإنتاجية، وتعزيز الشعور بالانتماء. (Kouzes & Posner, 2022)

- تحفيز العاملين: هو عملية التأثير على السلوك الإنساني لتحفيز الأفراد على أداء العمل بكفاءة وفاعلية. يمكن أن يكون التحفيز ماديًا أو معنويًا، أو مزيجًا من الاثنين. (Locke, 2022)

- العلاقات الإنسانية: هي العلاقات التي تربط بين الأفراد في مكان العمل، ويمكن أن تؤثر العلاقات الإنسانية على الأداء الفردي والجماعي، وبيئة العمل العامة. (Kanter, 2022)

- الأداء: يعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على نجاح المنظمة، بحيث يتعلق بمدى قدرة الموظف على أداء واجباته ومسؤولياته بشكل فعال (الرويسي، 2018).

الفصل الثاني: الاطار النظري

يتكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث، حيث تتناول هذه المباحث عرضاً للأدب النظري للدراسة وهي، القيادة التشاركية، وأداء العاملين، والدراسات السابقة التي تطرق إليها الباحث.

المبحث الأول: القيادة التشاركية

تمهيد:

القيادة التشاركية هي أحد أساليب القيادة الحديثة التي ظهرت في نهاية التسعينيات، والتي اهتمت بمشاركة الأفراد مع قائدهم في اتخاذ القرارات، وتقويضها للآخرين مما يمنحهم السلطة التي تمكنهم من أداء عملهم بكفاءة وجودة عالية، كما يوفر هذا الأسلوب مناخاً للعمل الإيجابي الذي يحفز الطاقات الإبداعية لدى الأفراد، ويدعم الثقة، ويرفع الروح المعنوية لديهم، مع احترامهم والاهتمام بآرائهم وأفكارهم الجديدة، وتشجيعهم على تطبيقها، ويشعرهم بالرضا الوظيفي مما يدفعهم للتفاعل معه والتعاون معه لتحقيق المستويات المطلوبة (مغاوري، 2020).

وكما شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً بالقيادة التشاركية، وهي نهج للقيادة يشارك فيه العديد من الأفراد في اتخاذ القرارات وتوجيه المنظمة. وقد حفزت هذه الاهتمامات مجموعة من العوامل، بما في ذلك الاتجاهات المتطورة نحو الهياكل القائمة على الفريق، وزيادة الاهتمام بالتعلم المستمر وزيادة العمل المعرفي، وزيادة التعقيد والحاجة إلى التغيير التنظيمي المستمر. كما أثرت التغيرات في المواقف المجتمعية تجاه

المنظمات بشكل عام للتعامل مع هذه التحديات، تتبنى المنظمات بشكل متزايد أساليب تشاركية للقيادة. (Sweeney et al, 2019)

أشار Liang وآخرون (2021) إلى أن الإدارة تركز على الرؤى حول ما يمكن للمديرين القيام به للتأثير على النتائج المرغوبة. وحددت الأبحاث مجموعة من جوانب القيادة التي تحفز الإبداع الموظف، ومن أهمها القيادة التشاركية. حيث تتميز القيادة التشاركية بأنها تفاعلية، حيث يتم تقاسم وظائف القيادة بشكل ديناميكي بين أعضاء الفريق. وتفترض نظرية القيادة المشتركة أن السلوكيات التي نربطها عادةً بالأفراد الذين يشغلون مناصب قيادية رسمية يمكن أيضًا عرضها من قبل أعضاء الفريق أنفسهم.

إن أبحاث القيادة التشاركية أثبتت أن القيادة من الأفراد الذين يشغلون مناصب قيادية رسمية، والقيادة من أعضاء الفريق، تحدث بشكل مشترك وتؤثر بشكل مستقل على عمل الفريق وأدائه. وبالتالي، فإن التركيز على القيادة التشاركية هو محور يستحق التطوير لاستكمال التركيز المهيمن على القيادة العمودية. (Zhu et al, 2018)

أهمية القيادة التشاركية:

تعد القيادة التشاركية من أهم أساليب القيادة في العصر الحالي، لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنظمة وتحسين أدائها فهي تؤدي إلى زيادة المشاركة والالتزام، من خلال زيادة شعور أعضاء المنظمة بالانتماء والمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة، وتحسين اتخاذ القرار، من خلال مشاركة جميع أعضاء المنظمة في عملية اتخاذ القرار، وخلق بيئة تدعم الابتكار والإبداع، وهذا لأن أعضاء المنظمة

يكونون أكثر استعدادًا لطرح الأفكار الجديدة ومشاركة المعرفة والخبرات عندما يشعرون أنهم مشاركون في عملية صنع القرار. (Liang et al., 2021)

وهناك العديد من الدراسات التي أثبتت أهمية القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين على سبيل المثال، وجدت دراسة (Zhu et al., 2018)، أن القيادة التشاركية تؤدي إلى زيادة الإنتاجية بنسبة 20%. كما أن القيادة التشاركية تؤدي إلى زيادة رضا العاملين بنسبة 15%.

وكما أشار (Cascio, 2003)، أن القيادة التشاركية تساهم في زيادة التعلم والتطوير، فعندما يشارك الموظفون في عملية اتخاذ القرار، فإنهم يتعلمون المزيد عن المنظمة وأهدافها، وهذا يمكن أن يساعدهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم المهنية. وكما أشار (Yukl, 2006)، أن القيادة التشاركية تساعد في تحسين العلاقات داخل المنظمة، فإنة عندما يشعر الموظفون أنهم مشاركون في اتخاذ القرار، فإنهم يشعرون بمزيد من الانتماء والارتباط بالمنظمة. وهذا يمكن أن يساعد في تحسين العلاقات بين الموظفين بعضهم البعض وبين الموظفين والقيادة. وكما أشار (Kouzes, 2007)، أن القيادة التشاركية تساهم في زيادة المرونة والقدرة على التكيف، فعندما يكون الموظفون مشاركين في عملية اتخاذ القرار، فإنهم يكونون أكثر استعدادًا للتكيف مع التغيير. وذلك لأنهم يفهمونها بشكل أفضل ويشعرون أنهم جزء منها.

مفهوم القيادة التشاركية:

عرف Sweeney et al (2019) القيادة التشاركية على أنها عملية تأثير تفاعلية ديناميكية بين الأفراد في المجموعات التي يكون الهدف منها هو تحقيق الأهداف حيث يقود العاملون بعضهم البعض إلى تحقيق أهداف المجموعة أو الأهداف التنظيمية أو كليهما. أو بأنها انتقال القيادة إلى

العديد من أعضاء الفريق أو جميعهم مما يمثل خروجًا كبيرًا عن النهج الرأسي التقليدي، حيث يُنظر إلى القيادة على أنها من اختصاص الأفراد المعيّنين رسميًا.

وعرف Northouse (2007) القيادة التشاركية بأنها أسلوب قيادي يركز على إشراك أعضاء الفريق في عملية اتخاذ القرار، من خلال التواصل بين القادة والمرؤسين، حيث يعتقد القادة التشاركيون أن أعضاء الفريق لديهم المعرفة والخبرات اللازمة لاتخاذ قرارات أفضل، وأن مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار ستؤدي إلى زيادة رضا الموظفين والإنتاجية والأداء.

وعرفها مغاوري (2020) بأنها النمط الذي يهتم بتشجيع القادة أو المدراء على مشاركة الأفراد العاملين في عمليات صنع القرار وحل المشكلات التي قد تواجههم في أثناء ممارسة أعمالهم داخل المؤسسة، عبر استخدام المعلومات والمعارف التي يمتلكونها وبما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة.

ويرى الباحث بأنه يمكن تعريف القيادة التشاركية في ضوء هذه الدراسة بأنها مشاركة إدارة الجمارك للعاملين بها في أداء المهام من خلال تفويض السلطات، و مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وتحفيز العاملين، و العلاقات الإنسانية، مما يساهم في التأثير ايجابًا على أداء العاملين.

فوائد القيادة التشاركية:

تعتمد القيادة التشاركية على فكرة أن لكل عضو في المنظمة مهارات ومعرفة يمكن أن تسهم في نجاح المنظمة، ولذلك، فإن القيادة التشاركية تؤدي إلى زيادة المشاركة والالتزام لدى أعضاء المنظمة، وتحسين اتخاذ القرار، وتعزيز الابتكار، وفيما يلي بعض الفوائد الرئيسية للقيادة التشاركية: (Kouzes, 2007)

1-زيادة المشاركة والالتزام : تؤدي القيادة التشاركية إلى زيادة شعور أعضاء المنظمة بالانتماء والمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة. وهذا يؤدي إلى زيادة الالتزام والولاء لدى أعضاء المنظمة.

2-تحسين اتخاذ القرار: تؤدي القيادة التشاركية إلى مشاركة جميع أعضاء المنظمة في عملية اتخاذ القرار. وهذا يؤدي إلى تحسين جودة القرارات، وزيادة الاحتمالية بأن تكون هذه القرارات قابلة للتنفيذ.

3-تعزيز الابتكار: تؤدي القيادة التشاركية إلى خلق بيئة تدعم الابتكار والإبداع. وهذا لأن أعضاء المنظمة يكونون أكثر استعدادًا لطرح الأفكار الجديدة ومشاركة المعرفة والخبرات عندما يشعرون أنهم مشاركون في عملية صنع القرار.

وأشار معمرى وحليلو، (2018) بشكل عام، إن القيادة التشاركية هي أسلوب قيادة فعال يمكن أن يساعد المنظمات على تحقيق أهدافها وتحسين أدائها. وفيما يلي بعض الأمثلة على القيادة التشاركية:

1-تشجيع المديرين على إشراك أعضاء الفريق في اتخاذ القرارات.

2-إنشاء هياكل تنظيمية تدعم القيادة التشاركية، مثل فرق العمل ولجان العمل المشتركة.

3-توفير التدريب على القيادة التشاركية للمديرين وأعضاء الفريق.

ولكي تنجح القيادة التشاركية، يجب أن يكون لدى المديرين والأعضاء القدرة على التواصل بشكل فعال وحل النزاعات البناءة. كما يجب أن يكون لدى المنظمة ثقافة تدعم المشاركة والحوار.

تحديات القيادة التشاركية:

على الرغم من فوائد القيادة التشاركية، إلا أنها تواجه بعض التحديات، بما في ذلك: (النجار وخضر،

(2017)

1- تتطلب القيادة التشاركية وقتًا وجهدًا من القادة والمرؤوسين:

تتطلب القيادة التشاركية المزيد من الوقت والجهد من القادة والمرؤوسين مقارنة بالقيادة التقليدية. على سبيل المثال، يتعين على القادة التشاركيين تخصيص وقت لعقد اجتماعات ومناقشات مع المرؤوسين. يتعين على المرؤوسين أيضًا تخصيص وقت للتحضير للاجتماعات والمشاركة فيها.

2- كثرة الأشخاص المشاركين:

عندما يكون هناك العديد من الأشخاص المشاركين في عملية اتخاذ القرار، قد يكون من الصعب إدارة المناقشات واتخاذ قرارات مقبولة للجميع. قد يؤدي ذلك إلى تأخير عملية اتخاذ القرار أو إلى اتخاذ قرارات غير مناسبة.

3- قد يكون من الصعب اتخاذ قرارات سريعة في حالات الطوارئ.

في حالات الطوارئ، قد يكون من الضروري اتخاذ قرارات سريعة. قد يكون من الصعب القيام بذلك في بيئة القيادة التشاركية، حيث قد يكون من الصعب الحصول على موافقة جميع المشاركين في وقت قصير.

كيفية التغلب على تحديات القيادة التشاركية: (الزعبي، 2016)

أشار الكثير من الباحثين إلى قدرة القادة التشاركيين على التغلب على التحديات التي تواجه

القيادة التشاركية من خلال اتخاذ الخطوات التالية: (أبو زيد، 2015)

1- **تحديد أهداف القيادة التشاركية:** من المهم تحديد الأهداف التي يريد القادة تحقيقها من

خلال القيادة التشاركية. سيساعد هذا على توجيه عملية اتخاذ القرار وتحديد ما هو مهم.

2- **بناء الثقة والاحترام:** من المهم بناء الثقة والاحترام بين القادة والمرؤوسين. سيساعد ذلك

على تسهيل عملية اتخاذ القرار وتعزيز الالتزام بالقرارات المتخذة.

3- **تطوير مهارات الاتصال:** من المهم تطوير مهارات الاتصال لدى القادة والمرؤوسين.

