مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية

اسم المقال: أثر القيادة التشاركية على أداء موظفي أمانة منطقة عسير في ظل جائحة كوفيد – 19
اسم الكاتب: حسن أحمد آل طالع، سعد ناصر آل عزام
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/9269
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 17:37 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

جامعة الشارقة
UNIVERSITY OF SHARJAH

مجلة جامعة الشارقة

مجلة علمية محكمة

للعلوم الإنسانية والاجتماعية



المجلد 20، العدد 2
ذو القعدة 1444 هـ / يونيو2023م

الترقيم الدولي المعياري للدوريات 1996-2339

https//:doi.org/10.36394/jhss/20/2/3

أثر القيادة التشاركية على أداء موظفي أمانة منطقة عسير في ظل جائحة كوفيد19-

حسن أحمد آل طالع[1]

سعد ناصر آل عزام[2]

تاريخ الاستلام: 2021-07-06 **تاريخ القبول: 2022-02-13**

ملخص البحث:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر القيادة التشاركية على أداء موظفي أمانة منطقة عسير19، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. 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 تحديدا لمساهمتها في رفع مستوى حرص الموظفين على تنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف، وإشراك القيادات في أمانة منطقة عسير بدورات تدريبية للتعرف على الأنماط القيادية الحديثة.

الكلمات الدالة: القيادة التشاركية، أداء الموظفين، أمانة منطقة عسير.

(1) كلية الأعمال - جامعة الملك خالد (أبها - المملكة العربية السعودية)
snazzam.199@gmail.com

(2) كلية الأعمال - جامعة الملك خالد (أبها - المملكة العربية السعودية)

المقدمة:

أسهم التطور الإداري الذي حصل مع بدايات القرن الماضي بشكل كبير في التركيز على العنصر البشري وبيان درجة أهميته للمنظمة، كما ساعدت التطورات التقنية المتلاحقة في إبراز العديد من المشكلات التي تواجه الموظفين، مما يحتم على الإدارة الاهتمام بشكل أكبر في تلمّس حاجات الموظفين والعمل على إشباعها بما لا يتعارض مع تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها؛ لذلك فقد ظهرت العديد من الأنماط الإدارية الساعية إلى تحقيق مستويات أداء أعلى للأفراد العاملين بالمنظمات متزامنة مع تحقيق حاجاتهم الشخصية وأهداف المنظمة في آن واحد.

تعد التغيرات المتلاحقة في بيئة العمل واحدة من عدة تحديات تواجه قيادات المنظمة، حيث يقع على عاتق هذه القيادات القيام بتكييف بيئة العمل بما يخفف أو يجنب المنظمة هذه التحديات ويعزز قدرتها على تحقيق أهدافها بفعالية (الشمري واللوقان، 2018)، وقد أشار كل من البستان، عبد الجواد وبولس (2003) إلى أن هذه التغيرات المتسارعة تتطلب قيادة تتميز بالابتكار والمرونة لتزويد الموظفين بكل الإمكانات التي تساعدهم للتكيف مع التغيرات البيئية، وأضاف شقير (2011) أن القيادة هي المسؤول الأول عن نجاح المنظمة من خلال تطوير نظم قيادية فكرية مبدعة، كما ويرتبط نجاح المنظمة في قدرتها على تحقيق أهدافها ورسالتها بالأسلوب الذي يستخدمه القائد لقيادة الموظفين في المنظمة إضافة إلى صفاته القيادية التي يسلكها لإيجاد بيئة معززة لأداء الموظفين ورفع إنتاجيتهم (الشمري، 2012)؛ إذ أكد الكردي (2004) أنَ موضوع القيادة يعد من أبرز المواضيع في علم الإدارة كونها تحدد نجاح وفشل المنظمة، وتعد هي جوهر العملية الإدارية لما تقوم به من دور رئيس يؤثر على عناصر العملية الإدارية كافة؛ لذلك فقد ظهرت العديد من النظريات التي تسعى إلى تحديد النمط القيادي الأمثل كنظرية السمات، النظرية الموقفية، النظرية التفاعلية، ونظرية سلوك القائد إضافة إلى العديد من الاتجاهات القيادية كالقيادة التشاركية والقيادة التحويلية (الحربي، 2008).

يرى سادلر (2008) أن القيادة التشاركية تقترن بالنمط القيادي الديموقراطي، ولا يمكن اختزالها فقط في شخصية القائد أو المواقف، بل تظهر كذلك في الاختلاف بين الأدوار والتفاعلات الاجتماعية بين القيادة والموظفين بحيث يتشارك القائد مع الموظفين في عملية اتخاذ القرارات مع الأخذ بعين الاعتبار النصائح التي يقدمونها ومشاعرهم تجاه هذه القرارات، وتعد مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار من النقاط المهمة في تحفيزهم على تنفيذ هذه القرارات وذلك ينبع من شعورهم بالمسؤولية تجاه هذه القرارات كونهم أسهموا في صياغتها مما يدفعهم للعمل على تحقيقها بأكمل وجه ممكن لاقتناعهم بها، وأضاف صفا (Safa, 2011) أن القيادة التشاركية ترتبط بعدة عوامل كالاتفاق والاستشارة والالتزام مما يرفع من مستوى رضا الموظفين وينعكس على مستوى أدائهم في بيئة العمل، كما يؤكد الشمري واللوقان (2018) أن القيادة التشاركية تزرع في نفوس الموظفين الحماس والثقة لمشاركتهم في صناعة القرارات الخاصة بالمنظمة مما يدفعهم لأداء أعمالهم بثقة

وقناعة أكبر فيقع على عاتقهم جزء من مسؤولية اتخاذ هذه القرارات؛ لذلك يبذلون أفضل أداء ممكن لتحقيقها، فالقيادة التشاركية واحدة من أفضل الأنماط القيادية كونها تزيد من درجة الثقة بين القائد والمرؤوسين حيث برر الحريري (2008) ذلك بأن نمط القيادة التشاركية يعتبر من أفضل الأنماط القيادية الحديثة كونه يهتم بالموظفين ويحترمهم ويعزز ثقتهم بنفسهم ويساوي بينهم في أخذ الآراء والمشاركة الفعلية باتخاذ القرارات مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء والإنتاجية في العمل ورفع الروح المعنوية لهم، وقد أشارت شواي (2016) إلى أنَّ أداء الموظفين يتأثر بعدة عوامل داخلية وخارجية كالعوامل الفنية، العوامل الإنسانية، وعوامل أخرى كأساليب الإدارة وأنماطها القيادية، العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، أنظمة الحوافز وغيرها من العوامل الداخلية.

لذلك فإنّ أداء الموظفين يعد أساس الحكم على مدى فعاليتهم بالعمل والتي تظهر من خلال الإنتاجية وروحهم المعنوية وانجازهم للمهام والواجبات بدقة وإتقان وسرعة، ومستوى التعاون بين أعضاء فرق العمل، كما تظهر أهمية العلاقة المبنية على الثقة والاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين في ظل الأزمات وتغيرات البيئة الخارجية التي تواجه المنظمة، حيث يلجأ القائد إلى المرؤوسين لمساندته في تنفيذ القرارات العاجلة.

وقد أكد اللامي والعيساوي (2015، 91) أن "القائد يواجه العديد من الضغوطات في ظل الأزمات تتمثل في "عدم وضوح الرؤية في موقف الأزمة، سرعة الأحداث التي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة للسيطرة على الموقف من اجل تقليل الخسائر، وضيق الوقت المتاح أمام صانع القرار، إضافة إلى نقص المعلومات، وتزايد النتائج التي قد تترتب على استمرار الأزمة".

مع نهايات عام 2019 عصفت بأغلب المنظمات على المستويين المحلي والدولي جائحة كوفيد19-، حيث بدأت العديد من المنظمات والحكومات بتغيير أنماط العمل لديها، واتخاذ التدابير الاحترازية لمواجهة تفشي هذه الجائحة، والمملكة العربية السعودية واحدة من هذه الدول التي لا زالت تعاني من أضرار هذه الجائحة، وقد اتخذت حكومة المملكة العديد من الإجراءات الخاصة ببيئة العمل لتخفيف حدة هذه الأضرار، مما انعكس على حضور الموظفين في القطاعين العام والخاص لمقرات العمل والاعتماد بشكل أكبر على قنوات الاتصال الإلكترونية، وكغيرها من المنظمات الحكومية الخدمية قامت أمانة منطقة عسير باتخاذ التدابير اللازمة كافة لمواجهة الجائحة حيث تقدر مساحة منطقة عسير بنحو 80 ألف كيلو متر مربع، وتتألف من عشرة أقسام إدارية رئيسة هي: (أبها، خميس مشيط، محايل، أحد رفيدة، النماص، بيشة، تثليث، سراة عبيدة، سبت العلايا، ظهران الجنوب)، ويبلغ عدد سكانها نحو مليوني نسمة أي 7.5% من سكان المملكة العربية السعودية. (أمانة منطقة عسير، 2021)، وقد غيرت قيادة أمانة منطقة عسير من طريقة عملها في ظل جائحة كوفيد19-، مما أفرز نمطا قياديا تشاركيا لإدارة الأزمة يعتمد على فرق العمل وبناء علاقات إيجابية بين القيادة والموظفين إضافة إلى تفويض الصلاحيات مما يؤثر على مستوى أداء الموظفين لديها، مما طرح مشكلة الدراسة.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

