



دور القيادة التشاركية في تعزيز جودة القرارات الاستراتيجية  
دراسة تحليلية في مصرف الرافدين في كربلاء – فرع الشهداء

## The Role of Participatory Leadership in Enhancing the Quality of Strategic Decisions

An Analytical Study of Rafidain Bank in Karbala - Al-  
Shuhada Branch

م.د. وسام حصن جواد- مركز الدراسات الاستراتيجية – جامعة كربلاء-العراق

Wisam Hesn Jawad - Center for Strategic Studies -

University of Karbala - Iraq

wisam.h@uokerbala.edu.iq

الهاتف: 07720200300

المستخلص:

يبين البحث دور القيادة التشاركية في تعزيز جودة القرارات الاستراتيجية، وسعيًا لتحقيق ذلك تمحورت تساؤلات البحث حول طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، ولأجل ذلك أعتمد البحث على أبعاد كل متغير على حده لبيان دور القيادة التشاركية في الارتقاء والوصول الى افضل الحلول والقرارات لدى العاملين في المنظمة من خلال الأخذ بأراء العاملين وحرية التعبير وشعورهم بالمسؤولية لأجل تحقيق المستوى المطلوب، مما يخلق الثقة لدى العاملين وتعطيهم أهميتهم في العمل الأمر الذي يؤدي لتعزيز جودة القرارات الاستراتيجية التي تتخذ في المنظمة المبحوثة، فتوافر مناخ نفسي إيجابي للعاملين يجعل بيئة العمل أكثر حيوية وإيجابية ويقلل من ضغوطات العمل ويعزز تمسك العاملين بالمنظمة المبحوثة، ويهدف هذا البحث إلى بيان دور القيادة التشاركية في تعزيز جودة القرارات الاستراتيجية في مصرف الرافدين – فرع الشهداء في كربلاء. فقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم استمارة الاستبانة التي وزعت على عينة من العاملين في مصرف الرافدين في كربلاء- فرع الشهداء لتحليل العلاقة بين متغيري الدراسة، حيث توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية قوية بين القيادة التشاركية وجودة القرارات الاستراتيجية، إذ أسهمت أبعاد القيادة التشاركية ولا سيما العلاقات الإنسانية- وتفويض السلطة- والمشاركة في اتخاذ القرار في تحسين كفاءة القرارات من خلال تعزيز الثقة والتفاعل الإيجابي بين القائد والعاملين، وبينت النتائج أن البيئة التشاركية توفر مناخًا نفسيًا إيجابيًا يسهم في تقليل الأخطاء وزيادة الالتزام، مما ينعكس إيجابًا على جودة القرارات الاستراتيجية داخل مصرف الرافدين في كربلاء-فرع الشهداء.

:Abstract

The research demonstrates the role of participatory leadership in enhancing the quality of strategic decisions. To achieve this, the research questions centered on the nature of the correlations and influences between the research variables. To this end, the research relied on the dimensions of each variable individually to demonstrate the role of



participatory leadership in advancing and achieving the best solutions and decisions among employees within the organization. This is achieved by incorporating employee opinions, freedom of expression, and a sense of responsibility to achieve the desired level. This creates confidence among employees and gives them importance in the workplace, which leads to enhancing the quality of strategic decisions made within the organization under study. A positive psychological climate for employees creates a more vibrant and positive work environment, reduces work pressures, and enhances employee commitment to the organization under study. This research aims to demonstrate the role of participatory leadership in enhancing the quality of strategic decisions at Rafidain Bank - Al-Shuhada Branch in Karbala. The researcher adopted the descriptive analytical approach and used a questionnaire form distributed to a sample of employees at Rafidain Bank in Karbala - Al-Shuhada Branch to analyze the relationship between the study variables. The results showed a strong correlation and significant influence between participatory leadership and the quality of strategic decisions. The dimensions of participatory leadership, especially human relations, delegation of authority, and participation in decision-making, contributed to improving the efficiency of decisions by enhancing trust and positive interaction between the leader and employees. The results showed that the participatory environment provides a positive psychological climate that contributes to reducing errors and increasing commitment, which is positively reflected in the quality of strategic decisions within Rafidain Bank in Karbala - Al-Shuhada Branch.