سيساعد ذلك على ضمان مشاركة الجميع في عملية اتخاذ القرار وفهم القرارات المتخذة.

(البوطي، 2015)

4- **استخدام أدوات وتقنيات مساعدة:** هناك العديد من الأدوات والتقنيات التي يمكن أن

تساعد القادة والمرؤوسين على إدارة عملية اتخاذ القرار في القيادة التشاركية. يمكن

استخدام هذه الأدوات والتقنيات لتحسين الكفاءة وفعالية عملية اتخاذ القرار. (الزعبي،

(2014)

أبعاد القيادة التشاركية:

تتضمن القيادة التشاركية مجموعة من الأبعاد، وهي:

1- تفويض السلطات: هو عملية منح المرؤوسين السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات وتنفيذ المهام. يمكن

أن يكون التفويض فعالاً في تحسين الكفاءة والإنتاجية، وتطوير مهارات المرؤوسين، وزيادة رضاهم

الوظيفي. (Northouse, 2022)

فوائد تفويض السلطات: (Yukl, 2022)

- تحسين الكفاءة والإنتاجية: يمكن أن يؤدي تفويض السلطات إلى تحرير وقت القادة ليركزوا على المهام الأكثر أهمية، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والإنتاجية.
- تطوير مهارات المرؤوسين: يمكن أن يساعد تفويض السلطات المرؤوسين على تطوير مهارات القيادة واتخاذ القرار، مما يمكنهم من التقدم في حياتهم المهنية.
- زيادة رضا المرؤوسين الوظيفي: يمكن أن يؤدي تفويض السلطات إلى جعل المرؤوسين يشعرون بالتقدير والقيمة، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي.

مهام تفويض السلطات: (Yukl, 2022)

- تحديد المهام التي يمكن تفويضها: يجب على القادة تحديد المهام التي يمكن تفويضها للمرؤوسين، مع مراعاة قدرات ومهارات المرؤوسين.
- اختيار المرؤوسين المناسبين: يجب على القادة اختيار المرؤوسين المناسبين لتلقي تفويض السلطات، مع مراعاة مهارات وقدرات المرؤوسين واستعدادهم لتحمل المسؤولية.

- توفير التدريب والدعم: يجب على القادة توفير التدريب والدعم للمرؤوسين الذين تم تفويض السلطات لهم، حتى يتمكنوا من أداء المهام بنجاح.

2- مشاركة المرؤوسين: هي عملية إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار. يمكن أن تؤدي المشاركة إلى زيادة رضا المرؤوسين الوظيفي، وتحسين الإنتاجية، وتعزيز الشعور بالانتماء. (Kouzes & Posner, 2022)

فوائد مشاركة المرؤوسين: (Kouzes & Posner, 2022)

زيادة رضا المرؤوسين الوظيفي: يمكن أن تؤدي المشاركة إلى جعل المرؤوسين يشعرون بأنهم مقدرون ومساهمون في نجاح المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي.

تحسين الإنتاجية: يمكن أن تؤدي المشاركة إلى تحسين الإنتاجية من خلال إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار، مما يؤدي إلى تحسين فهمهم للأهداف والدوافع التنظيمية.

تعزيز الشعور بالانتماء: يمكن أن تؤدي المشاركة إلى تعزيز الشعور بالانتماء بين المرؤوسين، مما يؤدي إلى زيادة الروح المعنوية والاستقرار الوظيفي.

طرق مشاركة المرؤوسين: (Hersey & Blanchard, 2022)

- المشاركة المباشرة: يمكن للرؤساء إشراك المرؤوسين بشكل مباشر في عملية صنع القرار من خلال دعوتهم إلى الاجتماعات ومناقشة الأفكار معهم.

- المشاركة غير المباشرة: يمكن للرؤساء إشراك المرؤوسين بشكل غير مباشر في عملية صنع القرار من خلال إنشاء قنوات مفتوحة للتواصل والمشاركة، مثل الاجتماعات الدورية، ورسائل البريد الإلكتروني، والمنتديات عبر الإنترنت.

3- تحفيز العاملين: هو عملية التأثير على السلوك الإنساني لتحفيز الأفراد على أداء العمل بكفاءة وفعالية. يمكن أن يكون التحفيز ماديًا أو معنويًا، أو مزيجًا من الاثنين. (Locke, 2022)

أنواع التحفيز: (Vroom, 2022)

- التحفيز المادي: هو التحفيز الذي يعتمد على مكافأة الأفراد بشكل مادي مقابل أدائهم، مثل الرواتب، والحوافز، والمكافآت.
- التحفيز المعنوي: هو التحفيز الذي يعتمد على إشباع الاحتياجات النفسية والعاطفية للأفراد، مثل التقدير، والاعتراف، والشعور بالإنجاز.

أساليب التحفيز: (Locke, 2022)

- التحفيز الإيجابي: هو التحفيز الذي يعتمد على تقديم مكافأة أو تعزيز للأفراد مقابل أدائهم، مثل المكافآت، والحوافز، والترقيات.
- التحفيز السلبي: هو التحفيز الذي يعتمد على تجنب العقوبة أو العقاب للأفراد مقابل أدائهم، مثل إنذارات، والفصل من الخدمة.

4- العلاقات الإنسانية: هي العلاقات التي تربط بين الأفراد في مكان العمل، ويمكن أن تؤثر العلاقات الإنسانية على الأداء الفردي والجماعي، وبيئة العمل العامة. (Kanter, 2022)

أهمية العلاقات الإنسانية: (Robbins & Judge, 2022)

- الأداء الفردي والجماعي: يمكن أن تؤثر العلاقات الإنسانية الإيجابية على الأداء الفردي والجماعي من خلال تعزيز التعاون والتنسيق بين الأفراد.
- بيئة العمل العامة: يمكن أن تؤثر العلاقات الإنسانية الإيجابية على بيئة العمل العامة من خلال خلق بيئة عمل إيجابية وإنتاجية.

أسس العلاقات الإنسانية: (Robbins & Judge, 2022)

تستند العلاقات الإنسانية على أساس واحد وهو الاحترام المتبادل: يجب أن يحترم الأفراد بعضهم البعض، بغض النظر عن الاختلافات بينهم.

المبحث الثاني: أداء العاملين

تمهيد:

يشير أداء العاملين إلى مدى قدرة الموظفين على إنجاز مهامهم ومسؤولياتهم بشكل فعال، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمة ونجاحها، وكما يحتل أداء العاملين مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة. وذلك لأن المنظمة ستكون أكثر استقرارًا وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداءً متميزًا، فإنه يؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمة، حيث يؤدي الأداء الجيد للعاملين إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، وزيادة الإنتاجية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، و يؤثر بشكل غير مباشر على أداء المنظمة، حيث يؤدي الأداء الجيد للعاملين إلى خلق بيئة عمل إيجابية وتعاونية، وتعزيز روح الفريق، وخفض التكاليف، وزيادة الابتكار. (معمرى وحليلو، 2018)

أهمية أداء العاملين:

يحتل أداء العاملين أهمية كبيرة داخل أي منظمة، حيث أنه يعكس مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وتحقيق احتياجات وتوقعات القادة، حيث يعد أداء العاملين مؤشرًا واضحًا لنجاح المنظمة، وأنه يعكس مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها واحتياجات وتوقعاتها، وتتمتع المنظمة باستقرار أكبر وأطول بقاء عندما يكون أداء العاملين فيها جيدًا. وتتميز المنظمة بتميز العاملين عندما يكون أدائهم متميزًا. (معمرى وحليلو، 2019)

وأشار Dalal et al (2012)، أن أداء العاملين يعد مقياسًا لقدرة الفرد على أداء عمله الحالي، وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيًا في المستقبل. فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين، فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليها الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور الهامة في حياة كل فرد، مثل النقل، والترقية، والانتداب لمناصب عليا، إلخ. ويرتبط الأداء الوظيفي بالرضا الوظيفي للفرد، حيث أن الفرد الذي يشعر أن أدائه مُقدر ويساهم في نجاح المنظمة يكون أكثر رضا عن وظيفته، ويوفر الأداء الوظيفي للفرد فرصًا للنمو والتطور المهني، حيث أن الفرد الذي يحقق أداءً جيدًا يكون أكثر عرضة للتقدم في وظيفته والحصول على فرص تدريب وتطوير، وكما يرتبط الأداء الوظيفي بالتقدم الوظيفي للفرد، حيث أن الفرد الذي يحقق أداءً جيدًا يكون أكثر عرضة للترقية إلى مناصب أعلى.

ولكي يحقق الفرد أداءً جيدًا في وظيفته، يجب عليه أن يمتلك مجموعة من المهارات والقدرات، منها:

- 1- المهارات الفنية: وهي المهارات المتعلقة بأداء المهام الوظيفية الأساسية.
- 2- المهارات السلوكية: وهي المهارات المتعلقة بالتعامل مع الآخرين وحل المشكلات.
- 3- المهارات الشخصية: وهي المهارات المتعلقة بالشخصية والسلوك العام للفرد.

مفهوم أداء العاملين:

عرف ال طالع و ال عزام، (2023)، الأداء الوظيفي بأنه قدرة الموظف على تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال أداء واجباته ومسؤولياته بكفاءة وفاعلية، بما يتوافق مع ثقافة المنظمة وبيئة العمل فيها.

وكما عرّفه الرويسي (2018)، بأنه يعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على نجاح المنظمة، فالمنظمة التي تحقق أداءً جيدًا تكون قادرة على تحقيق أهدافها وتحسين وضعها التنافسي، أو هو مدى قدرة الموظف على أداء واجباته ومسؤولياته بشكل فعال.

ويرى الباحث بأنه يمكن تعريف أداء العاملين بقدرة العاملين على انجاز المهام المطلوبة منهم بالوقت والطريقة المحددة، بحيث تحقق اهداف المؤسسة

خصائص اداء العاملين:

إن اداء العاملين يتوفر به عدة خصائص، وهي: (العبيد، 2023)

1- الاستمرارية: الأداء عملية مستمرة لا تتوقف، فهي تبدأ بالتخطيط وتنتهي بتحقيق الأهداف.

2- التكامل: الأداء عملية متكاملة تتضمن جميع أنشطة المنظمة.

3- التخطيط: الأداء يستند إلى استراتيجية وخطط وبرامج واضحة ومحددة.

4- الأهداف: الأداء يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة.

5- الأولويات: الأداء يركز على تحقيق الأهداف ذات الأولوية.

6- الأساليب: الأداء يعتمد على أساليب فعالة لتحقيق الأهداف.

مكونات الأداء :

يمكن تقسيم الأداء إلى ثلاثة مكونات رئيسية، وهي: (العبيد، 2023)

الأداء الفردي: هو قدرة الفرد على أداء المهام وتحقيق الأهداف الموكلة إليه.

الأداء الجماعي: هو قدرة مجموعة من الأفراد على العمل معًا لتحقيق هدف مشترك.

الأداء التنظيمي: هو قدرة المنظمة ككل على تحقيق أهدافها.

عوامل أداء العاملين:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على أداء العاملين، ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع رئيسية: (حسن واخرون، 2019)، و (Dalal et al, 2012)

1- العوامل الفردية: وهي العوامل التي تتعلق بالموظف نفسه، مثل:

- المهارات والقدرات: تؤثر المهارات والقدرات الفردية على أداء العاملين بشكل كبير. فكلما كانت المهارات والقدرات الفردية عالية، زادت قدرة الموظف على أداء عمله بشكل فعال.
- الشخصية: تؤثر الشخصية الفردية أيضًا على أداء العاملين. فبعض الشخصيات أكثر مناسبة لأداء بعض الأعمال من غيرها.
- القيم: تؤثر القيم الفردية أيضًا على أداء العاملين. فالموظفون الذين لديهم قيم إيجابية، مثل الالتزام بالعمل والمسؤولية، يكونون أكثر قدرة على أداء عملهم بشكل جيد.

2- العوامل التنظيمية: وهي العوامل التي تتعلق بالمنظمة، مثل:

- ثقافة المنظمة: تؤثر ثقافة المنظمة على أداء العاملين بشكل كبير. فكلما كانت ثقافة المنظمة إيجابية وتعاونية، زادت قدرة العاملين على أداء عملهم بشكل فعال.
- أهداف المنظمة: تؤثر أهداف المنظمة أيضًا على أداء العاملين. فكلما كانت أهداف المنظمة واضحة ومفهومة للموظفين، زادت قدرة العاملين على التركيز على تحقيق هذه الأهداف.
- نظم المنظمة: تؤثر نظم المنظمة أيضًا على أداء العاملين. فكلما كانت نظم المنظمة واضحة وعادلة، زادت قدرة العاملين على الشعور بالرضا وتحفيزهم على أداء عملهم بشكل جيد.