من أبرز صفات القيادة الناجحة مساعدة الموظفين والجماعات في التعرف على حاجات المنظمة والعمل على مواجهتها، وفي المقابل يحتاج الموظفون الحصول على التقدير من قبل القيادة من خلال شعورها بهم بممارسة سلوك قيادي يتناسب مع الموقف مما يدفعهم لممارسة أعمالهم بنشاط واقتناع وهذا لا يحصل إلا من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات الهادفة إلى تحسين مستويات الأداء وتجاوز الأزمات التي تواجه المنظمة (الزهراني، 2015)، وفي ظل جائحة كوفيد19- اتجهت بعض القيادات إلى استخدام أنماط قيادية مختلفة لمواجهة هذه الجائحة، وقد نجح البعض في تحقيق أهداف المنظمة بسهولة ويسر، فيما فشل البعض الآخر مما أظهر ضرورة تحلي القيادة بالصفات الإبداعية والتي أشار إليها اللامي والعيساوي (2015، 132 133-) "كالمعرفة وحب الاستطلاع، الالتزام بأهداف سامية، القدرة على تقديم الأفكار الإبداعية، المرونة في التعامل ومنح الثقة، وتشجيع تبادل الآراء والمشاركة في اتخاذ القرار، إضافة إلى الاستقلالية والقدرة الكبيرة في تفهم المواقف ومناقشتها".

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية شملت وكلاء الأمانة وعددهم (5) وكلاء بالإضافة إلى أمين عام منطقة عسير للتعرف على واقع أداء الموظفين في ظل جائحة كوفيد19- من وجهة نظر القيادات، حيث أظهرت الدراسة وجود تفاوت بسيط في معدل تقييم أداء الموظفين كما في الجدول (1):

جدول (1) معدل تقييم أداء الموظفين قبل وخلال جائحة كوفيد19- بأمانة منطقة عسير

السنة	معدل تقييم أداء الموظفين
2018	%95
2019	%94
2020	%91
منتصف 2021	%96

نلاحظ من الجدول (1) وجود تفاوت في معدل تقييم أداء الموظفين عند مقارنة معدل التقييم خلال الجائحة وقبلها، لكن هذا المعدل بقيً ضمن المدى الممتاز، وقد أفادت قيادات الأمانة أنها اعتمدت بالإضافة إلى فرق العمل، بناء علاقات إيجابية بين القيادة والموظفين، تفويض الصلاحيات إضافة إلى الحوافز المادية والمعنوية، كما قد تم تشكيل لجان من المختصين في بداية جائحة كوفيد19- للعمل كفرق وتزويد القيادات العليا بمعلومات محدثة لحل أي معوقات توجه عمل هذه اللجان.

من خلال ما سبق ومن خلال عمل الباحث في أمانة منطقة عسير فقد لاحظ أنَّ القيادات العليا في الأمانة تستخدم نمطا قياديا تشاركيا في ظل جائحة كوفيد19- والذي قد يكون أحد العوامل التي أسهمت في تفاوت معدل أداء الموظفين، مما أثار أسئلة الدراسة التالية:

1. ما أثر القيادة التشاركية على أداء موظفي أمانة منطقة عسير في ظل جائحة كوفيد19-؟
2. ما مستوى تطبيق نمط القيادة التشاركية بأمانة منطقة عسير في ظل جائحة كوفيد19-؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة التشاركية في أمانة منطقة عسير من وجهة نظر الموظفين والتي تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة والمؤهل؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. تحديد أثر القيادة التشاركية على أداء موظفي أمانة منطقة عسير في ظل جائحة كوفيد19-.
2. تحديد مستوى تطبيق نمط القيادة التشاركية بأمانة منطقة عسير في ظل جائحة كوفيد19-؟
3. التعرف على الفروق الإحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة التشاركية في أمانة منطقة عسير من وجهة نظر الموظفين.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال اسهامها في توعية القيادات الإدارية بأهمية إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات، وكذلك بضرورة استخدام الأنماط القيادية القادرة على تحقيق أهداف المنظمة في ظل مواجهة الأزمات، كما تسهم هذه الدراسة في تحديد واقع أداء موظفي أمانة منطقة عسير من وجهة نظر قياداتها العليا، كما قد تسهم توصيات هذه الدراسة في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لهذه القيادات.

حدود الدارسة:

الحدود البشرية: جرت هذه الدراسة على وكلاء الأمانة وعددهم (5) وكلاء بالإضافة إلى أمين عام منطقة عسير

الحدود الزمانية: جرت هذه الدراسة في الفترة الزمنية في العام (2020م) فترة انتشار وباء كورونا.

الحدود المكانية: جرت الدراسة في أمانة منطقة عسير في المملكة العربية السعودية.

مصطلحات الدراسة:

القيادة التشاركية:

عرفها القيسي (2010، 129) بأنها "مشاركة المدير للعاملين والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية والفنية التي تواجهه وتواجههم ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها مما يخلق الثقة بينهم"، ويعرفها الباحث إجرائيًّا بأنها الأسلوب القيادي الذي تم اتباعه في أمانة منطقة عسير في ظل جائحة كوفيد19-.

الأداء الوظيفي:

عرف إسحق (2012، 589) الأداء الوظيفي بأنه "المحصلة النهائية للعمليات كافة التي تقوم بها المنظمة والذي يعد مرآتها، أو هو الرغبة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية"، ويعرفه الباحث إجرائيًّا بأنه ذلك المستوى من إنجاز العمل الذي يقوم به الموظف في أمانة منطقة عسير مقارنة بالمهام المطلوبة منه.

تفويض السلطة:

عرفها المعمري (2019، 27) بأنها "إسناد بعض المهام من القيادات الإدارية للموظفين للقيام بها على خير وجه، مع عدم إغفال المسؤولية من قبلهم في مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات وفاعلية تفويض السلطة"، ويعرفها الباحث إجرائيًّا بأنها مجموعة من الأعمال والمسؤوليات التي تقوم القيادات العليا بأمانة عسير بإسنادها للموظفين باختلاف مستوياتهم الوظيفية.

اتخاذ القرارات:

عرفها عثمان (2018، 235) بأنها " اختيار لسلوك معين من بين أكثر من بديل للسلوكيات المتاحة، ومن ثم فإن اتخاذ القرار يتطلب توافر المعرفة، والإدراك الكافي بالسلوكيات البديلة وفهم وتحديد السلوكيات على وجه الدقة وتقييم تلك البدائل كأساس لعملية الاختيار"، ويعرفها الباحث إجرائيًّا بأنها نتائج المجهود المشترك الذي يتعاون فيه الموظفين بكافة مستوياتهم الإدارية والذي يتضمن جمع البيانات، تحليل البيانات، تقديم الاقتراحات لحل المشكلات التي تواجه المنظمة.

العلاقات الإنسانية:

عرفها العيفة (2015، 128) بأنها " ذلك الميدان في الإدارة الذي يهدف إلى تحقيق التكامل بين الأفراد في محيط العمل، بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بإنتاجية عالية، وتعاون تام مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية، والنفسية، والاجتماعية"، ويعرفها الباحث إجرائيًّا بأنها كافة الجهود التي تبذلها المنظمة بهدف تحقيق الأداء المنشود للموظف بإزالة أي عقبات تواجهه على الصعيد الشخصي وعلى صعيد علاقاته مع الرؤساء والزملاء في بيئة العمل.

منطقة عسير:

هي إحدى مناطق المملكة العربية السعودية وتقع في الجنوب الغربي منها. تبلغ مساحتها 81,000 كم²، ويبلغ عدد السكان 2,261,618 نسمة (2018م) وعاصمتها ومقر الإمارة فيها مدينة أبها، يتولى إمارة المنطقة تركي بن طلال بن عبد العزيز آل سعود الذي تعين في 27 ديسمبر 2018 يبلغ عدد سكان منطقة عسير حسب تقديرات عام 2018م وحسب بيانات الهيئة العامة للإحصاء 2,261,618 نسمة منهم سعوديون بنسبة 83%. ونسبة الذكور السعوديون 49.9% بينما نسبة الإناث 50.1%. ويشكلون سكان المنطقة إجمالاً 7.5% من سكان المملكة ونمواً سكانياً بمعدل 3.8% سنويا وذلك بنهاية عام 1431 هجرية. وعدد المساكن في منطقة عسير 452,057 مسكن. دخلت المنطقة تحت النفوذ السعودي لفترة قصيرة في فترة الدولة السعودية الأولى وكان أمراءها المتاحمة وبوصول حملة محمد علي في الحرب العثمانية السعودية انتهت الدولة السعودية وحكم منطقة عسير الأمير علي بن مجثل المغيدي العسيري ، وسعيد بن مسلط المغيدي العسيري وبعد ذلك حكمها آل عايض حتى ضمها للمملكة العربية السعودية في عشرينات القرن الماضي.