المقدمة:

تُعد القيادة أساس العمل الإداري، وقلبه النابض، والمحور الاساس له ؛ فهي المحور الذي تعتمد عليه جميع المنظمات وعلى صعيد جميع الأنشطة، وبصرف النظر عن العمل الذي تمارسه المنظمة فهي معيار نجاح أو فشل المنظمة ، وذلك لأن لها تأثير مباشر على العملية الإدارية بشكل عام، وتحقيق أهداف المنظمة بشكل خاص، فالقائد التشاركي يعتمد على أشراك فريق العمل في عملية صنع القرارات الاستراتيجية من أجل استثمار الخبرات والأفكار المتعددة للعاملين مما يساهم في تحليل ادق وأعمق للمواقف وتوفير حلول غير تقليدية ومبتكرة، كما أشراك العاملين يعزز من شعورهم بالمسؤولية والانتماء للمنظمة، وللمنظمة المبحوثة بشكل خاص، مما ينعكس بشكل إيجابي على تنفيذ الاستراتيجيات على نحو عالي من الكفاءة بواسطة النهج التشاركي، حيث تهدف القيادة التشاركية الى تحقيق أهداف المنظمة بشكل أكثر فعالية واستدامة، وبما أن القرارات الاستراتيجية لها الأثر الواضح في نجاح المنظمات فهي طريق النجاح لها، والقرار الاستراتيجي، حيث أشراك الموظفين ينعكس بشكل إيجابي بتنفيذ الاستراتيجيات المنفق عليها، وبالتالي تكون تلك القرارات الاستراتيجية ذات نوعية عالية من الجودة .



المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

تم تحديد مشكلة البحث من خلال التساؤلات التالية:

- 1- ما هو مفهوم القيادة التشاركية ومستوى توافرها في مصرف الرافدين في كربلاء- فرع الشهداء؟
  - 2- ما هو مفهوم القرار الاستراتيجي؟
  - 3- ما هو مدى دور القيادة التشاركية في تعزيز جودة القرارات الاستراتيجية في مصرف الرافدين- كربلاء- فرع الشهداء؟
- ثانياً: أهمية البحث:

1- يأمل الباحث التعرف على النمط الأنسب للقيادة؛ كونها تمثل القلب النابض في المنظمات. فالقيادة في المنظمات لها دور فعال في توجيه المنظمة، وتحديد مسارها، والقدرة على حل المشاكل، ومواجهة التحديات.

2- تسليط الضوء على الدور الفعال للقيادة التشاركية في تعزيز القرار الاستراتيجي والرفع من مستوى جودته.

3- يقدم البحث أسس وبيئة سليمة للقيادة التشاركية في مصرف الرافدين في كربلاء - فرع الشهداء التي تساعد من جودة القرارات الاستراتيجية المتخذة، للوصول الى الأهداف المرسومة التي أعدت مسبقاً من قبل المصرف.

ثالثاً: أهداف البحث:

- 1- معرفة الواقع الفعلي للقيادة التشاركية في مصرف الرافدين -كربلاء - فرع الشهداء.
- 2- تقديم أطار نظري للقيادة التشاركية ومعرفة أبعادها.
- 3- التعرف على مفهوم القرارات الاستراتيجية وأبعادها.
- 4- العمل على أيجاد بيئة عمل صحية وسليمة في مصرف الرافدين- كربلاء- فرع الشهداء.

رابعاً: فرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التشاركية والقرارات الاستراتيجية.

- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة التشاركية والقرارات الاستراتيجية.

خامساً: أدوات البحث والأساليب الإحصائية المتبعة:

- أدوات البحث: من أجل الحصول على البيانات المطلوبة للبحث منها ايجاد اجابات على التساؤلات المطروحة مسبقاً، وبغية تحقيق أهدافها، والنتائج، وتقديم التوصيات أعتمد الباحث على الأدوات الآتية لجمع البيانات والمعلومات:

- الجانب النظري: أعتمد الباحث من أجل تغطية الجانب النظري على المراجعيات السابقة والبحوث والمصادر والادبيات ذات الصلة بالبحث.

- الجانب العملي: اعتمد البحث الجانب التطبيقي، والتحليلي له على استمارة الاستبانة كأداة للبحث التي تم إعدادها لهذا الغرض.

- تم اعتماد على البرنامج الاحصائي Spss.v.24 من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من استمارة الاستبانة.



- تم توزيع 70 استبانة على مجتمع عينة البحث وتم استرجاع 58 استبانة صالح للتحليل الاحصائي.