3- العوامل البيئية: وهي العوامل التي تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة، مثل:

- المنافسة: تؤثر المنافسة في السوق على أداء العاملين بشكل كبير. فكلما كانت المنافسة في السوق شديدة، زادت قدرة العاملين على بذل المزيد من الجهد لتحسين أدائهم.
- التغيرات الاقتصادية: تؤثر التغيرات الاقتصادية أيضًا على أداء العاملين. فكلما كانت التغيرات الاقتصادية سلبية، زادت قدرة العاملين على الشعور بالقلق والخوف، مما قد يؤثر على أدائهم.

محددات أداء العاملين:

هناك العديد من المحددات التي تؤثر على أداء العاملين، وهي: (بن تاسة وبيتور، 2022)

1- التوقعات:

يعد تحديد التوقعات من أهم العوامل التي تؤثر على أداء العاملين. حيث يجب أن يعرف العاملون ما هو متوقع منهم عمله، وماذا تريد المنظمة منهم أن يحققوا. كما يجب أن تكون هذه التوقعات واضحة ومفهومة للعاملين، وأن تكون واقعية وقابلة للتحقيق.

2- الدوافع:

الدوافع هي المحركات التي تدفع العاملين إلى العمل. حيث تؤثر الدوافع الإيجابية على أداء العاملين بشكل إيجابي، وتؤدي إلى زيادة الإنتاجية والجودة. أما الدوافع السلبية، مثل الخوف من العقاب، فقد تؤدي إلى انخفاض الإنتاجية والجودة.

3- الموارد:

يجب أن يمتلك العاملون الموارد التي يحتاجونها لتنفيذ عملهم بشكل فعال. حيث تشمل هذه الموارد الأدوات والمعدات والمواد، بالإضافة إلى المعلومات والدعم اللازم.

4- المعارف:

يجب أن يمتلك العاملون المعارف اللازمة لأداء عملهم بشكل صحيح. حيث يمكن توفير المعارف للعاملين من خلال التدريب والتطوير.

5- التغذية الراجعة:

تعد التغذية الراجعة من أهم العوامل التي تؤثر على أداء العاملين. حيث تساعد التغذية الراجعة العاملين على معرفة نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم، وتساعدهم أيضًا على تحديد المجالات التي يحتاجون إلى تحسينها.

6- المهارات:

يجب أن يتمتع العاملون بالقدرات الفكرية والجسدية والنفسية اللازمة لأداء عملهم بشكل فعال. حيث يمكن تحسين القدرات من خلال التدريب والتطوير، بالإضافة إلى توفير بيئة عمل صحية ومناسبة.

7- تصميم العمل:

يجب أن يكون تصميم العمل مناسبًا للعاملين، بحيث يسمح لهم بأداء عملهم بشكل فعال. حيث يجب أن يراعي تصميم العمل قدرات العاملين واحتياجاتهم، بالإضافة إلى طبيعة العمل.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات باللغة العربية

- دراسة آل طالع، وآل عزام، (2023) بعنوان، أثر القيادة التشاركية على أداء موظفي أمانة منطقة

عسير في ظل جائحة كوفيد-19

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر القيادة التشاركية على أداء موظفي أمانة منطقة عسير 19، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بتطوير أداة جمع البيانات (الاستبانة) موجهة إلى (238) موظفًا من منسوبي أمانة منطقة عسير، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أنَّ متوسط تطبيق نمط القيادة التشاركية من وجهة نظر الموظفين بأمانة منطقة عسير (4.26) وهو مستوى عالٍ جداً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة باختلاف عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي لواقع القيادة التشاركية في أمانة منطقة عسير من وجهة نظر الموظفين، توجد علاقة طردية بين القيادة التشاركية والأداء الوظيفي ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على الأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة تبني قيادات أمانة منطقة عسير للمفاهيم القيادية الحديثة التي تتوافق مع متطلبات العصر الحديث والقادرة على مواجهة التحديات البيئية، العمل على توسيع قاعدة اتخاذ القرارات، تفويض الصلاحيات والاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الموظفين في أمانة منطقة عسير للحفاظ على مستوى أداء جيد والعمل على تطبيق نمط القيادة التشاركية تحديداً لمساهمتها في رفع مستوى حرص الموظفين على تنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف، وإشراك القيادات في أمانة منطقة عسير بدورات تدريبية للتعرف على الأنماط القيادية الحديثة.

- دراسة سنان، (2023)، بعنوان ، درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة تعز لمهارات القيادة التشاركية

هدف البحث الحالي هو تقييم درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة تعز لمهارات القيادة التشاركية، وتحديد ما إذا كانت هناك فروق بين استجابات أفراد العينة حول هذا الواقع تعزى إلى متغيرات البحث وهي: الجنس، المركز الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، واستخدام الباحث المنهج الوصفي المسحي، وهو أحد مناهج البحث العلمي الذي يهدف إلى وصف ظاهرة أو مشكلة معينة من خلال جمع البيانات وتحليلها. كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وهي أداة قياس تستخدم لجمع المعلومات من مجموعة من الأفراد حول موضوع معين. تم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية بنسبة 50% من كل طبقة، وبلغ حجم العينة 188 قائدًا إداريًا في جامعة تعز، وجد الباحث أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة تعز لمهارات القيادة التشاركية جاءت بدرجة متوسطة بوجه عام، بمتوسط حسابي بلغ 2.84. كما وجد أن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين استجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة تعز لمهارات القيادة التشاركية تعزى إلى متغيرات البحث وهي: الجنس، المركز الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

- دراسة بولغيت، وحتوتية (2022)، بعنوان، القيادة التشاركية كمدخل لتنمية الإبداع الإداري لدى العاملين

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير القيادة التشاركية في تنمية الإبداع الإداري ، حيث تم إجراء دراسة حالة على بلدية شروين ولاية تميمون وذلك من خلال تصميم و توزيع 60 استبيان على عدد من القيادات والعاملين ببلدية شروين ووصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، تمارس عناصر الإبداع الإداري

في بلدية شروين بدرجة متوسطة وقد يرجع سبب تدني هذه الدرجة إلى النمط التشاركي السائد، فيها كما يرجع لطبيعة العمل في القطاع العام والذي يستلزم هذا النمط من القيادة، وتبين أن العلاقة التي تربط القيادة التشاركية بالإبداع الإداري تختلف من عامل لآخر حيث أظهرت نتائج التحليل أن العلاقة بين عناصر القيادة التشاركية من جهة و الإبداع الإداري من جهة ثانية هي علاقة ارتباط معنوية، وتبين انه توجد علاقة تأثير بين القيادة التشاركية والإبداع الإداري في بلدية شروين، أي كلما زادت ممارسة النمط القيادي التشاركي في البلدية زادت درجة إبداع العاملين أكثر، وتبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية : المؤهل التعليمي ، المسمى الوظيفي ، سنوات الخبرة للعاملين ومستوى الإبداع في بلدية شروين.

- دراسة محبوب، (2019)، بعنوان، القيادة التشاركية ودورها في التطوير التنظيمي

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر القيادة التشاركية على الولاء التنظيمي في الإدارة المحلية لولاية أدرار بأدرار، وتم الاستعانة بالمنهج الوصفي كمنهج لهذه الدراسة حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية وطبقت على عينة عشوائية مكونة من 40 مفردة في المؤسسة. كما تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS في معالجة وتحليل بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أنه يوجد تأثير للقيادة التشاركية على الولاء التنظيمي بالإدارة المحلية لولاية أدرار، وتبين أن التحفيز موجود ومرتفع وهذا قد يرجع إلى أهمية التحفيز الذي يتلقاه أعضاء الفرق من قبل رؤساء فرقهم، هذا يوضح أن رؤساء الفرق يتبعون أسلوب التحفيز من أجل تطوير مؤسساتهم، وتبين وجود علاقات إنسانية داخل الإدارة المحلية بين الأعضاء ورؤسائهم، هذا ما يوضح أن المنظمة تسعى إلى التغلب على الصعوبات التي تعترضها من أجل الارتقاء في العمل.

- دراسة معمري، وحليلو، (2018)، بعنوان، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين

هدفت هذه الدراسة للوقوف عند دور هذا النمط من القيادة في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة الجزائرية الكوبية لطب العيون بمدينة الجلفة، حيث تم بناء استبانة تتكون من ثلاثة محاور رئيسية لتحقيق اهداف الدراسة، واستخدام المنهج الوصفي لوصف استجابات افراد العينة وتقديراتهم حول القيادة التشاركية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، ان هناك تأثير للقيادة التشاركية على اساس ما توفرة من راحة نفسية تزيل ضغوط العمل، وراحة مهنية من خلال توفير مبداء المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطات، وان ممارسة القيادة التشاركية في المستشفى كفيل بأن يخلف التعاون والتشاركين القادة والعاملين.

ثانيا: الدراسات باللغة الاجنبية

- دراسة Khassawneh, Elrehail (2022)، بعنوان، The Effect of Participative Leadership Style on Employees' Performance: The Contingent Role of Institutional Theory

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الوسيط للنظرية المؤسسية في الارتباط بين أسلوب القيادة التشاركية والنتائج المختلفة ، مثل ولاء الموظفين والأداء الوظيفي في المنظمات، وتم استخدام تصميم بحث مقطعي، حيث تم جمع البيانات من 347 مشاركا من جميع المستويات الإدارية في دولة الإمارات العربية المتحدة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن مستوى تعقيد النظرية المؤسسية يقلل من العلاقة الإيجابية بين أسلوب القيادة التشاركية وولاء الموظف، مما يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي، ، وأنه كلما زاد تعقيد المؤسساتية، اتسعت الفجوة بين القادة والمرؤوسين، لذلك قد يصبح تنفيذ الأسلوب التشاركي مشكلة في بعض الظروف، كما تساهم الدراسة الحالية في أدبيات القيادة الحالية من خلال إظهار أن القادة التشاركيين لا يتصرفون بشكل مشابه عبر درجات مختلفة من تعقيد النظرية المؤسسية.

- دراسة Liang et al (2021) بعنوان، The Impact of Participative Leadership on

Employee Creativity: A Meta-Analysis

هدفت هذه الدراسة إلى مراجعة الأدبيات حول تأثير القيادة التشاركية على الإبداع الموظف. تم إجراء تحليل تلوي لـ 42 دراسة تضمنت بيانات من 25,684 موظفًا، ووجدت الدراسة أن القيادة التشاركية لها تأثير إيجابي على الإبداع الموظف. على وجه التحديد، وجدت الدراسة أن القيادة التشاركية تؤدي إلى زيادة القدرة الإبداعية (القدرة على توليد أفكار جديدة ومبتكرة)، والاستعداد الإبداعي (الاستعداد لتجربة أفكار جديدة واتخاذ المخاطر)، والإنجاز الإبداعي (تحقيق النتائج الإبداعية)، ووجدت الدراسة أيضًا أن تأثير القيادة التشاركية على الإبداع الموظف يتوسطه عدد من العوامل، بما في ذلك، الثقة في القائد، ومشاركة الموظفين، والدعم التنظيمي للإبداع.

- دراسة Lyndon et al (2020)، بعنوان Shared Leadership and Team Creativity:

Investigating the Role of Cognitive Trust and Team Learning Through

.Mixed Method Approach

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة المعقدة بين القيادة التشاركية والثقة المعرفية وتعلم الفريق، وإبداع الفريق في النهاية، من خلال استخدام نهج المنهج المختلط، من خلال توفير الجمع بين جمع البيانات الكمية والنوعية فهماً شاملاً للظاهرة، وقياس الاستطلاعات انتشار القيادة التشاركية والثقة المعرفية وتعلم الفريق وإبداع الفريق، بينما تقدم المقابلات رؤى غنية حول الآليات الكامنة والتجارب. حيث يتعمق الباحثون في تعقيدات هذه الديناميكية، مما يقدم رؤى قيمة لكل من الباحثين والممارسين في مجال السلوك التنظيمي.