الإطار النظري:

القيادة التشاركية: عرفها روبنز وكاوتر430 ,Robbins and Coulter,2005)) بأنها "نموذج من نماذج القيادة التي اعتمدها المدخل السلوكي لدراسة سلوك المديرين واتجاهه لمشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات"، وهي مشاركة كافة الموظفين في مسؤوليات العملية الإدارية في المنظمة كعمليات صنع واتخاذ القرار والمشاركة الفعلية في تحديد الاحتياجات والأهداف والأولويات، وتنفيذها ومتابعة سيرها كما يرى معمري (2019، 145) ويضيف الرفاعي (2009، 13) بأن القيادة التشاركية هي التي تسمح لجميع الموظفين في المنظمة بالمساهمة الفعلية بإدارتها مبدين الرغبة والاستعداد لتحمل نتائج هذه المساهمة.

كما أن القيادة التشاركية تقوم على مفهوم رئيسي يحمل في مضمونه التأثير على الموظفين في تقديرهم لأمور العمل، والمواضيع ذات المساس المباشر بمصالحهم، مما يحفزهم للقيام بالعمل بشكل جيد ويخلق بينهم الانسجام والمساهمة مع القيادة في صنع القرارات والتواصل وتقويم الأداء لتحقيق أهداف المنظمة مما يسهل مهمة القائد التشاركي ويجعلها أكثر فعالية (الحربي، 2008).

لخص الحريري (2008) فوائد القيادة التشاركية بما يلي:

- تشجيع المبادرة والإبداع.
- شعور الموظفين بالرضا عن أعمالهم.

- الثقة المتبادلة بين القائد والفرد.
- تفويض السلطات داخل المنظمة.
- وضوح عمليات الاتصال في الهيكل التنظيمي.
- تطوير مهارات الموظفين.
- مشاركة الموظفين باتخاذ القرارات.
- العمل على رفع الروح المعنوية للموظفين.
- مشاركة الموظفين في رسم السياسات.
- التركيز على العلاقات الإنسانية.

وهذا يوضح بأن القيادة التشاركية تأخذ بعين الاعتبار المستويات الوظيفية، كما يختلف توجيه القيادة للموظف باختلاف حاجاته والمهارات التي تسعى القيادة لتطويرها لديه، فالتركيز على العلاقات الإنسانية يولد بيئة عمل أخوية إيجابية قادرة على رفع الروح المعنوية للموظفين دون حرج أو شعور بالنقص مما يشجع الموظف للمشاركة في عمليا صنع القرارات ورسم السياسات وتحمل المسؤولية من خلال السلطات التي يتم تفويضه إياها.

الأداء الوظيفي: عرف نور الهدى (2018، 25) الأداء الوظيفي بأنه "النتيجة النهائية لنشاط منظمة ما، لذلك فهو يعبر عن قدرة المنظمة على استخدام مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة كفؤة وفعالة وتحقق توقعات وتطلعات أصحاب المصالح كالمستثمرين والعملاء والموظفين والموردين والمجتمع"، ويؤكد المعمري (2019، 57) بأن الأداء الوظيفي يخضع لثلاثة عوامل رئيسة هي (الموظف، الوظيفة والموقف)، ولقياس الأداء في المنظمة فقد وضع القطامين (2002، 167) عدة معايير يمكن من خلالها قياس الأداء وهي:

- الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة المادية والمالية.
- درجة استخدام التقنيات الحديثة في أعمال المنظمة.
- درجة تطوير مهارات ومعارف الموظفين بشكل منظم يتجه لتحقيق الأهداف.
- درجة تطوير الموارد البشرية واستقطابها والحفاظ عليها.
- المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع، الموظفين، أصحاب المصلحة، والحكومة.

كما يعد الأداء أحد أساسيات الحكم على فعالية الموظفين والمنظمات وذلك من خلال بعض المؤشرات من أهمها الإنتاجية والروح المعنوية للأفراد العاملين إضافة إلى معدلات التغيُب عن العمل ومدى إنجاز مهام وواجبات الوظيفة بسرعة وإتقان ودقة، وروح الابتكار والإبداع في العمل، ومستويات احترام النظام والانضباط والتعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، إضافة إلى القدرة على تنفيذ القرارات والمرونة والتعاون مع الزملاء (الشوابكة، 2008، ص 44)، وقسم (الدويلة، 2007، ص 25) المؤشرات المستخدمة لدراسة الأداء الوظيفي كالكفاءة والتي تشير إلى قدرة تنفيذ الموظف للأعمال الموكلة له وتحقيق الأهداف بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال : وتشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال، إضافة إلى الفعالية التي تعني تحقيق أهداف المنظمة بوقت مناسب وعلى أفضل وجه ممكن؛ لذلك يمكن قياس مستوى الفعالية بنسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعليا مقارنة بالأهداف المخططة مسبقاً، أما على المستوى الفردي فتشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه.

لذلك فإنَّ الحكم على الأداء أو تقويمه تتطلب وصف معدلات الأداء من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط والتي تقاس على ضوئها النتائج المتحققة، حيث يعد معدل الأداء أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها، وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين، ودون تحديد معدلات ومعايير الأداء يصعب قياسه والوصول إلى حكم سليم عن مدى كفايته (البسامي، 2003، 33)، ويرى الباحث أنَّ تقدير معدلات الأداء يختلف من مجتمع لآخر ومن منظمة لأخرى لتأثرها بالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، وبالظروف البيئية المحيطة بالعمل، وبدرجة التقدم التقني والمعلوماتي في المنظمة.

إن معدلات الأداء لها أهمية خاصة وأهداف معينة كما حددها (السكران، 2004، 50):

1. وضع مواصفات محددة للعمليات وأوجه النشاط قبل البدء في العملية الإنتاجية من أجل قياس المنتج النهائي والحكم على مدى جودته.
2. توضيح مستوى الأداء المطلوب أو المرغوب به من خلال توفير مؤشرات قابلة للقياس مثل السرعة، الدقة، الاقتصاد، والكفاءة.
3. المعاونة على قياس الأداء الفعلي للعاملين.
4. توفير الفهم المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين؛ لأن تصرفات الجميع تحكمها معايير محددة سلفا.
5. توفير الأسس السليمة لمعالجة المشاكل أو الانحرافات التي تعيق فاعلية الأداء.

أنَّ الاختلاف بين المستويات المستهدفة للأداء والمستويات الفعلية يمثل هاجساً تعاني منه المنظمات التي تهدف إلى تحقيق مستوى معين من الأداء يحقق أهداف المنظمة من خلال مواردها وأنشطتها، وينتج عن هذا الاختلاف ظهور فجوة في الأداء تمثل عقبة تحتم على الإدارة الناجحة تحليل أسبابها، واختيار أفضل الأساليب الإدارية لتقليصها، والعمل على رفع مستوى الأداء إلى ما هو مستهدف، حيث تختلف الأسباب المؤدية إلى ظهور فجوة الأداء بين أسباب داخلية وأخرى خارجية، وقد بينها (السريحي، 2003، 55 - 56) على أنَّ الأسباب الداخلية تكون في عدم فعالية التنظيم الهرمي، عدم فعالية أساليب واستراتيجيات التخطيط، ضعف فعالية أساليب وأنظمة الرقابة، ضعف فعالية إدارة الموارد البشرية، ضعف فعالية أنظمة الإدارة المالية وضعف فعالية أنظمة الاتصالات، أما الأسباب الخارجية لوجود هذه الفجوة فترجع إلى ارتفاع تكلفة الموارد، وازدياد ندرتها مع ارتفاع توقعات واحتياجات متلقي الخدمات، التغير في تطلعات القوى العاملة واحتياجاتها ومهاراتها ومتطلباتها الاجتماعية، صعوبة الاحتفاظ بالأنماط والأساليب الإدارية القديمة والتقليدية في ظل مواجهة بيئة تنافسية مفتوحة وتطلعات اجتماعية كبيرة وتغير للمفاهيم والرغبات الاجتماعية المتزايدة إضافة إلى التنافسية في ظل العولمة الذي يتجاوز الحدود ويعمل في ظل أسواق تحكمها قوى السوق ومبدأ الجودة بأقل تكلفة والتميز المعرفي والتكنولوجي في ظل أسواق لا تعترف بالحماية لأي خدمة أو سلعة.

الإجراءات التي اتخذتها المملكة العربية السعودية لمواجهة مرض كوفيد 19-.