سادساً: منهج البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل الوصول الى أفضل النتائج كونه يتناسب مع الفجوة العلمية في مصرف الرافدين في كربلاء-فرع الشهداء.

سابعاً: الحدود الزمانية والمكانية للبحث:

- الحدود المكانية: تم اختيار مجتمع عينة البحث (مصرف الرافدين في كربلاء -فرع الشهداء).

- الحدود الزمانية: تراوحت فترة جمع البيانات والمصادر وتوزيع الاستبانة وإنجاز البحث من

2025\2\3 الى 2025\9\20.

المبحث الثاني: الجانب النظري

• القيادة التشاركية:

أولاً: مفهوم القيادة:

القيادة مفهوم جوهري في الإدارة، فهي الأداة التي يعتمد عليها القائد لتوجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة بما يتماشى مع رؤيتها العامة. ويمكننا تبسيط فكرة القيادة بأنها ببساطة "التأثير،

لا أكثر ولا أقل [1]. أما (Livingston) Robert فيرى القيادة من منظور عملي أكثر فقد وصفها "هي

الوصول الى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن

استخدام هذه الموارد والتسهيلات" [2]. وكذلك تعرف القيادة "عملية التأثير الاجتماعي التي تنطوي على

تحديد أهداف المجموعة، وتحفيز السلوك اتجاه إنجاز المهمة. [3] فيما ركز ( Sagnak, Mesut, )

(2016) على جانب المشاركة في القيادة حيث يرى أنها هي تقاسم السلطة بين القائد والعاملين في عملية

صنع القرار، إذ يتم اتخاذ القرار بشكل مشترك بينهما [4].

ثانياً: مفهوم القيادة التشاركية:

هي أحد نماذج القيادة والتي تم اعتمادها لدراسة السلوك التنظيمي للمديرين، واتجاهاتهم آراء مشاركة

العاملين في عملية اتخاذ القرار. [5] فهي عملية توجيه دعوته للعاملين في المنظمات للمشاركة في صياغة

القرارات، حيث يقوم القائد التشاركي باستشارة الموظفين، ومشاركة الأفكار والمقترحات في القرارات

التي تعمل على تقدم المجموعة وتحقيق أهداف المنظمة [6]. فيما يصفها (لاحق، 2012) هي عملية

مشاركة المدير للعاملين في القيام بالعمليات الادارية، بهدف تنمية الجوانب القيادية لديهم، واستثمار

طاقاتهم، وفتح المجال لهم للأبداع، والابتكار. [7]

وفي السياق نفسه عرفها (Wellman,2013) إنها "عملية التأثير الاجتماعي التي تنطوي على تحديد

أهداف المجموعة، وتحفيز السلوك اتجاه إنجاز المهمة.

وكذلك وصفها (Sagnak, Mesut, 2016) هي تقاسم السلطة بين القائد، والعاملين في عملية صنع

القرار، إذ يتم اتخاذ القرار بشكل مشترك بينهما.

ويميل القائد التشاركي الى التجديد، والتغيير المتمهل المدروس. [8] فهي نمط ديمقراطي من القيادة

تتشارك جميع الأفراد في تحديد غايات المنظمة فهي الاستراتيجيات، والآليات؛ لتحقيق هذه الغايات" [9].

ثالثاً: أهمية نمط القيادة التشاركية:

هناك مجموعة من النقاط، والجوانب التي تبرز من خلالها أهمية نمط القيادة التشاركية منها [10]:



1. يؤدي الالتزام بمبدأ القيادة التشاركية الى تطوير المنظمة بشكل متوالٍ، مما يضمن استمراريتها، نظراً لتمتعها بتطبيق مبادئ الحوارات، والمداولات الدائمة أثناء اتخاذ القرار بعيداً عن المصالح الخصوصية لبعض العاملين في المنظمة.
  2. تهيئة جو الانفاق، والإيجابية بين الأفراد على كافة مستوياتهم داخل بيئة العمل.
  3. أحد الأساليب لزيادة فعالية المنظمة وجودة مخرجاتها، وذلك لأن عمليات اتخاذ القرار، ومهام العمل داخل المنظمة تسير بشكل تشاركي بين العاملين، وبالتالي يؤدي الى تدني نسبة الخطأ.
  4. تزيد سرعة تطور، ونمو المنظمة، وتحقيقها للميزة التنافسية.
- رابعاً: ابعاد نمط القيادة التشاركية:
- من خلال اطلاع الباحث على المراجع والدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة التشاركية، لوحظ أن معظم الباحثين، والكتاب أمثال: (أبو عيطة، 2013) [11]، (أبو مسامح، 2015) [12]، (سليمان، 2017) [13]، قد حددوا أبعاد القيادة التشاركية بـ (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية) فضلا عن الكثير من الدراسات التي اتفقت على هذه الابعاد:
- أ- تفويض السلطة (Delegation of Authority): هو إعطاء المسؤولية، ومنح السلطة اللازمة للموظف لاستغلال طاقاته في مصلحة المنظمة [14]. كما أن تفويض السلطة للعاملين يُعد فرصة جيدة لتدريبهم، وتنمية قدراتهم الإدارية والقيادية، التي قد تعد خطوة نحو إعدادهم للمستويات الإدارية الأعلى في المستقبل [15]، [16]، [17].
- ب- المشاركة في اتخاذ القرار (Participation in Decision Making): عبارة عن تقاسم اتخاذ القرار مع الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية [18].
- ت- العلاقات الإنسانية (Human Relationships): أنها "مجموعة من الأنشطة التي يؤديها الفرد التي تعبر عن مستوى كفاءته في انجاز المهام، والواجبات المناطة به" [19].

#### • القرارات الاستراتيجية

أولاً: مفهوم القرار:

"وهو عملية الاختيار بين بدلين أو أكثر من خلال اساليب واجراءات معينه لأجل تحقيق هدف معين او حل مشكلة ما" حيث يرى بعض الاقتصاديون ان القرار "هو اختيار الحدث الدقيق من كل بدلين أو أكثر من مجموعة بدائل متاحة"، هو أيضاً "عبارة عن أنشطة يتم اتباعها لتحديد المشكلة وبدائل الحل وتقييم البدائل وهي اهم خطوة تشير الى اتخاذ القرار هو اختيار البديل المناسب" [20]. وكذلك "هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها" [21]. ويعرف ايضا "عملية اتخاذ القرارات هي الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل: اكتساب حصة أكبر من تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج والمبيعات وهذه المعايير عديدة، لأن جميع القرارات تتخذ وفي ذهن القائم بالعملية بعض هذه المعايير، ويتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة". [22]

ثانياً: مفهوم القرار الاستراتيجي:

القرار الاستراتيجي: "هو كل قرار يتم اتخاذه في المستويات الاستراتيجية". [23] وكذلك "وهو تلك القرارات التي تؤثر بعمق في مستقبل المؤسسة من خلال التجاوب والتوافق بين هذه القرارات ومتطلبات البيئة". [24]. وهو ايضا "قرار يتخذ في مستويات الاستراتيجية، ويتعلق بمستقبل المؤسسة والبيئة المحيطة بها، ويخص بدراسة المسائل الغامضة والمعقدة، وعادة ما يغطي فترة طويلة الأجل". [25] ويعرف ايضا



"هو القرارات التي تكون تأثيرها بعيد المدى ويشمل كل المنظمة وليس جزء منها، وتؤدي الإدارة الاستراتيجية الجزء الفعال في صناعتها. [26]

ثالثاً: أهمية القرار الاستراتيجي:

تتركز أهمية اتخاذ القرار كما يلي: [27]

- أن اتخاذ القرار يرتبط بحدود وبنطاق السلطة والمسؤولية.
- تتخذ القرارات بعد ان يمارس المدير مجموعة من الآليات والوظائف لتحقيق هدف محدد.
- تتوقف فاعلية ونجاح الإدارة بالدرجة الأولى على كفاءة اتخاذ القرار، وكفاءة متخذه.
- أن عملية اتخاذ القرار عملية معقدة بحاجة لخبرة واستشعار وبعد نظر، وسعة إدراك، ونوعية المعلومات التي بني عليها القرار.