تري الدراسة أن القيادة التشاركية، حيث يتم توزيع مسؤوليات القيادة بين أعضاء الفريق، تشجع على الشعور بالثقة والثقة في قدرات ومعرفة بعضهم البعض، وتعمل هذه الثقة المعرفية كأساس حيوي للتعاون وتبادل المعرفة، مما يمهّد الطريق للمبادرات الإبداعية.

- دراسة Ridwan et al (2020)، بعنوان Improving Employee Performance Through Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية على أداء الموظفين جزئياً وفي وقت واحد في جامعة SPMI الخاصة في غرب سومطرة، واستخدمت هذه الدراسة تصميمًا بحثيًا كميًا باستخدام طريقة المسح. تم جمع البيانات من جميع الموظفين الذين يعملون في وحدات SPMI بالجامعات الخاصة في غرب سومطرة، وبلغ عددهم 241 نسمة. تم أخذ 30 منهم كعينة لاختبار الصلاحية والموثوقية، وبالتالي لا يزال هناك 211 شخصًا. تم أخذ العينات المتبقية باستخدام تقنية أخذ العينات التشعبية، وهي تقنية أخذ العينات عن طريق أخذ جميع السكان البالغ عددهم 211 عينة، تم استخدام تحليل المسار لتحليل البيانات. حيث يُعد تحليل المسار تقنية إحصائية تستخدم لاختبار العلاقات السببية بين المتغيرات.

أظهرت النتائج أن الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية كان له تأثير إيجابي وكبير على أداء الموظفين جزئياً وفي وقت واحد في جامعة SPMI الخاصة في غرب سومطرة.

- دراسة Sweeney, Higgs (2019) بعنوان Shared Leadership in Commercial

Organizations: A Systematic Review of Definitions, Theoretical Frameworks

.and Organizational Outcomes

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مراجعة منهجية للقيادة التشاركية في المنظمات التجارية، مع التركيز على الاختلافات بين القيادة التشاركية في المنظمات التجارية وغير التجارية، وقدمت الدراسة إطاراً نظرياً للقيادة التشاركية في المنظمات التجارية، يتضمن أربعة مكونات رئيسية: المشاركة، التوزيع، التفاعل، والتكامل، ووجدت الدراسة أن القيادة التشاركية لها العديد من التعريفات والأطر النظرية المختلفة، وأنها ترتبط بمجموعة متنوعة من النتائج التنظيمية الإيجابية، بما في ذلك الأداء المرتفع والرضا الوظيفي. ومع ذلك، هناك اختلافات كبيرة في تصور القيادة التشاركية بين المنظمات التجارية وغير التجارية. في المنظمات التجارية، تميل القيادة التشاركية إلى أن تكون أكثر تركيزاً على المشاركة في صنع القرار، بينما في المنظمات غير التجارية، تميل إلى أن تكون أكثر تركيزاً على المشاركة في القيادة الشاملة.

- دراسة Rogiest, et al (2018)، بعنوان Matchmaking in Organizational Change:

Does every Employee Value Participatory Leadership? An Empirical Study

هدفت هذه الدراسة تجريباً أن يكون تأثير القيادة التشاركية على الالتزام العاطفي بالتغيير متوقعاً على توجه الموظفين نحو القيادة، على الرغم من أن القيادة تعتبر بشكل عام وسيلة مهمة لزيادة الالتزام أثناء التغيير التنظيمي، إلا أن البحث التجريبي لم يكشف بعد عن العديد من الآليات الأساسية، في أن يكون تأثير القيادة التشاركية على الالتزام العاطفي بالتغيير متوقعاً على توجه الموظفين نحو القيادة، في هذه الدراسة التجريبية في مؤسستين شرطة، وجدنا دليلاً على أن توجه العاملين نحو القيادة هو متغير تفاعلي مفيد، بحيث تقلل

القيادة التشاركية من الالتزام العاطفي بالتغيير للأفراد ذوي التوجه العالي للسيطرة، وفي المقابل ، تزيد القيادة التشاركية من الالتزام العاطفي بالتغيير للموظفين ذوي التوجه التنموي العالي نحو القيادة.

تعقيب على الدراسات السابقة:

بشكل عام، تشير الدراسات السابقة إلى أن القيادة التشاركية لها تأثير إيجابي على مجموعة متنوعة من النتائج التنظيمية، بما في ذلك الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والإبداع، وسلوك المواطنة التنظيمية.

وفيما يلي بعض التعقيبات المحددة على الدراسات السابقة:

- الدراسات باللغة العربية:
 - تؤكد الدراسات باللغة العربية على أهمية القيادة التشاركية في المنظمات العربية، حيث تشير إلى أنها تساهم في تحقيق مجموعة متنوعة من النتائج التنظيمية الإيجابية.
 - تشير الدراسات باللغة العربية أيضًا إلى أن القيادة التشاركية قد تكون أكثر فاعلية في المنظمات العربية أكثر من المنظمات الغربية، وذلك بسبب طبيعة الثقافة العربية التي تميل إلى التركيز على التعاون والمشاركة.
- الدراسات باللغة الأجنبية:
 - تدعم الدراسات باللغة الأجنبية أيضًا النتائج التي توصلت إليها الدراسات العربية، حيث تشير إلى أن القيادة التشاركية لها تأثير إيجابي على مجموعة متنوعة من النتائج التنظيمية.

○ تركّز بعض الدراسات باللغة الأجنبية على دراسة الآليات الكامنة وراء تأثير القيادة التشاركية، مثل الثقة المعرفية وتعلم الفريق.

○ تشير بعض الدراسات باللغة الأجنبية أيضًا إلى أن تأثير القيادة التشاركية على أداء العاملين قد يختلف حسب طبيعة المنظمة أو الموقف.

الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات

تمهيد:

في هذا الفصل، سيتم تقديم شرح منهجية الدراسة التي تم اتباعها في هذه الدراسة، وذلك من خلال توضيح الأساليب المتبعة لتحليل البيانات، بالإضافة إلى طرق جمع البيانات، ومجتمع وعينة الدراسة، واختبار ثبات أداة الدراسة، والمقياس الذي تم الاعتماد عليه، واختبار (كرونباخ الفا) لاختبار مدى الاعتماد على أداة جمع البيانات في قياس المتغيرات إلى اشتملت عليها الدراسة، واختبار (One Sample T-test)، لاختبار فرضيات الدراسة.

منهج الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لوصف الظاهرة وتحليل العلاقة بين متغيراتها. (المحمودي، 2019)

المنهج الوصفي

المنهج الوصفي هو المنهج الذي يهتم بوصف الظواهر كما هي موجودة في الواقع، دون محاولة التدخل فيها أو تغييرها. ويستخدم هذا المنهج في الدراسات التي تتناول الظواهر الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها.

المنهج التحليلي

المنهج التحليلي هو المنهج الذي يهتم بتحليل الظواهر وتفسيرها، وذلك من خلال الكشف عن العلاقات بين متغيراتها. ويستخدم هذا المنهج في الدراسات التي تتناول الظواهر العلمية والرياضية والإدارية وغيرها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي دائرة الجمارك الأردنية، وعددهم (3250)، أما عينة الدراسة، فهي مجموعة من المستجيبين على أسئلة الاستبانة، والتي تم اختيارها بطريقة عشوائية، ويتم اختيار حجم العينة بحيث يكون ممثلاً لمجتمع الدراسة، وذلك من خلال تطبيق معايير معينة، مثل حجم المجتمع، ودقة النتائج المطلوبة، والتكلفة المتاحة.

ولكي تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة، تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على جميع موظفي دائرة الجمارك الأردنية، وذلك بطريقة عشوائية.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (344) موظف وموظفة في دائرة الجمارك الأردنية، وكانت الصالحة منها للتحليل (329) استبانة، جدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية.

جدول رقم (1): توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	173	52.6
	أنثى	156	47.4

100	329	المجموع	
29.3	96	30 سنة فأقل	العمر بالسنوات
34.7	114	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
28.8	95	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
7.2	24	من 50 سنة فأكثر	
100.0	329	المجموع	
28.0	92	دبلوم متوسط فأقل	المؤهل العلمي
47.9	158	بكالوريوس	
24.1	79	دراسات عليا	
100.0	329	المجموع	
24.3	80	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
31.8	104	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
26.1	86	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
17.9	59	من 15 سنة فأكثر	
100	329	المجموع	
9.7	32	مدير مديرية	المسمى الوظيفي
18.1	60	مدير مركز	
18.9	62	مساعد مدير	
27.5	90	رئيس قسم	

25.8	85	موظف قسم	
100.0	329	المجموع	
6.5	21	اربيد	مكان العمل
7.9	26	الرمثا	
8.9	29	الزرقاء	
13.4	44	العقبة	
7.9	26	عمون	
25.6	84	عمان	
1.2	4	عجلون	
1.2	4	السلط	
6.9	23	سحاب	
4.5	15	جابر	
3.5	12	مطار	
3.0	10	المدورة	
3.7	12	العمري	
0.5	2	جسر الملك حسين	
0.7	2	جرش	
1.0	3	المفرق	
0.2	1	المعبر الشمالي	

1.2	4	المشتى	
0.2	1	الكرك	
1.7	6	الكرامة	
100.0	329	المجموع	

يظهر من الجدول رقم (1) ما يلي:

1. بلغ عدد الذكور في العينة (173) بنسبة مئوية (52.6)، بينما بلغ عدد الاناث في العينة (156)

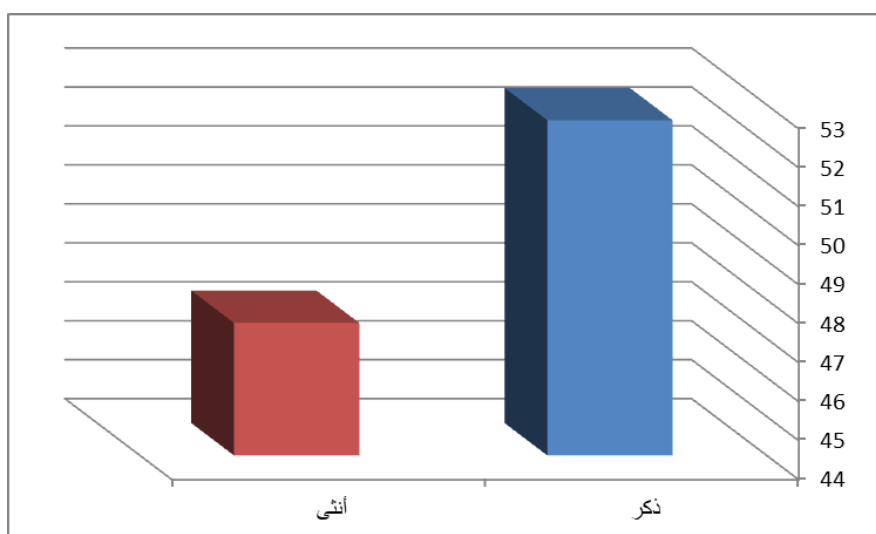
بنسبة مئوية بنسبة مئوية (47.4)، وهذا يدل على أن طبيعة العمل في دائرة الجمارك تتطلب أن

يكون عدد الذكور أكثر كون أن هناك العديد من المهام لا تستطيع الاناث القيام بها، والشكل البياني

(1) يوضح ذلك.

الشكل البياني (1)

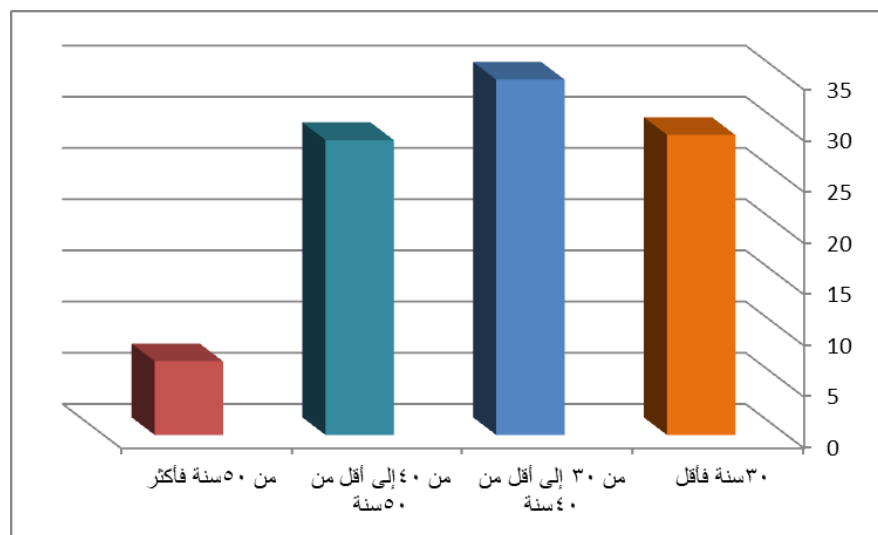
توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس



2. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر بالسنوات (34.7%) لفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (7.2%) لفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر)، وهذا يدل أن مجتمع الدراسة مجتمع شاب، والشكل البياني (2) يوضح ذلك.