تقع المملكة العربية السعودية في الجزء الجنوبي الغربي لقارة آسيا ويحدها من الشمال بالأردن والعراق والكويت، ومن الشرق بالخليج العربي ودولة الإمارات العربية المتحدة وعمان، ومن الجنوب باليمن وعمان، ومن الغرب بالبحر الأحمر

أما منطقة عسير فهي تقع في الجنوب الغربي للمملكة العربية السعودية، وتمتدُّ حدودها من الجنوب الغربيّ عند حدود منطقة جازان، إلى الجنوب الشرقيّ عند حدود اليمن، وتتَّجه إلى الشرق وصولاً إلى حدود نجران، كما تمتدُّ حدودها من الجهة الأخرى من الشمال عند حدود منطقة الرياض، موقع منطقة عسير، وتضاريس أرضها تؤدي دوراً مُهمّاً في تنوُّع مناخها؛ إذ يسود المناخ المُعتدل في المناطق المرتفعة خلال فصل الصيف، في حين تنخفض درجات الحرارة بشكل ملحوظ خلال الشتاء (الشريف، 1984م، ، ص 185)

الإجراءات التي اتخذتها المملكة تجاه مرض كورونا:

بدأت استجابة المملكة العربية السعودية مبكراً على مرحلتين: الأولى حسب الأمر السامي الكريم في تاريخ 1 / 6 / 1441هـ القاضي بتشكيل اللجنة العليا الخاصة باتخاذ كافة الإجراءات الاحترازية والتدابير اللازمة لمنع انتشار جائحة كورونا المستجد كوفيد19- والتي يرأسها وكيل وزارة الصحة للصحة العامة وتضم 6 جهات مشاركة ، وبناء على تقييم معطيات الوضع العالمي تم

تصعيد الاستجابة إلى مرحلة أعلى حسب الأمر السامي الكريم في تاريخ 7 / 6 / 1441هـ القاضي بتشكيل اللجنة المعنية باتخاذ جميع الإجراءات الاحترازية اللازمة لمنع تفشي فيروس كورونا في المملكة والتي يرأسها معالي وزير الصحة وعضوية الجهات المشاركة.

ومن الإجراءات التي اتخذتها المملكة العربية السعودية تحويل قرابة 3500 منشأة مدرسية إلى وحدات سكنية مؤقتة للعمالة الوافدة لمنع الاكتظاظ، وعلى المستوى الإنساني، قدمت المملكة عشرة ملايين دولار دعماً مادياً لمنظمة الصحة العالمية، وأسهمت بـ 500 مليون دولار في جهود الإغاثة الدولية، بالإضافة إلى التبرع بكميات هائلة من المعدات الطبية المختلفة لبعض الدول التي تعاني من آثار الجائحة أكثر من غيرها. (صحيفة الجزيرة ، 1442هـ ، https://www.al-jazirah)

- قامت إمارة منطقة عسير بإنشاء غرفة إدارة الأزمة، خاصة بأزمة كورونا وذلك بتوجيه من أمير منطقة عسير الأمير تركي بن طلال، تحت متابعة دائمة وإشراف مباشر من أمير المنطقة، وتعتبر منطقة عسير من أوائل من طبق الإجراءات الاحترازية والوقائية في وقت مبكر، ووفق آلية وتنظيم عالي الجودة، لمواجهة انتشار كورونا، حيث تم تجهيز غرفة إدارة الأزمة متكاملة بكافة التجهيزات والأجهزة اللازمة، فيما تمثل غرفة إدارة أزمة كورونا في إمارة عسير نواة أساسية لمواجهة أي تحديات أو أزمات مفاجئة، كما إنه تم إنشاء غرفة إدارة أزمة كورونا، للتأكد من متابعة حصر واستيعاب وتنفيذ كافة توجهات الدولة، والتأكد من انسياب التنسيق بين الجهات المعنية من الهيكلة لتنفيذ تلك التوجهات، والتأكيد على الالتزام بتطبيق (توكلنا) لمساندة الجهود الحكومية لمواجهة فيروس كورونا أتاح تطبيق "توكلنا" الإبلاغ عن الأفراد والتجمعات المخالفة للإجراءات الاحترازية المعمول بها. (سلمان، 2020م، موقع صحيفة الوطن)

الدراسات السابقة

أجرت الخروصية (2021) دراسة بعنوان القيادة التشاركية وأثرها على أداء المعلمين دراسة حالة على مدرسي المدارس الخاصة بمحافظ مسقط، حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية بمحافظة مسقط وأثره على أداء المعلمين، بالاعتماد على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، فقد توصلت الباحثة إلى أنَّ مديري المدارس يستخدمون نمط القيادة التشاركية بشكل كبير، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المدرسين باختلاف الجنس وعدد سنوات الخبرة لاستخدام مديري المدارس لنمط القيادة التشاركية، إضافة إلى وجود علاقة ارتباطية بين درجة استخدام نمط القيادة التشاركية ومستوى أداء المدرسين، وقد أوصت الدراسة بضرورة تشجيع المدرسين للمشاركة في عمليات التخطيط وإنجاز المهام التعليمية إضافة إلى ضرورة تعزيز العلاقات الإنسانية بينهم.

كما أجرى العجمي (2019) دراسة تهدف إلى تحديد درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين، وبيان فيما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية ومستوى دافعية الإنجاز للمعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، فقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة التشاركية في محافظة شرورة كبيرة، عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة للقيادة التشاركية تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، كما أنَّ مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين في محافظة شرورة كبيرة، ولا توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين في محافظة شرورة تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وتوجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة للقيادة التشاركية ومستوى دافعية الإنجاز للمعلمين، وأوصى الباحث بضرورة أن يتبنى قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة لنمط القيادة التشاركية لما لها من دور ايجابي في تحقيق أهداف المدرسة، وتحفيز المعلمين.

قامت الحجيج (2019) بإجراء دراسة تحت عنوان القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين؛ إذ هدفت الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التشاركية لمديري المدارس الحكومية لمحافظة مأدبا ودرجة تطبيق التميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، واستُخْدِمَتْ أداتان لجمع البيانات؛ الأولى لقياس ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية، والثانية لقياس مدى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي، وتوصلت الدراسة إلى أنَّ درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية كانت مرتفعة، وأن مدى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي كانت متوسطة، ووجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية ومدى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة التشاركية والتميز المؤسسي تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والتخصص، وأوصت الباحثة بضرورة عقد دورات تدريبية للمعلمين من أجل تشجيعهم على التميز المؤسسي، زيادة المخصصات المالية للمدارس لتطبيق أبعاد التميز المؤسسي.

قام الزعبي (2019) بإجراء دراسة تهدف إلى التعرف على أثر القيادة التشاركية على أداء الموارد البشرية في الشركات الصناعية الكويتية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنمط القيادة التشاركية على أداء الموارد البشرية بشكل عام، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بتحسين أداء الموارد البشرية تعزى إلى تجارب الشركات العاملة في القطاع الصناعي الكويتي، وأوصى الباحث بضرورة إجراء دراسات مماثلة على قطاعات اقتصادية أخرى لأهمية

الموضوع وتشجيع الشركات الصناعية الكويتية على تحسين أداء الموارد البشرية باشتراك العاملين فيها ببرامج التنمية والتدريب وذلك لإنتاج أفكار ومقترحات لتحسين الأداء وزيادة إنتاجية شركاتهم.

قام محسن (2019) بإجراء دراسة تهدف إلى تحديد دور أنماط القيادة التشاركية والتحويلية في تحسين أداء الموظفين بالمستشفيات العامة والخاصة بالمملكة الأردنية الهاشمية، وتوصل الباحث إلى وجود أثر إيجابي لنمط القيادة التشاركية بأبعادها (نمط اتخاذ القرار، هيكلية المهام، درجة المشاركة والهدف منها، التفويض، الحوافز...) في تحسين أداء الموظفين بالمستشفيات العامة والخاصة، إضافة إلى وجود تأثير إيجابي لنمط القيادة التحويلية على أداء الموظفين بالمستشفيات العامة والخاصة.

وهدفت دراسة براون (Brown, 2014) إلى التركيز على كيفية استفادة المنظمات من تبني نموذج عضوي للإدارة من أجل تحقيق أقصى قدر ممكن من فوائد استراتيجية التميز في الجودة والأعمال، وقد تم استخدام المنهج الوصفي وتم استخدام المقابلة كأداة للدراسة، وتوصل الباحث إلى أن المنظمات التي حصلت على الجوائز هي التي تستخدم إطار التميز في العمل للمحافظة على مستوى الأداء المناسب.

وأجرى سعادة ((Saada, 2013 دراسة هدفت التعرف إلى مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقا للنموذج الأوروبي وكان من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة أن مستوى الأداء القيادي في الكلية الجامعية عند تطبيق معيار القيادة للنموذج الأوروبي للتميز بلغ (75.9%) وأن المعايير الفرعية مطبقة بمستوى متقارب.

قام نيماي ((Nemaei, 2012 بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على المشكلات المصاحبة للقيادة التحويلية ومعالجتها من خلال نمط القيادة التشاركية، واستخدم الباحث المنهج المقارن، وتوصل الباحث إلى أن نمط القيادة التشاركية هو الأكثر تأثيرا في دافعية العاملين، وتحقيق الرضا الوظيفي.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يتبين لنا أن معظمها قد اعتمد على المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها عدا دراسة نيماي(Nemaei, 2012)) التي استخدم فيها الباحث المنهج المقارن، تناولت العديد من الدراسات كدراسة الخروصية (2021)، العجمي (2019) والحجيج (2019) علاقة نمط القيادة التشاركية بالأداء والانجاز في البيئة المدرسية، استخدمت العديد من الدراسات المتغيرات الديموغرافية للبحث في أثرها الوسيط على العلاقة بين نمط القيادة التشاركية والأداء الوظيفي كدراسة الخروصية (2021)، العجمي (2019)، الحجيج (2019).

استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة للتوصل إلى منهج الدراسة الأكثر ملائمة وهو المنهج الوصفي، إضافة إلى ضرورة قياس تأثير المتغيرات الديموغرافية كعامل وسيط في العلاقة بين نمط القيادة التشاركية وأداء الموظفين، لكن من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة نجد بأنها خلت من قياس العلاقة بين نمط القيادة التشاركية وأداء الموظفين في ظل الأزمات بشكل عام والصحية منها بشكل خاص كجائحة كوفيد19-، وهذا ما يؤكد أهمية القيام بهذه الدراسة لحداثة الجائحة وعدم وجود دراسات سابقة بحثت ضمن هذا الاطار، كما تبرز الفجوة البحثية والتي تؤكد أهمية اجراء هذه الدراسة بعدم وجود دراسات بحثت في العلاقة بين نمط القيادة التشاركية وأداء الموظفين في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية حيث أجريت دراسة الزعبي (2019) في دولة الكويت، دراسة محسن (2019) في الأردن، دراسة سعادة (Saada, 2013) في غزة بدولة فلسطين، كما اقتصرت بعض الدراسات التي أجريت بالمملكة العربية السعودية على قطاع التعليم كدراسة العجمي (2019).

منهجية الدراسة

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة وقياس أثر القيادة التشاركية على أداء موظفي أمانة منطقة عسير في ظل جائحة كوفيد19-، حيث تم تحديد المتغير المستقل؛ القيادة التشاركية من خلال بأبعادها التي أشار اليها المعمري (2019) وهي: (تفويض السلطة، مشاركة الموظفين باتخاذ القرارات، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية) وقياس أثرها على المتغير التابع الأداء الوظيفي.

مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين في أمانة منطقة عسير والذين يقدر عددهم بـ (1900) موظف، أما حجم العينة فقد اعتمد الباحث على معادلة روبرت ماسون لتحديدها حيث كان حجم العينة المطلوب من الموظفين هو (320) موظف تم اختيارهم بأسلوب المعاينة العشوائية البسيطة تم توزيع أداة الدراسة عليهم الكترونياً، حيث تم استعادة (238) منها صالحة للتحليل وبنسبة (74%).

أداة الدراسة

استخدم الباحث لجمع بيانات الدراسة الاستبانة والتي تم إعدادها وتطويرها من قبل الباحث موجهة للموظفين مقسمة إلى محورين: الأول منها لجمع البيانات العامة (عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، والثاني مخصص لقياس القيادة التشاركية (تفويض السلطة، مشاركة الموظفين باتخاذ القرارات، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية) ، والجدول (2) يوضح ذلك:

جدول (2) محاور أداة الدراسة (الاستبانة)

المحور	البيانات العامة	القيادة التشاركية	الأداء الوظيفي	المجموع
عدد العبارات	2	10 تفويض السلطة 10 المشاركة في اتخاذ القرارات 10 الاهتمام بالعلاقات الإنسانية	9	41

صدق أدوات الدراسة وثباتها

- صدق أدوات الدراسة الظاهري: لاختبار صدق أداة الدراسة الظاهري قام الباحث بعرضها على مجموعة المحكمين من الأساتذة المختصين في إدارة الأعمال وذلك بهدف الاطلاع عليها وتعديل وحذف وإضافة العبارات بحسب خبراتهم.
- صدق الاتساق الداخلي: قام الباحث باختبار صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبانة) من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (30) موظف من خارج عينة الدراسة، ثم قام بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل محور من محاور الاستبانة والمجموع الكلي للاستبانة، وكانت النتائج كما في الجداول (3):

الجدول (3) صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبانة)

المحور	م	المجال	الارتباط
القيادة التشاركية	**1**	تفويض السلطة	*0.750
	2	مشاركة الموظفين باتخاذ القرارات	**0.830
	3	الاهتمام بالعلاقات الإنسانية	*0.707
الأداء الوظيفي			*0.825

نلاحظ من خلال الجدول (3) أن كافة مجالات المحور (القيادة التشاركية) كانت ذات ارتباط طردي مع المجموع الكلي لعبارات الاستبانة وأن المجالين (تفويض السلطة، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية) كانت ذات دلالة عند مستوى معنوية ($a<0.05$)، والمجال (مشاركة الموظفين باتخاذ القرارات) ذو ارتباط بدلالة عند مستوى معنوية ($a<0.01$)، كما أن محور الأداء الوظيفي كان ذا

ارتباط بدلالة عند مستوى معنوية (a<0.05)، مما يعني أن محاور الاستبانة تقيس ما يجب قياسه.

ثبات أداة الدراسة (الاستبانة): للتأكد من ثبات أداة الدراسة قام الباحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور أداة الدراسة، والمجموع الكلي للأداة فكانت النتائج كما في الجدول (4):

جدول (4) ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

المحور	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ
القيادة التشاركية	30	0.748
الأداء الوظيفي	9	0.901
الثبات الكلي	39	0.915

نلاحظ من خلال الجدول (4) أن محاور أداة الدراسة قد حقق معامل ثبات أكبر من 0.7 وبالتالي هذا يدل على مناسبة الأداة لتحقيق أهداف الدراسة وصلاحيتها للتطبيق على عينة الدراسة المستهدفة.

نتائج الدراسة:

يتضمن هذا الجزء عرضاً للبيانات العامة لعينة الدراسة والإجابة عن أسئلتها كما يلي:

1. بيانات عينة الدراسة:

- عدد سنوات الخبرة: الجدول (5) يبين توزيع عينة الدراسة باختلاف عدد سنوات الخبرة

جدول (5) توزيع عينة الدراسة باختلاف عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة
خمس سنوات وأقل	64	%27
من 6 إلى 10 سنوات	48	%20
من 11- 15 سنة	76	%32
16 سنة وأكثر	50	%21
المجموع	238	%100

نلاحظ من خلال الجدول (5) أن النسبة الأكبر لعينة الدراسة هي من الموظفين ذوي الخبرة من 11 إلى 15 سنة وهذا مؤشر على الخبرة العالية لعينة الدراسة حيث تبلغ نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة أكبر من 10 سنوات 53%.

- المؤهل العلمي: الجدول (6) يبين توزيع عينة الدراسة باختلاف المؤهل العلمي

جدول (6) توزيع عينة الدراسة باختلاف المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	**العدد**	**النسبة**
ثانوي وأقل	46	%19
دبلوم	76	%32
بكالوريوس	98	%41
دراسات عليا	18	%8
المجموع	238	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول (6) أن النسبة الأكبر لعينة الدراسة هي من الموظفين من حملة الشهادة الجامعية الأولى، وهذا بسبب طبيعة العمل الفنية لأمانة منطقة عسير والتي انعكست على عينة الدراسة.

لإجابة سؤال الدراسة الأول: ما هو أثر القيادة التشاركية على أداء موظفي أمانة منطقة عسير

في ظل جائحة كوفيد19-، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لإظهار العلاقة بين كل مجال من مجالات القيادة التشاركية وأداء الموظفين في أمانة منطقة عسير كما هي ملخصة في الجدول (7)

جدول (7) معامل الارتباط بيرسون بين مجالات القيادة التشاركية والأداء الوظيفي

المجال	الارتباط مع الأداء الوظيفي	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	**0.614	0.00
المساهمة في اتخاذ القرارات	**0.625	0.00
الاهتمام بالعلاقات الانسانية	**0.529	0.00
محور القيادة التشاركية	**0.642	0.00

تشير النتائج في الجدول (7) إلى وجود علاقة طردية غير تامة بين كل مجال من مجالات القيادة التشاركية والأداء الوظيفي لمنسوبي أمانة عسير، حيث أظهرت نتيجة الاختبار وجود دلالة إحصائية لهذه العلاقة ولكل المجالات عند مستوى دلالة ($\alpha<0.01$)، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين القيادة التشاركية والأداء الوظيفي عند مستوى دلالة ($\alpha<0.01$)، كما قام الباحث بتحليل معادلة الانحدار لتوضيح درجة تأثير القيادة التشاركية على الأداء الوظيفي كما في الجدول (8):

جدول (8) معادلة تحليل الانحدار

المتغيرات المستقلة	معادلة الانحدار		اختبار ف		اختبار ت		معامل التحديد R^2
	المعاملات (B)	الخطأ المعياري	ف	الدلالة	ت	الدلالة	
الثابت	2.346	.169	165.489	.000	13.841	.000	0.412
القيادة التشاركية	.505	.039			12.864	.000	

نلاحظ من خلال نتائج الجدول (8) أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha< 0.01$، حيث بلغت قيمة (ف) (165.489) وهذا يؤكد على وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (القيادة التشاركية) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، كما بلغت قيمة (ت) المحسوبة (13.841)

وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α< 0.01)، كما أشارت قيمة المعامل (B) التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (القيادة التشاركية) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.505) في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وهذا المتغير المستقل يفسر بحسب معامل التحديد (R2) المقدر بـ (0.412) من التباين في المتغير التابع، أي أن 41% من التغيرات الحاصلة على مستوى (الأداء الوظيفي) سببها التغيرات التي حصلت بسبب (القيادة التشاركية)، وهذا ما يؤكد وجود عوامل أخرى تؤثر على الأداء الوظيفي.