عملية صنع واتخاذ القرار قلب الإدارة النابض الذي يحقق للمنظمة البقاء والازدهار. [28]

رابعاً: مراحل وابعاد صنع القرارات الاستراتيجية:

تتمثل مراحل وابعاد القرارات الاستراتيجية بالآتي: [29]

- أ- وضع الاهداف والاعراض الخاصة: اذ ان الاهداف تحتاج إلى الأداء الذي يؤثر في الفاعلية التي تؤشر النتائج الواجب انجازها والمقاييس التي تعد المؤشر لما يجب ان ينجز.
- ب- تحديد او تعريف المشكلة: فالمشكلات تتوضح عندما تحدد الاهداف ووجود المشكلة يرتبط بوجود فجوة ما بين النتائج الفعلية والنتائج المخططة. [30]
- ت- تحديد الاسبقيات: فكلما كانت موارد المنظمة غير محددة عندئذ من الممكن تحديد الاسبقيات في المشكلات، بمعنى قدرة المنظمة على دراسة كل مشكلة لوحدها وهذه العملية تتضمن (الحاجة الملحة – التأثير – زيادة الوفر (النمو)).

ث- دراسة الاسباب الداخلة في حدوث المشكلة: ويعني دراسة السبب الذي ادى إلى المشكلة.

ج- تطوير الحلول البديلة: لكل مشكلة حلول بديلة ويجب اختيار البيئة الداخلية والخارجية لكسب المعلومات والافكار التي تقود إلى الحلول المبتكرة، ويساعد الاختيار على دراسة اداء المنظمات الفاعل ليقودها نحو التحسين والتطوير ويطلق على هذه العملية (المقارنة المرجعية).

ح- تقييم البدائل: تقييم البدائل من خلال المقارنة مع بعضهما ومع نتائج المخرجات والعلاقة بينهما تستند إلى ثلاث حالات هي (التأكد – عدم التأكد – المخاطرة). [31]

خ- اختيار الحل: ان الغرض من اختيار الحل الرئيس بهدف حل المشكلة وانجاز الاهداف المؤشرة: ويعني "ان القرار لا يمثل النهاية بحد ذاتها بل يعني الوصول لها".

د- تنفيذ القرار: ان أي قرار هو اقل بكثير من أن يعني الخلاصة او المحصلة فيما لو لم يتم تنفيذه، ولا بد من التنفيذ بشكل فاعل لإنجاز الهدف.

ذ- المتابعة: للإدارة الفاعلة مقاييس معينة لتأثير ومقارنة النتائج الفعلية مع المخططة، وفي حالة حصول الانحرافات فلا بد من اجراء تغييرات على الخطة، وان نتائج المتابعة تتمثل بالتغذية العكسية لبقية الخطوات الأخرى في عملية صنع القرار [32]، وهي الخطوة الاخيرة من عملية الصناعة للقرار الاستراتيجي. من خلال ما سبق أن مراحل صنع القرار الاستراتيجي: هي عبارة عن مراحل متسلسلة ومتراصة تخضع كل مرحلة منها لعدة عمليات تدرس بشكل جيد للوصول للهدف المنشود. وعملية صنع القرارات الاستراتيجية تمر بمراحل مختلفة وحسب آراء الباحثين والكتاب لكون بعضهم ينظر لها بشكل مفصل والبعض الآخر يجمع خطوات عديدة بمراحل جامعة لها، ولكن الجدير بالذكر أن جميع الباحثين والكتاب يتفق بأنها تمر بالخطوات الآتية "مرحلة إدراك وتشخيص المشكلة، ومرحلة تطوير البدائل،



ومرحلة تقويم البدائل، مرحلة اختيار البديل، ومرحلة التنفيذ الرقابة"، والتي سيتم اعتماد البحث عليها في الجانب الميداني والذي يمثل حالة شمولية لجميع الخطوات والمراحل التي أشار إليها الباحثون والكتاب. خامساً: دور القيادة التشاركية في تعزيز جودة القرارات الاستراتيجية:

تُعَدُّ القيادة التشاركية من الأنماط القيادية الحديثة التي تهدف إلى إشراك العاملين في عمليات صنع القرار، وخاصة القرارات ذات الطابع الاستراتيجي التي تمس مستقبل المنظمة، يقوم هذا النمط على مبدأ أن المعرفة والخبرة لا تتركز في يد القائد فقط، بل تتوزع بين أفراد المنظمة بمستوياتهم المختلفة، مما يجعل إشراكهم في اتخاذ القرار وسيلة فعّالة لتحسين جودة المخرجات الاستراتيجية. ومن خلال تعزيز قنوات التواصل والتفاعل المفتوح بين القائد وأعضاء الفريق، يتم تبادل الأفكار والآراء المتنوعة، الأمر الذي يثري عملية التفكير الاستراتيجي ويقال من احتمالية الوقوع في الأخطاء الناتجة عن القرارات الفردية أو الأحادية.