الشكل البياني (2)

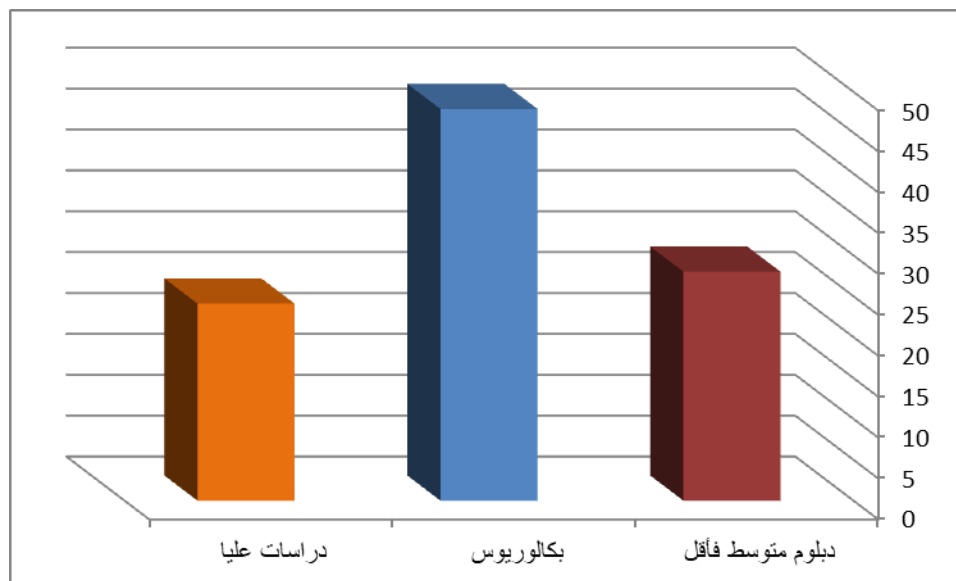
توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر بالسنوات



3. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (47.9%) لمؤهل العلمي (بكالوريوس)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (24.1%) لمؤهل العلمي (دراسات عليا)، وهذا يدل على هذه الوظائف لا تتطلب شهادات أعلى من مؤهل البكالوريوس، والشكل البياني (3) يوضح ذلك.

الشكل البياني (3)

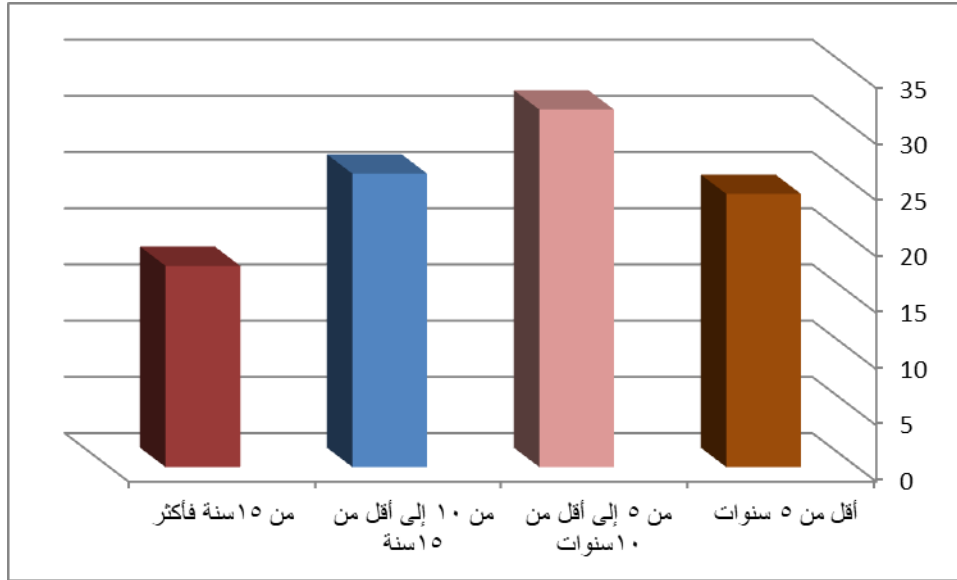
توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي



4. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة (31.8%) للعدد سنوات الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (17.9%) للعدد سنوات الخبرة (من 15 سنة فأكثر)، وهذا يؤكد أن مجتمع الدراسة شاب والشكل البياني (4) يوضح ذلك.

الشكل البياني (4)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة



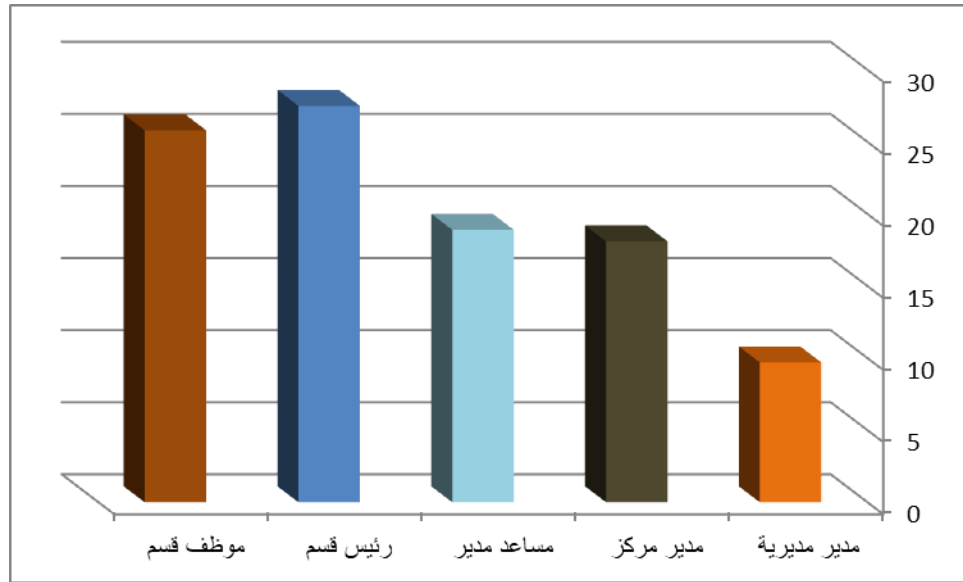
5. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (27.5%) للمسمى

الوظيفي (رئيس قسم)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (9.7%) للمسمى الوظيفي (مدير مديرية)،

والشكل البياني (5) يوضح ذلك.

الشكل البياني (5)

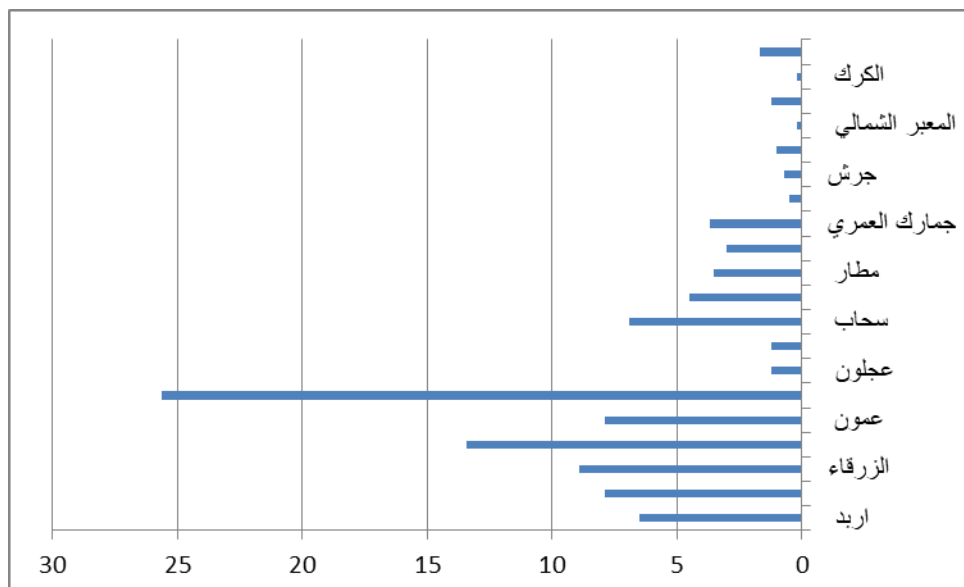
توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي



بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير مكان العمل (25.6%) لمكان العمل (عمان)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (0.2%) لمكان العمل (المعبر الشمالي، الكرك) ، والشكل البياني (6) يوضح ذلك.

الشكل البياني (6)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير مكان العمل



مقياس الاداة:

اعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة عن الأسئلة وذلك على النحو الآتي:

الجدول (2)

اختبار مقياس الاستبانة

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدتها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات الواردة في نموذجها لتحديد درجة الموافقة فقد حدد الباحث ثلاث مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) بناءً على المعادلة الآتية (الكيلاني والشريفين، 2007):

طول الفترة = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات

$1.33 = 3/4 = 3/(1-5)$ وبذلك تكون المستويات كالتالي:

درجة موافقة منخفضة من 1- أقل من 2.33 .

درجة موافقة متوسطة من 2.34- أقل من 3.66 .

درجة موافقة مرتفعة من 3.67- 5 .

ثبات أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير أستانه بحيث تغطي جميع متغيرات الدراسة والفرضيات التي بنيت عليها، تم استخراج معامل (كرونباخ ألفا) للاتساق الداخلي لجميع مجالات أداة الدراسة حيث أظهرت وكما موضح في الجدول رقم (3) أن قيم معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لمجالات الدراسة تراوحت بين (0.631-0.875)، وجميعها قيم مرتفعة، ومقبولة لأغراض التطبيق أيضاً؛ إذ أشارت معظم الدراسات إلى أن نسبة قبول معامل الثبات هي (0.70) (النجار والزعبي، 2013، ص151)

جدول رقم (3)

معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لأداة الدراسة

المجال	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
تفويض السلطات	0.72
مشاركة المرؤوسين	0.781
تحفيز العاملين	0.731
العلاقات الانسانية	0.631
الأداة ككل	0.875

المعالجة الإحصائية:

تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية للعينة المبحوثة استخدم أساليب الإحصائية الآتية:

1. الوسط الحسابي: استخدم بهدف التعرف إلى تقييمات المبحوثين لكل مفردة من مفردات فئة الدراسة، كمؤشر لتحديد الأهمية النسبية للعبارات الواردة في استبانة الدراسة.
2. الانحراف المعياري: لقياس درجة تشتت قيم إجابات مجتمع الدراسة عن الوسط الحسابي لكل فقرة وبيانها، حيث إن قيمة الانحراف المعياري القليلة تعني أن تشتت البيانات قليل والعكس صحيح.
3. التكرارات والنسب المئوية: وذلك لوصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة.
4. اختبار (كرونباخ ألفا): لاختبار مدى الاعتماد على أداة جمع البيانات في قياس المتغيرات إلى اشتملت عليها الدراسة.
5. اختبار (One Sample T-test)، لاختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الرابع

التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

يتضمن هذا الفصل نتائج الدراسة التي هدفت للتعرف على أثر استخدام القيادة التشاركية على أداء العاملين في دائرة الجمارك الاردنية، وسيتم ذلك من خلال اختبار فرضيات الدراسة، وفيما يلي عرض النتائج:

النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) لممارسة القيادة التشاركية على أداء العاملين في دائرة الجمارك الاردنية

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية تم تطبيق اختبار (One Sample T-test) على أداة الدراسة والذي يهدف للتعرف على أثر ممارسة القيادة التشاركية على أداء العاملين في دائرة الجمارك الاردنية، الجدول رقم (4) يوضح ذلك.