لإجابة سؤال الدراسة الثاني: ما هو مستوى تطبيق نمط القيادة التشاركية بأمانة منطقة عسير في ظل جائحة كوفيد - 19

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى تطبيق نمط القيادة التشاركية بأمانة منطقة عسير في ظل جائحة كوفيد19-، بالاعتماد على الوزن الترجيحي لمقياس ليكرت الخماسي والتي تظهر بالجدول (9):

جدول (9) الوزن الترجيحي لمقياس ليكرت الخماسي

المتوسط الحسابي	درجة الممارسة
1 – 1.8	قليلة جدا
1.81 – 2.6	قليلة
2.61 – 3.4	متوسطة
3.41 – 4.2	كبيرة
4.21 - 5	كبيرة جدا

وقد أظهرت النتائج أنَّ متوسط تطبيق نمط القيادة التشاركية من وجهة نظر الموظفين بأمانة منطقة عسير (4.26) وهو متوسط تطبيق كبير جداً، كان مجال المساهمة في اتخاذ القرارات في المرتبة الأولى من حيث الممارسة بأمانة منطقة عسير بمتوسط حسابي قدره (4.34) وهي درجة ممارسة كبيرة جدا، يليه مجال تفويض السلطة بمتوسط حسابي قدره (4.27) وهي درجة ممارسة كبيرة، وأخيراً مجال الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بمتوسط قدره (4.17) وهي درجة ممارسة كبيرة، والجدول (10) يبين ذلك.

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى تطبيق نمط القيادة التشاركية بأمانة منطقة عسير في ظل جائحة كوفيد19-

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة

تفويض السلطة	4.27	0.60	2	كبيرة جدا
المساهمة في اتخاذ القرارات	4.34	0.67	1	كبيرة جدا
الاهتمام بالعلاقات الانسانية	4.17	0.85	3	كبيرة
محور القيادة التشاركية	4.26	0.64		كبيرة جدا

تتفق هذه النتائج مع ما توصل اليه العجمي (2019) باحتلال المساهمة في اتخاذ القرارات المرتبة الأولى في مجالات تطبيق نمط القيادة التشاركية، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنَّ قيادات أمانة منطقة عسير اعتمدت وبشكل كبير على تشكيل اللجان وفرق العمل وفوضت لها الصلاحيات اللازمة خلال جائحة كوفيد19- لضمان السرعة في اتخاذ القرارات وتنفيذها.

لإجابة سؤال الدراسة الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة التشاركية في أمانة منطقة عسير من وجهة نظر الموظفين والتي تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة والمؤهل.

1. قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One way Anova)، لقياس فروق استجابة عينة الدراسة باختلاف عدد سنوات الخبرة لكل مجال من مجالات محور القيادة التشاركية (تفويض السلطة، المساهمة باتخاذ القرارات، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية) ولمحور القيادة التشاركية ككل، فكانت النتائج ملخصة كما في الجدول (11):

جدول (11) اختبار تحليل التباين الأحادي للقيادة التشاركية باختلاف عدد سنوات الخبرة

المجال	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	2.801	0.041
المساهمة في اتخاذ القرارات	0.120	0.948
الاهتمام بالعلاقات الانسانية	4.305	0.006
محور القيادة التشاركية	1.994	0.116

من خلال الجدول (11) يمكن استنتاج ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة باختلاف عدد سنوات الخبرة لمجال تفويض السلطة كأحد خصائص القيادة التشاركية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة باختلاف عدد سنوات الخبرة

لمجال المساهمة في اتخاذ القرارات كأحد خصائص القيادة التشاركية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة باختلاف عدد سنوات الخبرة لمجال الاهتمام بالعلاقات الانسانية كأحد خصائص القيادة التشاركية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة باختلاف عدد سنوات الخبرة لواقع القيادة التشاركية في أمانة منطقة عسير.

2. قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One way Anova)، لقياس فروق استجابة عينة الدراسة باختلاف المؤهل العلمي لكل مجال من مجالات محور القيادة التشاركية (تفويض السلطة، المساهمة باتخاذ القرارات، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية) ولمحور القيادة التشاركية ككل، فكانت النتائج ملخصة كما في الجدول (12):

جدول (12) اختبار تحليل التباين الأحادي للقيادة التشاركية باختلاف المؤهل العلمي

المجال	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	1.141	0.333
المساهمة في اتخاذ القرارات	1.204	0.309
الاهتمام بالعلاقات الانسانية	2.332	0.075
محور القيادة التشاركية	1.221	0.303

من خلال الجدول (12) يمكن استنتاج ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة باختلاف المؤهل العلمي لمجال تفويض السلطة كأحد خصائص القيادة التشاركية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة باختلاف المؤهل العلمي لمجال المساهمة في اتخاذ القرارات كأحد فوائد القيادة التشاركية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة باختلاف المؤهل العلمي لمجال الاهتمام بالعلاقات الانسانية كأحد خصائص القيادة التشاركية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة باختلاف المؤهل العلمي لواقع القيادة التشاركية في أمانة منطقة عسير.

مناقشة النتائج والتوصيات

أظهرت نتائج الدراسة أنَّ أداء موظفي أمانة منطقة عسير كان مرتفعاً في ظل جائحة كوفيد19-، وأنه قد تم رفع مستوى دافعيتهم للأداء من خلال الحوافز المادية والمعنوية، كما قد تم تشكيل لجان من المختصين في بداية جائحة كوفيد19- للعمل كفرق وتزويد القيادات العليا بمعلومات محدثة لحل أي معوقات توجه عمل هذه اللجان، وهذا يتفق مع ما أشار اليه الرفاعي (2009، 13) بأن القيادة التشاركية هي التي تسمح لجميع الموظفين في المنظمة بالمساهمة الفعلية بإدارتها مبدين الرغبة والاستعداد لتحمل نتائج هذه المساهمة، حيث قامت قيادات الأمانة بتطبيق ذلك من خلال اللجان العاملة في ظل جائحة كوفيد19-، كما أن الأسلوب المتبع في رفع دافعية الموظفين وتحفيزهم كأحد مضامين القيادة التشاركية للتأثير على الموظفين وتحفيزهم للقيام بالعمل بشكل جيد وخلق الانسجام بينهم كما أشار الحربي (2008).

كما أظهرت النتائج أنَّ متوسط تطبيق نمط القيادة التشاركية من وجهة نظر الموظفين بأمانة منطقة عسير (4.26) وهو متوسط تطبيق كبير جداً، كان مجال المساهمة في اتخاذ القرارات في المرتبة الأولى من حيث الممارسة بأمانة منطقة عسير بمتوسط حسابي قدره (4.34) وهي درجة ممارسة كبيرة جدا، يليه مجال تفويض السلطة بمتوسط حسابي قدره (4.27) وهي درجة ممارسة كبيرة، وأخيراً مجال الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بمتوسط قدره (4.17) وهي درجة ممارسة كبيرة، حيث تتفق هذه النتائج مع ما توصل اليه العجمي (2019) باحتلال المساهمة في اتخاذ القرارات المرتبة الأولى في مجالات تطبيق نمط القيادة التشاركية

كما قد أظهرت النتائج بعدم 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، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه الخروصية (2021)، العجمي (2019) والحجيج (2019)، ويفسر الباحث ذلك بما أظهرته نتائج البيانات العامة لعينة الدراسة والتي أوضحت النسبة المرتفعة للموظفين ذوي الخبرة من منسوبي أمانة منطقة عسير مما يمكنهم من تقييم الأسلوب القيادي بشكل جيد بسبب هذه الخبرة التي يتمتعون بها، كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين القيادة التشاركية والأداء الوظيفي وهذا يعني أنه كلما عززت القيادة من استخدامها لنمط القيادة التشاركية وتوسعت في تفويض السلطات وزادت قاعدة المشاركين في اتخاذ القرارات من الموظفين مع الاهتمام بنفس الوقت بالعلاقات الإنسانية فان مستوى الأداء الوظيفي سيزيد مما يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها بسهولة أكبر، مما يمكن قيادة أمانة منطقة عسير من تخفيض حجم الفجوة في الأداء الفعلي والأداء المتوقع والتي أشار اليها السكران (2004)، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على الأداء الوظيفي حيث تظهر بذلك أهمية الأسباب الداخلية المؤدية لوجود فجوة في الأداء المتوقع والأداء الفعلي والتي أشار إليها السريحي (2003) كفعالية التنظيم الهرمي و فعالية إدارة الموارد البشرية وفعالية أنظمة الاتصالات وتتفق

هذه النتائج مع ما أشار اليه كل من الخروصية (2021)، الزعبي (2019) ومحسن (2019) من حيث الأثر الإيجابي لنمط القيادة التشاركية على أداء الموظفين.