كما أن القيادة التشاركية تخلق بيئة عمل تقوم على الثقة والاحترام المتبادل، وهو ما يسهم في رفع مستوى الالتزام الجماعي تجاه تنفيذ القرارات المتخذة، فعندما يشعر الموظفون بأن آراءهم مسموعة وأنهم جزء من عملية صياغة القرار، يزداد لديهم الإحساس بالمسؤولية والانتماء، مما ينعكس إيجاباً على جودة التنفيذ ودقة المتابعة، بالإضافة إلى ذلك، يؤدي هذا النمط القيادي إلى زيادة المرونة التنظيمية وقدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية، لأن القرارات التي تُبنى على مشاورات واسعة تكون أكثر شمولاً واستجابة للظروف المحيطة.

ويشير (Northouse, 2022) إلى أن القيادة التشاركية تُسهم في تعزيز جودة القرارات من خلال خلق ثقافة تنظيمية قائمة على الحوار وتبادل المعرفة، حيث يُنظر إلى اتخاذ القرار على أنه عملية جماعية تدمج الخبرات المختلفة، وتستند إلى منطق التحليل والتعاون لا إلى السلطة الفردية [33]. ومن هذا المنطلق، تُعد القيادة التشاركية أداة أساسية لتحسين جودة القرارات الاستراتيجية وضمان توافقها مع أهداف المنظمة ورؤيتها طويلة المدى.

المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث

أولاً: صدق وثبات المقياس:

توجد عدة طرق من أجل التحقق في ثبات المقياس منها طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرو نباخ للتأكد من الاتساق الداخلي للمقاييس وتم استخدام طريقة ألفا كرو نباخ في هذا البحث من أجل إثبات صدق وثبات المقياس والذي يأخذ قيم تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات للبيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، أي ان زيادة معامل ألفا كرو نباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع البحث.

جدول رقم (1) صدق وثبات المقياس

متغيرات البحث Cronbach 's Alpha (الثبات) البعد الفرعي Cronbach 's Alpha (الصدق)

القيادة التشاركية



939.

تفويض السلطة. 853. 926.

المشاركة في اتخاذ القرار. 755. 866.

العلاقات الانسانية. 858. 921.

جودة القرار الاستراتيجي

952.

مرحلة أدراك وتشخيص المشكلة. 761. 851.

مرحلة تطوير البدائل. 846. 923.

تقويم البدائل. 841. 920.

اختيار البديل. 811. 887.

التنفيذ والرقابة. 819. 903.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss.v.24

الجدول رقم (1) يبين نتائج اختبار الثبات وصدق المحك، حيث قيم ألفا كرو نباخ لجميع عبارات متغيرات البحث أكبر من 60%، وذات قيم عالية جداً وهي على درجة عالية من الثبات والاتصاق الداخلي لجميع عبارات المقياس. ويمكن القول بان المقاييس التي اعتمد عليها البحث لقياس عبارات متغيراتها تتمتع بالثبات الداخلي لفقراتها مما يمكننا الاعتماد على هذه الاجابات في تحقيق اهداف البحث وتحليل نتائجه.

ثانياً: الوصف الإحصائي لأبعاد المتغير المستقل القيادة التشاركية:

جدول رقم (2) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الإجابة والأهمية النسبية للأبعاد الرئيسية لمتغير القيادة التشاركية (n=58)

ت	المحور الرئيسي للمتغير المستقل	الانحراف المعياري	درجة الإجابة	الأهمية النسبية
1	تفويض السلطة	4.03	1.10	مرتفع الأول
2	المشاركة في اتخاذ القرار	3.77	859.	مرتفع الثالث
3	العلاقات الإنسانية	3.62	940.	مرتفع الخامس
4	المعدل العام لمحاور القيادة التشاركية	3.85	934.	مرتفع

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي Spss.v.24

يلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (2) أن بعد تفويض السلطة حصل على المرتبة الأولى بدرجة الأهمية النسبية وبحسب إجابات عينة البحث، ومن بعده بعد العلاقات الإنسانية ومن ثم بعد المشاركة في اتخاذ القرار وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لأبعاد المتغير المستقل القيادة التشاركية (3.85) وبانحراف معياري عام بلغ (934.) وضمن مستوى أجابه مرتفع.