الجدول رقم (4)

نتائج تطبيق اختبار (One Sample T-test) للتعرف على أثر ممارسة القيادة التشاركية على أداء العاملين في دائرة الجمارك الاردنية

الفرضية	المتوسط الحسابي	درجة التقييم	T	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية	النتيجة
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) لممارسة القيادة التشاركية على أداء العاملين في دائرة الجمارك الاردنية	4.28	مرتفعة	66.42	402	0.00	قبول الفرضية الرئيسية

بالصيغة المثبتة						
--------------------	--	--	--	--	--	--

يلاحظ من الجدول رقم (4) وجود أثر ذو دلالة احصائية لموافقة أفراد العينة على ممارسة القيادة التشاركية على أداء العاملين في دائرة الجمارك الاردنية وفقا للعلامة المعيارية للتدرج الخماسي (3.00) حيث كانت قيمة (T)(66.42) وبمستوى دلالة (0.00)؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي المحسوب (4.28)، الأمر الذي يعني أن هناك أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة القيادة التشاركية على أداء العاملين في دائرة الجمارك الاردنية، وبالتالي تقبل الفرضية الرئيسية بالصيغة المثبتة والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) ممارسة القيادة التشاركية على أداء العاملين في دائرة الجمارك الاردنية".

النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتفويض السلطة على أداء العاملين في دائرة الجمارك الاردنية .

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال الأول والذي يهدف للتعرف على أثر تفويض السلطة على أداء العاملين في دائرة الجمارك الاردنية ، كما تم تطبيق اختبار (One Sample T-test) على المجال ككل ، فيما يلي عرض النتائج:

الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال "تفويض السلطات" مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى تقييم
1	5	يزيد تفويض السلطة للعاملين من تحملهم المسؤولية	4.27	0.73	مرتفع
2	4	يكتسب العاملون مهارات جديدة عندما يتم تفويضهم بممارسة الصلاحيات في العمل.	4.26	0.71	مرتفع
3	2	وضوح المسؤوليات والاهداف تعطي العاملين الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات.	4.24	0.69	مرتفع
4	1	تبادر الادارة بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين وتتابع اداءهم	4.23	0.69	مرتفع
5	3	تمنح الادارة العاملين الحق في التصرف واتخاذ القرارات بالقدر اللازم لانجاز المهام	4.20	0.71	مرتفع
6	6	تقوم الادارة بتقييم أداء العاملين عند قيامهم بالمهام المفوضة لهم.	4.20	0.81	مرتفع
7	7	يتم تفويض السلطة للعاملين حسب قدراتهم ومهاراتهم في العمل.	4.18	0.84	مرتفع
		مجال تفويض السلطات ككل	4.23		مرتفع

يظهر من الجدول رقم (5) أن مستوى تفويض السلطات في دائرة الجمارك الاردنية جاء مرتفعاً؛ إذ أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال مستوى تفويض السلطات بلغ (4.23) بمستوى تقييم مرتفع، كما يظهر من الجدول اعلاه أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال مستوى تفويض السلطات تراوحت ما بين (4.18- 4.27) بمستوى تقييم مرتفع لجميع الفقرات، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (5) ونصها: يزيد تفويض السلطة للعاملين من تحملهم المسؤولية، بمتوسط حسابي (4.27)، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (7) ونصها: يتم تفويض السلطة للعاملين حسب قدراتهم ومهاراتهم في العمل ، بمتوسط حسابي (4.18).

الجدول رقم (6)

نتائج تطبيق اختبار (One Sample T-test) على وجود أثر لتفويض السلطة على أداء العاملين في دائرة الجمارك الاردنية

الفرضية	المتوسط الحسابي	درجة التقييم	T	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية	النتيجة
لا يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتفويض السلطة على أداء العاملين في دائرة الجمارك الاردنية	4.23	مرتفعة	54.28	402	0.00	قبول الفرضية الفرعية الأولى بالصيغة المثبتة

* الجدولية البالغة (1.96)

يلاحظ من الجدول رقم (6) وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتفويض السلطة على أداء العاملين في دائرة الجمارك الاردنية وفقا للعلامة المعيارية للتدرج الخماسي (3.00) حيث

كانت قيمة (T)(54.28) وبمستوى دلالة (0.00)؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي المحسوب (4.23)، الأمر الذي يعني أن هناك أثر لتفويض السلطة على أداء العاملين في دائرة الجمارك الاردنية، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الأولى بالصيغة المثبتة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتفويض السلطة على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى زيادة تحمل العاملين للمسؤولية عند تفويض السلطة، واكتسابهم مهارات جديدة عندما يتم تفويضهم بممارسة الصلاحيات في العمل، ومنحهم الحق في التصرف واتخاذ القرارات بالقدر اللازم لانجاز المهام.

النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات على أداء العاملين في دائرة الجمارك الاردنية .

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال الثاني والذي يهدف للتعرف على أثر مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات على أداء العاملين في دائرة الجمارك الاردنية ، كما تم تطبيق اختبار (One Sample T-test) على المجال ككل ، فيما يلي عرض النتائج:

الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال "مشاركة
المرؤوسين في اتخاذ القرارات " مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى تقييم
1	1	تضع الادارة خطة العمل وطريقة أدائه بمشاركة العاملين.	4.38	0.76	مرتفع
2	4	يساعد مشاركة الإدارة المرؤوسين في التعاون بين العاملين في تنفيذ القرارات المتخذة.	4.29	0.76	مرتفع
3	3	تستمع الادارة الى اراء العاملين وتجمع الأفكار حولها.	4.27	0.72	مرتفع
4	5	يساعد مشاركة الادارة المرؤوسين العمل بروح الفريق.	4.26	0.75	مرتفع
4	6	يساعد مشاركة الادارة المرؤوسين في التعاون وتنفيذ القرارات بكفاءة وفعالية.	4.26	0.72	مرتفع
6	2	تسمح الادارة بأن يأخذ العاملين أدوار قيادية حسب ما يوكل إليهم من أعمال.	4.24	0.74	مرتفع
7	7	تتيح الادارة للعاملين فرصة تقديم مقترحاتهم وتوصياتهم	4.18	0.85	مرتفع
		مجال "مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات" ككل	4.27		مرتفع

يظهر من الجدول رقم (7) أن مستوى مشاركة المرؤوسين في دائرة الجمارك الاردنية جاء مرتفعاً؛ إذ

أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال مستوى مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات

بلغ (4.27) بمستوى تقييم مرتفع، كما يظهر من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة

الدراسة عن فقرات مجال مستوى مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات تراوحت ما بين (4.18- 4.38)

بمستوى تقييم مرتفع لجميع الفقرات، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (1) ونصها: تضع الادارة خطة العمل وطريقة أداءه بمشاركة العاملين، بمتوسط حسابي (4.38)، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (7) ونصها: تتيح الادارة للعاملين فرصة تقديم مقترحاتهم وتوصياتهم، بمتوسط حسابي (4.18).

الجدول رقم (8)

نتائج تطبيق اختبار (One Sample T-test) على وجود أثر لمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات على أداء العاملين في دائرة الجمارك الاردنية

الفرضية	المتوسط الحسابي	درجة التقييم	T	درجات الحرية	الدالة الإحصائية	النتيجة
لا يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات على أداء العاملين في دائرة الجمارك الاردنية	4.27	مرتفعة	51.10	402	0.00	قبول الفرضية الفرعية الثانية بالصيغة المثبتة

يلاحظ من الجدول رقم (8) وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات على أداء العاملين في دائرة الجمارك الاردنية وفقا للعلامة المعيارية للتدرج الخماسي (3.00) حيث كانت قيمة (T) (51.10) وبمستوى دلالة (0.00)؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي المحسوب (4.27)، الأمر الذي يعني أن هناك أثر لمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات على أداء العاملين في دائرة الجمارك الاردنية، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثانية بالصيغة المثبتة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات على أداء

العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وضع الادارة خطة العمل وطريقة أداءه بمشاركة العاملين، وزيادة المشاركة والتعاون بين العاملين في تنفيذ القرارات المتخذة، واستماع الادارة الى آراء العاملين وتجميع الأفكار حولها، والعمل بروح الفريق الواحد، والسماح للعاملين أن يأخذوا أدوار قيادية حسب ما يوكل إليهم من أعمال.

النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتحفيز العاملين في اتخاذ القرارات على أداء العاملين في دائرة الجمارك الاردنية .

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال الثالث والذي يهدف للتعرف على أثر تحفيز العاملين في اتخاذ القرارات على أداء العاملين في دائرة الجمارك الاردنية ، كما تم تطبيق اختبار (One Sample T-test) على المجال ككل ، فيما يلي عرض النتائج:

الجدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال "تحفيز العاملين" مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى تقييم
1	1	تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.	4.38	0.71	مرتفع

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى تقييم
2	3	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تجعلهم مستعدين لبذل جهد أكثر في العمل.	4.24	0.75	مرتفع
3	2	تقوم الإدارة بعقد دورات تدريبية لتحسين أداء العاملين.	4.22	0.76	مرتفع
4	4	تفعل الإدارة نظام الحوافز والمكافآت وربط الحوافز بالإنجاز.	4.13	0.90	مرتفع
مجال "تحفيز العاملين" ككل			4.24		مرتفع

يظهر من الجدول رقم (9) أن مستوى تحفيز العاملين في دائرة الجمارك الاردنية جاء مرتفعاً؛ إذ أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال مستوى تحفيز العاملين بلغ (4.24) بمستوى تقييم مرتفع، كما يظهر من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال مستوى تحفيز العاملين في اتخاذ القرارات تراوحت ما بين (4.13 - 4.38) بمستوى تقييم مرتفع للجميع الفقرات، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (1) ونصها: تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات، بمتوسط حسابي (4.38)، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) ونصها تفعل الإدارة نظام الحوافز والمكافآت وربط الحوافز بالإنجاز، بمتوسط حسابي (4.13).

الجدول رقم (10)

نتائج تطبيق اختبار (One Sample T-test) على وجود أثر لتحفيز العاملين في اتخاذ القرارات على أداء العاملين في دائرة الجمارك الاردنية

النتيجة	الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	T	درجة التقييم	المتوسط الحسابي	الفرضية
قبول الفرضية الفرعية الثالثة بالصيغة المثبتة	0.00	402	42.89	مرتفعة	4.24	لا يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتحفيز العاملين في اتخاذ القرارات على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية

يلاحظ من الجدول رقم (10) وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتحفيز العاملين في اتخاذ القرارات على أداء العاملين في دائرة الجمارك الاردنية وفقا للعلامة المعيارية للتدرج الخماسي (3.00) حيث كانت قيمة (T) (42.89) وبمستوى دلالة (0.00)؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي المحسوب (4.24)، الأمر الذي يعني أن هناك أثر لتحفيز العاملين في اتخاذ القرارات على أداء العاملين في دائرة الجمارك الاردنية، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثالثة بالصيغة المثبتة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتحفيز العاملين في اتخاذ القرارات على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تشجيع الإدارة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات،

وأن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تجعلهم مستعدين لبذل جهد أكثر في العمل، وقيام الإدارة بعقد دورات تدريبية لتحسين أداء العاملين، وتفعيل الإدارة لنظام الحوافز والمكافآت وربطه بالإنجاز.

النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الرابعة : لا يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للعلاقات الانسانية على أداء العاملين في دائرة الجمارك الاردنية .

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الرابعة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال الرابع والذي يهدف للتعرف على أثر العلاقات الانسانية على أداء العاملين في دائرة الجمارك الاردنية ، كما تم تطبيق اختبار (One Sample T-test) على المجال ككل ، فيما يلي عرض النتائج:

الجدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال "العلاقات الانسانية " مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى تقييم
1	1	العلاقة الجيدة مع المسؤول المباشر تحسن من سير العمل	4.51	0.63	مرتفع
2	2	الاتصال المباشر بين المسؤول والزملاء يعزز العمل بروح الفريق الواحد	4.42	0.62	مرتفع
3	3	الثقة المتبادلة بين العاملين تزيد من قدرتهم على أداء المهام.	4.39	0.68	مرتفع
4	4	تبادل المعلومات بين العاملين يزيد من قدرتهم على أداء المهام	4.38	0.63	مرتفع

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى تقييم
5	5	تشارك الادارة العاملين في الأنشطة التي تخص المؤسسة.	4.20	0.92	مرتفع
		مجال العلاقات الانسانية " ككل			مرتفع
			4.38		

يظهر من الجدول رقم (11) أن مستوى العلاقات الانسانية في دائرة الجمارك الاردنية جاء مرتفعاً؛ إذ أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال العلاقات الانسانية بلغ (4.38) بمستوى تقييم مرتفع، كما يظهر من الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال مستوى العلاقات الانسانية تراوحت ما بين (4.20 - 4.51) بمستوى تقييم مرتفع لجميع الفقرات، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (1) ونصها: العلاقة الجيدة مع المسؤول المباشر تحسن من سير العمل ، بمتوسط حسابي (4.51)، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5) ونصها: تشارك الادارة العاملين في الأنشطة التي تخص المؤسسة ، بمتوسط حسابي (4.20).