بناء على ما سبق توصي الدراسة بما يلي:

1. ضرورة تبني قيادات أمانة منطقة عسير للمفاهيم القيادية الحديثة التي تتوافق مع متطلبات العصر الحديث والقادرة على مواجهة التحديات البيئية لدورها في تعزيز مستوى أداء الموظفين.
2. إشراك القيادات في أمانة منطقة عسير بدورات تدريبية للتعرف على الأنماط القيادية الحديثة.
3. العمل على توسيع قاعدة اتخاذ القرارات، تفويض الصلاحيات والاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الموظفين في أمانة منطقة عسير للحفاظ على مستوى أداء جيد وخصوصا في ظل الأزمات كجائحة كوفيد19-.
4. العمل على تطبيق نمط القيادة التشاركية تحديدا لمساهمتها في رفع مستوى حرص الموظفين على تنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية:

إسحق، أثير حسو (2012، نوفمبر). دور الذكاء الصناعي في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز باستخدام بطاقة الدرجات الموزونة. المؤتمر العلمي الثاني للكلية التقنية الإدارية 2012. بغداد، العراق.

أمانة منطقة عسير (2021). عسير في سطور. https://ars.gov.sa/Ar/AsirRegion/AsirInLines/Pages/default.asp

البسامي، عبد الرحمن محمد (2003). تقويم القيادات الإدارية للأداء الوظيفي بالكليات العسكرية والحديثة بكلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

البستان، أحمد و عبد الجواد، عبد الله و بولس، وصفي (2003). الإدارة والإشراف التربوي. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

الحجيج، سمية (2019). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.

الحربي، قاسم بن عائل (2008). القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة. مكتبة الرشد.

الحريري، رافده (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. دار المناهج للنشر والتوزيع.

الخروصية، بثينة (2021). القيادة التشاركية وأثرها على أداء المعلمين: دراسة حالة على مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (131)، 144-122. https://doi.org/10.21608/ saep.2021.153804

الدويلة، فهد يوسف (2007). أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عُمان.

الرفاعي، محمد حسين (2009). الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة سانت كليمانس العالمية.

الزعبي، محمد (2019). أثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية في شركات الصناعة الكويتية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عمان العربية.

الزهراني، عبد الرحمن شنان (2015). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالمناخ المدرسي بمحافظة المخواة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الباحة.

سادلر، فيليب (2008). القيادة (ترجمة هدى فؤاد). مجموعة النيل العربية.

السريحي، حامد مساعد (2003). تأثير العولمة على الأداء في المنظمات العامة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك عبد العزيز.

السكران، ناصر محمد (2004). المناخ التنظيمي وعلاقة بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الشريف، عبدالرحمن صادق (1984) جغرافية المملكة العربية السعودية (الجزء الثاني) إقليم جنوب المملكة العربية السعودية. دار المريخ للنشر.

شقير، علاء توفيق (2011). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة النجاح.

الشمري، سامي واللوقان، محمد (2018). واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (3)، 57–113. https://doi. org/10.33850/1803-000-003-003

الشمري، سعد دبيان (2012). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة مؤتة.

الشوابكة، خالد محمد (2008). العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية من خلال اتجاهات موظفي الدوائر الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الأردنية.

شواي، أحلام محمد (2016). الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه. مجلة جامعة بابل، *24*(4).

صحيفة الجزيرة (1442هـ). إمارة منطقة عسير: صدور الأمر برفع منع التجول الجزئي يؤكد حرص القيادة على التخفيف عن المواطنين والمقيمين. https://www.al-jazirah.com/2020/20200429/ln13.htm

عثمان، مداحي (2018). أهمية ودور المعلومات في اتخاذ القرارات. مجلة الإدارة والتنمية البحوث والدراسات، (13). https://doi.org/10.51991/2230-000-013-019

العجمي، هادي سالم (2019). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، *28*(4)، 728–750.

عسكر، سلمان (2020). غرفة كورونا بعسير نواة لمواجهة الأزمات والتحديات. صحيفة الوطن. https://www.alwatan.com.sa/article/1042445

العيفة، محمد (2015). أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق ولاية تبسة. مجلة الباحث، (15). https://doi.org/10.35156/0505-000-015-010

القطامين، أحمد (2002). الإدارة الاستراتيجية "حالات ونماذج تطبيقية". دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

القيسي، هناء محمود (2010). الإدارة التربوية "مبادئ – نظريات- اتجاهات حديثة". دار المناهج للنشر والتوزيع.

الكردي، أحمد (2004). الإدارة المدرسية الحديثة. عالم الكتب.

اللامي، غسان قاسم و العيساوي، خالد عبد الله (2015). إدارة الأزمات الأُسُس والتطبيقات. الدار المنهجية.

محسن، عبد العزيز (2019). أثر نمطي القيادة التشاركية والتحويلية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة مقارنة في المستشفيات الأردنية [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة عمان العربية.

المعمري، محمد (2019). دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة محمد خيضر بسكرة. https://doi.org/10.36458/1253-000-033-009

نور الهدى، سفيان كوديب (2018). أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة شركة الاسمنت بني صاف. مجلة الاقتصاد والمالية، *4*(1).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Brown, A. (2014). Organizational paradigms and sustainability in excellence: From mechanistic approaches to learning and innovation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, *6*, 181-190. https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2014-0020

Nemaei, B. (2012). *The Impact of Participative Leadership on employees Motivation Job Satisfaction and Innovation* [Unpublished Thesis Master]. The British University in Dubai.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Management*. Prentice Hall.

Saada, I. (2013). *Using applying leadership criterion of EFQM excellence model in higher education institution-ucas as a case a study* [Unpublished Thesis Master]. Islamic University.

Safa, M., & Dolatebadi, H. R. (2011). The effect of Directive and Participative leadership style on employees' commitment to service quality. *Journal of Business and Management*, *4*.

الترجمة الصوتية لمصادر ومراجع اللغة العربية: Romanized Arabic References:

ʾisḥaqu ʾuthīru ḥsū 2012 ،nūfambra dawra al-ddhakāʾi al-ṣṣināʿiyyi fī taḥqīqi alʾadāʾi al-ttanẓīmiyyi almutamayyizi bistikhdāmi biṭāqati al-ddarajāti almawzūnati almuʾutamaru alʿilmiyyu al-tthānī lil-kulliyyata al-ttiqniyyata alʾidāriyyata 2012. baghdādu alʿirāqa

ʾamānatu minṭaqati ʿasīri 2021). ʿasīrun fī suṭūrin https:// ars. gov. sa / Ar / AsirRegion / AsirInLines / Pages / default. asp

albassāmiyyu ʿabda al-Raḥmāni muḥammada 2003). taqīma alqīādāti alʾidāriyyati lil-ʾādāʾa alwaẓīfiyya bi-al-kulliyyāti alʿaskariyyati wa-al-ḥadythati bikulliyyati almaliki ʿabda alʿazīzi alḥarbiyyati wakulliyyati almaliki khālida alʿaskariyyati risālata mājistīri ghayri manshūratin jāmiʿata nāyifi alʿarabiyyati lil-ʿulūma alʾamniyyata

albustānu ʾaḥamdun wa ʿabdu aljawādi ʿabda al-lhi w biwalsin waṣifī 2003). alʾidārata wa-al-ʾishrāfa al-ttarbawī maktabatu alfalāaḥi lil-nnashra wa-al-ttawzīʿa

alḥajyju simiyyata 2019). alqīādata al-ttashārukiyyata ladā mudīriyyu almudārisi alḥukūmiyyati fī muḥāfaẓati mʾadbā waʿalāʾāaqatahā bi-al-ttamayyuzi almuʾuassasiyyi min wajhati naẓari musāʿadiyyi almudīrīna wa-al-muʿallimīna risālata mājistīri ghayri manshūratin jāmiʿata al-ssharqi alʾawsaṭi

alḥarbiyyu qāsama bn ʿāʾilu 2008). alqīādata almadrasiyyata fī ḍawʾi ittijāhāti alqīādati al-ttarbawiyati alḥadythati maktabatu al-rrashadi

alḥarīriyyu rāfidahu 2008). mahārāti alqīādati al-ttarbawiyati fī ittikhādhi alqarārāti alʾidāriyyati dāru almanāhiji lil-nnashra wa-al-ttawzīʿa

al-khrwṣyh buthaynata 2021). alqīādata al-ttashārukiyyata waʾatharahā ʿalā ʾadāʾi almuʿallimīna dirāsatu ḥālatin ʿalā mudīriyyi almudārisi alkhāṣṣata bimuḥāfaẓati masqiṭin dirāsātu ʿarabiyyatu fī al-ttarbiyati waʿilmi al-nnafsi 131)144 122- ،. https:// doi. org / 10. 21608 / saep. 2021. 153804

al-ddūʾayltu fahda yūsf 2007). ʾathiri al-tthaqāfata al-ttanẓīmiyyata ʿalā ʾadāʾi almūʾaẓẓafīna fī al-ssharikāti al-ṣṣināʿiyyati alkūʾaytiyyati risālata mājistīri ghayri manshūratin jāmiʿata ʿumān

al-rruffāʿiyyu muḥammada ḥissayni 2009). alʾidārata bi-al-mushārakati waʾatharihā ʿalā alʿāmilīna wa-alʾidārati risālata duktwrāhi ghayri manshūratin jāmiʿata sānti klymāns alʿālamiyyata