ثالثاً: الوصف الإحصائي لمحاور (المتغير المعتمد) جودة القرارات الاستراتيجية:



جدول رقم (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الإجابة والأهمية النسبية للمحاور الرئيسية لمتغير القرارات الاستراتيجية (n=58)

ت	المحور الرئيسي للمتغير المعتمد	صنع القرار الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة	الأهمية النسبية
1	مرحلة أدراك وتشخيص المشكلة	3.37	854.	معتدل	الرابع	
2	مرحلة تطوير البدائل	3.46	887.	مرتفع	الثاني	
3	تقويم البدائل	3.54	934.	مرتفع	الأول	
4	اختيار البديل	3.33	885.	معتدل	الخامس	
5	التنفيذ والرقابة	3.43	948.	مرتفع	الثالث	
6	المعدل العام لأبعاد القرارات الاستراتيجية	3.44	901.	مرتفع		

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss.v.24

يتضح من نتائج للجدول رقم (3) أن مرحلة تقويم البدائل حصلت على المرتبة الأولى بدرجة الأهمية النسبية حسب إجابات عينة البحث، ومرحلة تطوير البدائل فقد حصلت على المرتبة الثانية، أما مرحلة التنفيذ والرقابة حلت في المرتبة الثالثة ومن ثم مرحلة أدراك وتشخيص المشكلة رابعاً وحلت خامساً مرحلة اختيار البديل، وبشكل عام فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لأبعاد المتغير القرارات الاستراتيجية (3.44) وبانحراف معياري عام بلغ (901.) وضمن مستوى أجا به مرتفع. رابعاً: فرضيات البحث:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التشاركية وجودة القرارات الاستراتيجية، لغرض اثبات صحة الفرضية الرئيسية الأولى من فيها سيتم اختبار الفرضيتين التاليتين:
  - فرضية العدم  $H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التشاركية وجودة القرارات الاستراتيجية.
  - الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التشاركية وجودة القرارات الاستراتيجية.

جدول رقم (4) قيم معامل الارتباط بين القيادة التشاركية وجودة القرارات الاستراتيجية العلاقة معامل الارتباط

N Pearson مستوى المعنوية Sig.t

(القيادة التشاركية) \_ (جودة القرارات الاستراتيجية) \*\*782. 58 0.000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss.v.24

نلاحظ من الجدول (4) أن علاقة القيادة التشاركية بجودة القرارات الاستراتيجية حققت ارتباط طردي قوي بلغ (0.782) عند مستوى معنوية Sig.t (0.01)، وتشير هذه القيمة الى علاقة الارتباط طردية قوية أي توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التشاركية وجودة القرارات الاستراتيجية. ويفسر ذلك مدى أدراك عينة البحث للقيادة التشاركية وارتباطها في بالقرارات الاستراتيجية وصناع القرار في مصرف الرافدين كربلاء-فرع الشهداء، ومن خلال ذلك يتم رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول



الفرضية البديلة (H1) والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التشاركية وجودة القرارات الاستراتيجية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha=0.01$ ).

2. الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة التشاركية وجودة القرارات الاستراتيجية، لغرض اثبات صحة الفرضية الرئيسية الثانية من فيها سيتم اختبار الفرضيتين التاليتين:

• فرضية العدم  $H_0$ : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة التشاركية وجودة القرارات الاستراتيجية.

• الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة التشاركية وجودة القرارات الاستراتيجية.

جدول رقم (5) قيم نموذج الانحدار الخطي البسيط بين القيادة التشاركية وجودة القرارات الاستراتيجية

القيادة التشاركية	F calculated	F tabular	R <sup>2</sup>	$\beta$
	59.005	7.672	609.7	782.

جودة القرارات الاستراتيجية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss.v.24

يظهر الجدول رقم (5) مجموعة من النتائج:

إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (59.005) وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (7.672) عند مستوى دلالة (0.01). وبناءً عليه يتم رفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة  $H_1$  وهذا يعني: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية بين للقيادة التشاركية وجودة القرارات الاستراتيجية. وكذلك يتضح من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (609.) بان نظم المعلومات الادارية قادرة على تفسير ما نسبته (60%) من التغيرات التي تطرأ على صنع القرار الاستراتيجي. أما النسبة البالغة (40%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث. وايضا يبين أن قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (782.) أي أن زيادة القيادة التشاركية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة في جودة القرارات الاستراتيجية بنسبة (83%) من وحدة انحراف معياري واحد إذا تقبل الفرضية.