الجدول رقم (12)

نتائج تطبيق اختبار (One Sample T-test) على وجود أثر لعلاقات الانسانية على أداء العاملين في دائرة الجمارك الاردنية

الفرضية	المتوسط الحسابي	درجة التقييم	T	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية	النتيجة
لا يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)	4.38	مرتفعة	61.88	402	0.00	قبول الفرضية الفرعية

الرابعة بالصيغة المثبتة						للاقات الانسانية في اتخاذ القرارات على أداء العاملين في دائرة الجمارك الاردنية
-------------------------------	--	--	--	--	--	--

يلاحظ من الجدول رقم (12) وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لعلاقات الانسانية على أداء العاملين في دائرة الجمارك الاردنية وفقا للعلامة المعيارية للتدرج الخماسي (3.00) حيث كانت قيمة (T)(61.88) وبمستوى دلالة (0.00)؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي المحسوب (4.38)، الأمر الذي يعني أن هناك أثر لعلاقات الانسانية على أداء العاملين في دائرة الجمارك الاردنية، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الرابعة بالصيغة المثبتة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لعلاقات الانسانية على أداء العاملين في دائرة الجمارك الاردنية ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قوة العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين من خلال الاتصال المباشر بين المسؤول والزملاء فذلك يعزز العمل بروح الفريق الواحد، وأن الثقة المتبادلة بين العاملين تزيد من قدرتهم على أداء المهام، وكما أن تبادل المعلومات بين العاملين يزيد من قدرتهم على أداء مهامهم.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

النتائج:

من خلال الفصل السابق توصل الباحث إلى رفض الفرضية الرئيسية الصفريّة والتي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) لممارسة القيادة التشاركية على أداء العاملين في دائرة الجمارك الاردنية"، وبالتالي تقبل الفرضية الرئيسية بالصيغة المثبتة والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) ممارسة القيادة التشاركية على أداء العاملين في دائرة الجمارك الاردنية"، وذلك من خلال ما يلي:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتفويض السلطة على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، بمستوى تقييم مرتفع بلغت (4.23) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى زيادة تحمل العاملين للمسؤولية عند تفويض السلطة، واكتسابهم مهارات جديدة عندما يتم تفويضهم بممارسة الصلاحيات في العمل، ومنحهم الحق في التصرف واتخاذ القرارات بالقدر اللازم لانجاز المهام.
- 2- أنه يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، بمستوى تقييم مرتفع بلغت (4.27) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وضع الادارة خطة العمل وطريقة أدائه بمشاركة العاملين، وزيادة المشاركة والتعاون بين العاملين في تنفيذ القرارات المتخذة، واستماع الادارة الى اراء العاملين وتجميع الأفكار

حولها، والعمل بروح الفريق الواحد، والسماح للعاملين أن يأخذوا أدوار قيادية حسب ما يوكل إليهم من أعمال.

3- يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتحفيز العاملين في اتخاذ القرارات على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، بمستوى تقييم مرتفع بلغت (4.24) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تشجيع الإدارة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات، وأن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تجعلهم مستعدين لبذل جهد أكثر في العمل، وقيام الإدارة بعقد دورات تدريبية لتحسين أداء العاملين، تفعيل الإدارة لنظام الحوافز والمكافآت وربطه بالإنجاز.

4- يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لعلاقات الانسانية على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، بمستوى تقييم مرتفع بلغت (4.38) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قوة العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين من خلال الاتصال المباشر بين المسؤول والزملاء فذلك يعزز العمل بروح الفريق الواحد، وأن الثقة المتبادلة بين العاملين تزيد من قدرتهم على أداء المهام، وكما أن تبادل المعلومات بين العاملين يزيد من قدرتهم على أداء مهامهم.

التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي تشير إلى أن القيادة التشاركية لها تأثير إيجابي على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، يمكن تقديم عدد من التوصيات، منها:

1- زيادة تعزيز استخدام القيادة التشاركية في دائرة الجمارك الأردنية.

يمكن تحقيق ذلك من خلال تدريب القادة على القيادة التشاركية، وتوفير الدعم اللازم لهم لتطبيقها في ممارساتهم الإدارية. كما يمكن وضع سياسات وإجراءات تدعم القيادة التشاركية، مثل تفويض السلطة، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتحفيز العاملين، وبناء العلاقات الإنسانية.

2- زيادة الاهتمام بتطوير أبعاد القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرارات، التحفيز، وبناء الفريق) في دائرة الجمارك الأردنية.

يمكن تحقيق ذلك من خلال برامج التدريب والتطوير، وتوفير الموارد اللازمة لتطبيق القيادة التشاركية على أرض الواقع.

3- زيادة إجراء المزيد من الدراسات حول أثر القيادة التشاركية على أداء العاملين في المنظمات الأخرى.

سيساعد ذلك في تعميم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، وتطوير فهمنا لأثر القيادة التشاركية على أداء العاملين في المنظمات المختلفة.

وفيما يلي بعض التوصيات التفصيلية التي يمكن تقديمها لدائرة الجمارك الأردنية:

1- بالنسبة لتفويض السلطة:

وضع سياسة واضحة لتفويض السلطة، تحدد الصلاحيات التي يمكن تفويضها للعاملين، والمعايير التي يتم على أساسها اتخاذ قرار التفويض، وتدريب القادة على كيفية تفويض السلطة بشكل فعال، وتقييم أداء العاملين الذين تم تفويض السلطة لهم، ومنحهم المكافآت المناسبة بناءً على أدائهم.

2- بالنسبة لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات:

يوصي الباحث أن يتم إنشاء قنوات رسمية للتواصل بين الإدارة والعاملين، لضمان مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وعقد اجتماعات منتظمة مع العاملين لمناقشة القضايا المهمة التي تؤثر على عملهم، وإشراك العاملين في عملية التخطيط، وتنفيذ القرارات.

3- بالنسبة لتحفيز العاملين:

يوصي الباحث أن يتم وضع نظام حوافز ومكافآت واضح وعادل، يربط الإنجاز بالمكافأة، توفير فرص التدريب والتطوير للعاملين، لتحسين مهاراتهم وقدراتهم، إنشاء بيئة عمل إيجابية، تعزيز الشعور بالرضا الوظيفي لدى العاملين.

4- بالنسبة لبناء العلاقات الإنسانية:

تشجيع التواصل المباشر بين الإدارة والعاملين، والزملاء فيما بينهم، وبناء الثقة المتبادلة بين العاملين، وتعزيز التعاون بينهم، توفير فرص للعاملين للتعرف على بعضهم البعض بشكل أفضل.

المراجع والمصادر:

أولاً العربية:

- 1- أبو زيد، أحمد عبد العزيز. (2015). القيادة التشاركية: نظرية وتطبيقات، دار النشر العلمي، القاهرة: مصر.
- 2- آل طالع، حسن، وسعد، آل عزام. (2023). أثر القيادة التشاركية على أداء موظفي أمانة منطقة عسير في ظل جائحة كوفيد-19، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، مجلد 20 عدد 2.
- 3- بقادر، ربيعة، وبريشي، الغالية، وحدادي، عبد الغاني. (2022). أثر القيادة التشاركية على الولاء التنظيمي، اطروحة دكتوراة، جامعة احمد دراية-ادرار: الجزائر.
- 4- البوطي، محمد سعيد رمضان. (2015). القيادة والإدارة: منظور إسلامي، دار الفكر، دمشق: سوريا.
- 5- بولغيت، مرتاجي، وحاتية، عمر. (2022). القيادة التشاركية كمدخل لتنمية الإبداع الإداري لدى العاملين، اطروحة دكتوراة، جامعة احمد دراية-ادرار.
- 6- بن تاسة، وبيتور. (2022). القيادة التشاركية ودورها في تحسين العاملين-دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال بولاية غرداية، اطروحة دكتوراة، جامعة غرداية.
- 7- حسن، أحمد سليمان عبد المنعم، وأحمد، محمد عبد العزيز سيد، وزهران، يحيى علي الشناوي. (2019). أثر بعض أنماط القيادة الحديثة على أداء العاملين بالتطبيق على الفنادق خمس نجوم. مجلة كلية السياحة والفنادق. جامعة المنصورة، 5(5)، 263-298.

- 8- الرويسي، حمدي بن سالم. (2018). درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ المنظمي في الاقسام الاكاديمية بالجامعات السعودية، رسالة دكتوراة، المجلة التربوية، العدد 55.
- 9- الزعبي، محمد عبد الله. (2014) القيادة الفعالة: من النظرية إلى التطبيق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- 10- الزعبي، محمود محمد. (2016). القيادة المشتركة: مفهوما وتطبيقاتها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- 11- سنان، أنور فارس شاجع . (2023). درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة تعز لمهارات القيادة التشاركية. مجلة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية (علمية-دورية-محكمة)، 10(39)، 316-352.
- 12- العبيد، سهام حيدر . (2023). دور إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين بالجامعات السودانية. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (20).
- 13- عبد الموجود، الاء (2018)، "الابداع المعرفي ودوره في تعزيز ممارسات الادارة التشاركية -دراسة ميدانية في جامعة الموصل -العراق، جامعة الموصل، 189-214.
- 14- المحمودي، محمد سرحان علي (2019). مناهج البحث العلمي، الطبعة الثالثة، دار الكتب، صنعاء: اليمن.
- 15- محبوب، فانتن. (2019). القيادة التشاركية ودورها في التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة: الجزائر.

- 16- معمري، محمد، وحليلو، نبيل.(2018). دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، دراسات وأبحاث المجلة العربية للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 10 ، العدد 4.
- 17- النجار، محمد عبد المنعم، وخضر، زينب عبد العزيز . (2017). القيادة المشتركة في المنظمات العربية: نموذج، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر .
- 18- دائرة الجمارك الاردنية (2016). تم استرجاعه من شبكة الانترنت الموقع https://customs.gov.jo/ar/jc_info.aspx

ثانياً الأجنبية:

- 19- Cascio, W. F. (2003). Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits. New York: McGraw-Hill. (7th ed.).
- 20- Dalal, R. S., Baysinger, M., Brummel, B. J., & LeBreton, J. M. (2012). The relative importance of employee engagement, other job attitudes, and trait affect as predictors of job performance. Journal of Applied Social Psychology, 42, E295-E325.
- 21- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (2022). Management of organizational behavior: Leading human resources. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education. (10th ed.).
- 22- Kanter, R. M. (2022). Men and women of the corporation. New York, NY: Basic Books. (2nd ed.).

- 23- Khassawneh, Osama,& Elrehail, Hamzah. (2022). The Effect of Participative Leadership Style on Employees' Performance: The Contingent Role of Institutional Theory, *Journal Administrative Sciences*, Volume 12, Issue 4.
- 24- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.(4th ed.).
- 25- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2022). *The leadership challenge*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. (7th ed.).
- 26- Liang, X., Wang, X., & Li, Y. (2021). The impact of participative leadership on employee creativity: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 42(1), 103-124.
- 27- Locke, E. A. (2022). *Motivation: theory and practice*. New York, NY: Pearson Education. (7th ed.).
- 28- Lyndon, S., Pandey, A., & Navare, A. (2020). Shared leadership and team creativity: Investigating the role of cognitive trust and team learning through mixed method approach. *Personnel Review*, 49(9), 1805-1822.
- 29- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice* (Fourth ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc p25.

- 30- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. (9th ed.).
- 31- Ridwan, M., Mulyani, S. R., & Ali, H. (2020). Improving employee performance through perceived organizational support, organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Systematic Reviews*, 11(12).
- 32- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education. (15th ed.).
- 33- 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.
- 34- Sweeney, A., Clarke, N., & Higgs, M. (2019). Shared leadership in commercial organizations: A systematic review of definitions, theoretical frameworks and organizational outcomes. *International Journal of Management Reviews*, 21(1), 115-136.
- 35- Vroom, V. H. (2022). *Work and motivation*. New York, NY: John Wiley & Sons.