al-zzuʿbiyyu muḥammada 2019). ʾathiri alqīādata al-ttashārukiyyata ʿalā taḥsīni ʾadāʾi almawāridi albushriyyati fī sharikāti al-ṣṣināʿati alkūʾaytiyyati risālata mājistīri ghayri manshūratin jāmiʿata ʿammāni alʿarabiyyati

al-zzahrāniyyu ʿabda al-Raḥmāni shannāni 2015). alqīādata al-ttashārukiyyata ladā mudīriyyu almudārisi waʿalāʾāaqatihā bi-al-munākhi almadrasiyyi bimuḥāfaẓati al-mkhwāt risālata mājistīri ghayri manshūratin jāmiʿata albāḥati

sādlr fīlība 2008). alqīādata tarjamata hudā fu'uādi majmū'ata al-nnayli al'arabiyyati

al-ssarīḥiyyu ḥāmida musā'ida 2003). ta'athīra al'awlamati 'alā al'adā'i fī almunaẓẓamāti al'āmmati risālata mājistīri ghayri manshūratin jāmi'ata almaliki 'abda al'azīzi

al-ssukkarāni nāṣira muḥammada 2004). almunākha al-ttanẓīmiyya wa'alā'āaqatan bi-al-'ādā'i alwaẓīfiyyi dirāsatu mashiyyatu 'alā ḍubbāṭi qiṭā'i quwwāti al'amni alkhāṣṣata bimadīnati al-rrīāḍi risālata mājistīri ghayri manshūratin jāmi'ata nāyifi al'arabiyyati lil-'ulūma al'amniyyata

al-ssharīfu 'abdālraḥmana ṣādiqa 1984) jughrāfiyyata almamlakati al'arabiyyati al-ssu'ūdiyyati aljuz'a al-tthānī 'iqlīma janūbi almamlakati al'arabiyyati al-ssu'ūdiyyati dāru almirrīkhi lil-nnashra

shuqayrun 'alā'a tawfīqi 2011). darajata mumārasati mudīriyyi almudārisi alḥukūmiyyati wamudīrātihā lil-qīādata al-ttashārukiyyata wa'alā'āaqatahā bi-al-rriḍā alwaẓīfiyyi fī muḥāfaẓāti shamāla al-ḍḍiffati algharbiyyati min wajhāti naẓari almu'allimīna wa-al-mu'allimāti fīhā risālata mājistīri ghayri manshūratin jāmi'ata al-nnujjāḥi

al-sshamriyyu sāmmay wa-al-lwqān muḥammada 2018). wāqi'a alqīādati al-ttashārukiyyati liqādata almudārisi al-tthānawiyyati bimadīnati ḥā'ili wasabali taṭwīrihā min wajhati naẓari almu'allimīna almajallatu al'arabiyyatu lil-'ulūma al-ttarbawiyata wa-al-nnafsiyyata 3)– 57 ، 113. https:// doi. org / 10. 33850 / 1803- 000- 003- 003

al-sshamriyyu sa'ida dubayyāni 2012). darajata mumārasati alqīādati alibtikāriyyati ladā alqādati al-trbīyn fī almamlakati al'arabiyyati al-ssu'ūdiyyati risālata mājistīri ghayri manshūratin jāmi'ata mu'utatu

al-sshawābikatu khālida muḥammada 2008). al'alā'āaqata bayna taṭbīqi alḥukūmati al-alktrwnyh wa-al-'ādā'a alwaẓīfiyya dirāsatu maydāniyyatu min khilāla ittijāhāti mū'aẓẓafī al-ddawā'ira alḥukūmiyyata fī almamlakati al'urduniyyati alhāshimiyyati risālata mājistīri ghayri manshūratin aljāmi'ata al'urduniyyata

shwāy 'aḥlāama muḥammada 2016). al'idārata al'ilikturwniyyata wata'athīrahā fī taṭwīri al'adā'i alwaẓīfiyyi wataḥsīnihi majallatu jāmi'ati bābili 24(4.(

ṣaḥīfatu aljazīrati 1442h .('imārata minṭaqati 'asīri ṣudūru al'amri biraf'i man'i al-ttajawwuli aljuz'iyyi yu'uakkidu ḥirṣu alqīādati 'alā al-ttakhfīfi 'ani almūāṭinīna wa-al-muqīmīna https:// www. al- jazirah. com / 2020 / 20200429 / ln13. htm

'uthmānun maddāḥiyya 2018). 'ahammiyyatan wadawra alma'lūmāti fī ittikhādhi alqarārāti majallatu al'idārati wa-al-ttanmiyati albuḥwtha wa-al-ddirāsāti 13). https:// doi. org / 10. 51991 / 2230- 000- 013- 019

al'ajamiyyu hādī sālima 2019). darajata mumārasati qādata madārisi al-tta'līmi al'āmmi fī muḥāfaẓati shurūratin lil-qīādata al-ttashārukiyyata wa'alā'āaqatahā bidāfi'iyyati al'injāzi ladā

almu'allimīna majallatu aljāmi'ati al'islāmiyyati lil-ddirāsāti al-ttarbawiyati wa-al-nnafsiyyati 28(4).750 – 728 ،

'askarun sullamāni 2020). ghurfata kawwarūnā bi'asīri nawātin limūājahata al'azmāti wa-al-ttaḥaddīāti ṣaḥīfatu alwaṭani https:// www. alwatan. com. sa / article / 1042445

al'ayfatu muḥammada 2015). 'athiri al'alā'āaqāti al'insāniyyati 'alā al'adā'i alwaẓīfiyyi lil-'āmilīna dirāsatu maydāniyyatu almarkabi almanjamiyyi lil-fūsfāti bijabali al'unqi walāayata tbsat majallatu albāḥithi 15). https:// doi. org / 10. 35156 / 0505- 000- 015- 010

al-qṭāmyn 'aḥamida 2002). al'idārata al-astrātyjyh " ḥālātin wanamādhiji taṭbīqiyyati dāra majdalāwiyyan lil-nnashra wa-al-ttawzī'a

alqaysiyyu hanā'a maḥmūda 2010). al'idārata al-ttarbawiyata " mabādi'ia – naẓariyyāt- ittijāhātin ḥadythatin dāra almanāhiji lil-nnashra wa-al-ttawzī'a

alkurdiyyu 'aḥamida 2004). al'idārata almadrasiyyata alḥadythata 'ālamu alkutubi

al-llāamiyyu ghassāna qāsima wa al-'ysā'ī khālida 'abdi al-lhi 2015). 'idārata al'azmāti al'ususa wa-al-ttaṭbīqāti al-ddāru almanhajiyyatu

muḥsinun 'abda al'azīzi 2019). 'athir namaṭiyya alqīādati al-ttashārukiyyati wa-al-ttaḥwīliyyati fī taḥsīni al'adā'i alwaẓīfiyyi dirāsatu muqāranatin fī almustashfayāti al'urduniyyati risālata duktwrāhi ghayri manshūratin jāmi'ata 'ammāni al'arabiyyati

almu'ammariyyu muḥammada 2019). dawra alqīādati al-ttashārukiyyati fī taḥsīni 'adā'i al'āmilīna risālata duktwrāhi ghayri manshūratin jāmi'ata muḥammada khyḍr bisukkaratin https:// doi. org / 10. 36458 / 1253- 000- 033- 009

nūru alhudā sufyāna kwdyb 2018). 'athiri alqīādata al'idāriyyata 'alā al'adā'i alwaẓīfiyyi dirāsatu ḥālati sharikati al-asmnt buniya ṣāfin majallatu aliqtiṣādi wa-al-māliyyati 4(1.(

The impact of participative leadership on the performance of Asir region municipality employees during the Covid-19 pandemic

Hasan Ahmed Al Tall(1)

Saad Nasser AL-Azzam(2)

Abstract:

This study aimed to identify the impact of participative leadership on the performance of Asir region municipality employees during the Covid-19 pandemic. The researcher used the descriptive-analytical approach for data collection, personal interviews with (3) of high-level leaders, and a questionnaire for 238 employees of the Asir region municipality. The study showed that: (1) the average of participatory leadership pattern from the point of view of employees in the Municipality of Asir region was 4.26, which is a very high level; (2) there were no statistically significant differences in the response of the study sample according to the years of experience and academic qualification of the participative leadership; (3) the leaders adopt the participative leadership style in the Asir region municipality from the employees' point of view; and (4) there is a positive relationship between participative leadership and employees' performance.

The study made the following recommendations: the necessity to adopt the modern leadership concepts for leaders of the Asir Region Municipality which are compatible with the requirements of the modern era and are able to face environmental challenges; expanding the base of decision-making, delegating powers and giving attention to human relations among employees in the Asir region municipality to maintain a good level of

(1) Business College - King Khalid University (Abha - Kingdom of Saudi Arabia) snazzam.199@gmail.com

(2) Business College - King Khalid University (Abha - Kingdom of Saudi Arabia)

performance, and applying the style of participative leadership in view of its contribution in raising the level of employees' achievements.

Keywords: participative leadership, Employee's performance, Asir Region Municipality.