- 36- Yukl, G. (2022). Leadership in organizations (9th ed.). New York, NY: Pearson Education.
- 37- Yukl, G. A. (2006). Leadership in organizations. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall. (7th ed.).
- 38- Zhu, J., Liao, Z., Yam, K. C., & Johnson, R. E. (2018). Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 834-852.

ملحق رقم (1) الاستبانة بصورتها الأولى



كلية الاعمال

قسم العلوم الإدارية

ماجستير إدارة الاعمال الدولية

تحية طيبة وبعد،،،

يسر الباحث أن يضع بين ايديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة بعنوان "أثر استخدام القيادة التشاركية على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية"، للحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال الدولية في جامعة جرش، ارجو منكم التفضل بتحكيم على فقرات الاستبيان ودرجة ملائمتها والتلطف بتكوين الملاحظات التي ترونها مناسبة والتي تعبر عن رأيكم، علما بأن اية تعديلات من قبلكم ستكون هامة لإثراء محتوى البحث.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

الباحث

اشراف

فلاح سليمان الحوامدة

الدكتور حمزة الحوامدة

اسم المحكم	الرتبة الاكاديمية	التخصص	الجامعة

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لممارسة القيادة التشاركية بأبعادها (تفويض السلطة، ومشاركة المرؤوسين، وتحفيز العاملين، والعلاقات الانسانية) على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ويمكن تقسيم الفرضية الرئيسية الى الفرضيات الفرعية التالية:

H01: لا يوجد اثر ذو دلالة لتفويض السلطة على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H02: لا يوجد اثر ذو دلالة لمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H03: لا يوجد اثر ذو دلالة لتحفيز العاملين في اتخاذ القرارات على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H04: لا يوجد اثر ذو دلالة للعلاقات الانسانية على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ثانيا: محاور الاستبانة

تقوم هذه الدراسة على أربعة ابعاد:

1- تفويض السلطات: عملية السماح بنقل جزء من السلطة من القائد إلى المرؤوس.

الرقم	فقرات الأسئلة	الانتماء إلى المجال		الوضوح		سلامة اللغة		ملاحظات
		نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	
1	تبادر الإدارة بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين وتتابع اداءهم.							
2	وضوح المسؤوليات والأهداف تعطي العاملين الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات.							
3	تمنح الإدارة العاملين الحق في التصرف واتخاذ القرارات بالقدر اللازم لانجاز المهام.							
4	يكتسب العاملين مهارات جديدة عندما يتم تفويضهم بممارسة الصلاحيات في العمل.							
5	يزيد تفويض السلطة للعاملين من تحملهم المسؤولية.							
6	تقوم الإدارة بتقييم أداء العاملين عند قيامهم بالمهام المفوضة لهم.							

							7	يتم تفويض السلطة للعاملين حسب قدراتهم ومهارتهم في العمل.
--	--	--	--	--	--	--	---	--

2- مشاركة المرؤوسين: هي اسناد بعض المهام من القيادات الإدارية للعاملين للقيام بها

على خير وجه، مع عدم اغفال المسؤولية من قبلهم في المجالات

الرقم	فقرات الأسئلة	الانتماء إلى المجال		الوضوح		سلامة اللغة		ملاحظات
		نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	
1	تضع الإدارة خطة العمل وطريقة أدائه بمشاركة العاملين.							
2	تسمح الإدارة بأن يأخذ العاملين أدوار قيادية حسب ما يوكل إليهم من أعمال.							
3	تستمع الإدارة لأراء العاملين وتجمع الأفكار حولها.							
4	يساعد مشاركة الإدارة المرؤوسين في التعاون بين العاملين في تنفيذ القرارات المتخذة.							
5	يساعد مشاركة الإدارة المرؤوسين العمل بروح الفريق.							
6	يساعد مشاركة الإدارة المرؤوسين في التعاون تنفيذ القرارات بكفاءة وفعالية.							
7	تتيح الإدارة للعاملين فرصة تقديم مقترحاتهم وتوصياتهم.							

3- تحفيز العاملين: وهي مجموعة اجراءات تحفيزيه بشقيها (المادي والمعنوي) تتبعها

المنظمات بهدف تشجيع العاملين على تحقيق الاداء الافضل حالياً ومستقبلاً.

الرقم	فقرات الأسئلة	الانتماء إلى المجال		الوضوح		سلامة اللغة		ملاحظات
		نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	
1	تجمع الإدارة المعلومات الخاصة بالافكار الجديدة و تحديد مدى إمكانية تطبيقها.							
2	تقوم الإدارة بتقسيم الأفكار الى وحدات صغيرة ليعاد تنظيمها.							
3	تقوم الإدارة بتقسيم الأفكار لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.							
4	تقوم الإدارة بتحديد الكفاءات الحالية والمستقبلية المتاحة والمطلوبة للمؤسسة.							

4- العلاقات الإنسانية: هي التعامل الإنساني الحسن الذي يشمل المعاملة الطيبة القائمة

على الفضائل ومكارم الأخلاق والقيم التي تعكس الترابط والتلاحم، وتنتشر المحبة والتعاطف والتآلف في جو يسوده الوئام والود، ويبعث على الطمأنينة والراحة ويشجع على الإنتاجية وحسن الأداء.

الرقم	فقرات الأسئلة	الانتماء إلى المجال		الوضوح		سلامة اللغة		ملاحظات
		نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	
1	العلاقة الجيدة مع المسؤول المباشر							

							تحسن من سير العمل.	
							الاتصال المباشر بين المسؤول والزملاء يعزز العمل بروح الفريق.	2
							الثقة المتبادلة بين العاملين تزيد من قدرتهم على أداء المهام.	3
							تبادل المعلومات بين العاملين يزيد من قدرتهم على أداء المهام.	4
							تشارك الإدارة العاملين في الأنشطة التي تخص المؤسسة.	5

ملحق رقم (2): قائمة المحكمين

الرقم	الاسم	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة
1	أ.د. ثروت محمد الحوامدة	أستاذ دكتور	إدارة الاعمال	جامعة جرش
2	أ.د. علي الزعبي	أستاذ دكتور	إدارة الاعمال	جامعة جدارا
3	أ.د. محمد نور الجدايه	أستاذ دكتور	إدارة الاعمال	جامعة جدارا
4	أ.د. محمد الزعبي	أستاذ دكتور	إدارة الاعمال	جامعة جرش
5	د. بلال احمد متاني	أستاذ مشارك	إدارة الاعمال	جامعة عجلون الوطنية
6	د. بلال برهم	أستاذ مشارك	إدارة الاعمال	جامعة جدارا
7	د. زياد مصطفى الحوامدة	أستاذ مشارك	إدارة الاعمال	جامعة جرش
8	د. عباس محمد الحوامدة	أستاذ مشارك	إدارة الاعمال	جامعة جرش
9	د. عماد الزيود	أستاذ مشارك	إدارة الاعمال	جامعة عمان العربية
10	د. محمد نوفل	أستاذ مشارك	إدارة الاعمال	جامعة البتراء
11	د. هشام علي شطناوي	أستاذ مشارك	إدارة الاعمال	جامعة عجلون الوطنية
12	د. هيثم حجازي	أستاذ مشارك	إدارة الاعمال	جامعة جرش

ملحق رقم (3) الاستبانة بصورتها النهائية



كلية الاعمال

قسم العلوم الإدارية

ماجستير إدارة الاعمال الدولية

تحية طيبة وبعد،،،

يسر الباحث أن يضع بين ايديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة بعنوان "أثر استخدام القيادة التشاركية على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية"، للحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال الدولية في جامعة جرش، لذلك ارجو منكم التعاون والاجابة على فقرات الاستبيان بإختيار درجة الموافقة التي ترونها مناسبة التي تعبر عن رأيكم، علما بأن المعلومات التي سيصرح بها من قبلكم سيتم التعامل معها بسرية تامة وأمانة وستكون موضع ثقة، ولن تستعمل الا لإغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

الباحث

فلاح سليمان الحوامدة

اشراف

الدكتور حمزة الحوامدة

أولاً: البيانات الديموغرافية

الرجاء وضع إشارة  أمام الاختيار المناسب:

1- الجنس:

☐

انثى

☐

ذكر

2- العمر بالسنوات:

☐

من 30 إلى أقل من 40

☐

30 فأقل

☐

من 50 فأكثر

☐

من 40 إلى أقل من 50

3- المؤهل العلمي:

☐

دراسات عليا

☐

بكالوريوس

☐

دبلوم متوسط فأقل

4- عدد سنوات الخبرة:

☐

من 5 إلى أقل من 10

☐

أقل من 5

☐

من 15 فأكثر

☐

من 10 إلى أقل من 15

5- المسمى الوظيفي:

☐

مدير مركز

☐

مدير مديرية

☐

رئيس قسم

☐

مساعد مدير

☐

ثانيا: محاور الاستبانة

تقوم هذه الدراسة على أربعة فرضيات :

- 1- لا يوجد اثر ذو دلالة لتفويض السلطة على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تفويض السلطات: عملية السماح بنقل جزء من السلطة من القائد إلى المرؤوس.

الرقم	فقرات الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تبادر الادارة بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين وتتابع اداءهم.					
2	وضوح المسؤوليات والأهداف تعطي العاملين الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات.					
3	تمنح الإدارة العاملين الحق في التصرف واتخاذ القرارات بالقدر اللازم لانجاز المهام.					
4	يكتسب العاملين مهارات جديدة عندما يتم تفويضهم بممارسة الصلاحيات في العمل.					
5	يزيد تفويض السلطة للعاملين من					

					تحملهم المسؤولية.
6					تقوم الإدارة بتقييم أداء العاملين عند قيامهم بالمهام المفوضة لهم.
7					يتم تفويض السلطة للعاملين حسب قدراتهم ومهارتهم في العمل.

2- لا يوجد اثر ذو دلالة لمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات على أداء العاملين في دائرة

الجمارك الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

مشاركة المرؤوسين: هي اسناد بعض المهام من القيادات الإدارية للعاملين للقيام بها على

خير وجه، مع عدم اغفال المسؤولية من قبلهم في المجالات

الرقم	فقرات الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تضع الإدارة خطة العمل وطريقة أداءه بمشاركة العاملين.					
2	تسمح الادارة بأن يأخذ العاملين أدوار قيادية حسب ما يوكل إليهم من أعمال.					
3	تستمع الإدارة لأراء العاملين وتجمع الأفكار حولها.					
4	يساعد مشاركة الإدارة المرؤوسين في التعاون بين العاملين في تنفيذ القرارات المتخذة.					
5	يساعد مشاركة الإدارة المرؤوسين العمل بروح الفريق.					

6	يساعد مشاركة الإدارة المرؤوسين في التعاون تنفيذ القرارات بكفاءة وفعالية.				
7	تتيح الإدارة للعاملين فرصة تقديم مقترحاتهم وتوصياتهم.				

3- لا يوجد اثر ذو دلالة لتحفيز العاملين في اتخاذ القرارات على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تحفيز العاملين: وهي مجموعة اجراءات تحفيزيه بشقيها (المادي والمعنوي) تتبعها المنظمات بهدف تشجيع العاملين على تحقيق الاداء الافضل حالياً ومستقبلاً.

الرقم	فقرات الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.					
2	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تجعلهم مستعدين لبذل جهد أكثر في العمل.					
3	تقوم الإدارة بعقد دورات تدريبية لتحسين أداء العاملين.					
4	تفعل الإدارة نظام الحوافز والمكافآت					

					وربط الحوافز بالإنجاز.	
--	--	--	--	--	------------------------	--

4- لا يوجد اثر ذو دلالة للعلاقات الانسانية على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

العلاقات الإنسانية: هي التعامل الإنساني الحسن الذي يشمل المعاملة الطيبة القائمة على الفضائل ومكارم الأخلاق والقيم التي تعكس الترابط والتلاحم، وتنشر المحبة والتعاطف والتآلف في جو يسوده الوئام والود، ويبعث على الطمأنينة والراحة ويشجع على الإنتاجية وحسن الأداء.

الرقم	فقرات الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	العلاقة الجيدة مع المسؤول المباشر تحسن من سير العمل.					
2	الاتصال المباشر بين المسؤول والزملاء يعزز العمل بروح الفريق.					
3	الثقة المتبادلة بين العاملين تزيد من قدرتهم على أداء المهام.					
4	تبادل المعلومات بين العاملين يزيد من قدرتهم على أداء المهام.					
5	تشارك الإدارة العاملين في الأنشطة التي تخص المؤسسة.					