خامساً: قيم نموذج الانحدار لمحاور (المتغير المستقل القيادة التشاركية) و(المتغير المعتمد جودة القرارات الاستراتيجية):

نلاحظ من الجدول رقم (6) قيم الانحدار لمحاور المتغير المستقل القيادة التشاركية على المتغير المعتمد جودة القرارات الاستراتيجية مع أهمية كل محور من المحاور وفقاً الى قيم معمل التفسير ( $R^2$ ) ، فنلاحظ مكون العلاقات الإنسانية لها الأهمية الاولى من ناحية قوة التأثير على جودة القرارات الاستراتيجية إذ بلغت قيمة ( $R^2$ ) تساوي (538.) وهي معنوية، فالعلاقات الإنسانية لها تكون بالدرجة الأولى من التأثير في جودة القرارات الاستراتيجية وصناع القرار في مصرف الرافدين-في كربلاء المقدسة -فرع الشهداء يدركون ذلك، يله مكون تفويض السلطة الذي كانت قيمته ( $R^2$ ) تساوي (457.) وهي معنوية، أما المكون الثالث من ناحية قوة التأثير على عملية صنع القرار الاستراتيجي هو مكون المشاركة في اتخاذ القرار الذي قيمته ( $R^2$ ) تساوي (452.) وهي معنوية.

جدول رقم (6) قيم نموذج الانحدار لمحاور المتغير المستقل القيادة التشاركية والمتغير المعتمد جودة القرارات الاستراتيجية:



ت	محاور المتغير المستقل	المتغير المعتمد	R2	$\beta$	الأهمية النسبية
1	تفويض السلطة	جودة القرارات الاستراتيجية	.452	573.	الثالث
2	المشاركة في اتخاذ القرار		.457.	651.	الثاني
3	العلاقات الإنسانية		.538.	668.	الأول

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss.v.24 الاستنتاجات:

1. فيما يتعلق بالسؤال الأول حول مفهوم القيادة التشاركية ومستوى توافرها في مصرف الرافدين – فرع الشهداء، توصل البحث إلى أن القيادة التشاركية تُمارس بدرجة جيدة داخل المصرف، إذ يتبنى القادة أسلوب إشراك العاملين في النقاش وصنع القرار، مما يعزز الثقة المتبادلة ويزيد من التزام الموظفين بتنفيذ المهام الموكلة إليهم. كما أظهر التحليل أن هذا النمط القيادي أسهم في بناء بيئة عمل يسودها الاحترام والتعاون، وأدى إلى رفع مستوى الأداء العام وتحسين جودة القرارات التي تُتخذ في مصرف الرافدين في كربلاء-فرع الشهداء.
2. وفيما يتعلق بالسؤال الثاني المتعلق ب مفهوم القرار الاستراتيجي، أوضحت النتائج أن القرارات الاستراتيجية تُعد محورياً أساسياً في نجاح المنظمة، لأنها تحدد توجهاتها المستقبلية وتؤثر في بقائها وتطورها، وقد تبين أن هذه القرارات تحتاج إلى مشاركة واعية من قبل الإدارة والعاملين على حد سواء، لضمان دراسة البدائل الممكنة وتحليلها بدقة قبل اختيار الأنسب منها. كما أظهرت النتائج أن وضوح الرؤية والتنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة يسهم في اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر دقة وفاعلية.
3. أما فيما يخص السؤال الثالث المتعلق ب مدى دور القيادة التشاركية في تعزيز جودة القرارات الاستراتيجية، فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية قوية بين القيادة التشاركية وجودة القرارات الاستراتيجية، إذ تبين أن مشاركة العاملين في مراحل صنع القرار تسهم في تحسين نوعية المعلومات المتاحة وتوسع من نطاق التفكير الجماعي، مما يعكس إيجاباً على جودة القرارات المتخذة. كما أثبتت النتائج أن أبعاد القيادة التشاركية الثلاثة – تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والعلاقات الإنسانية – تعمل بشكل متكامل على دعم عملية اتخاذ القرار، من خلال ترسيخ الثقة داخل المنظمة وتعزيز الروح الجماعية والتعاون بين القادة والموظفين.
4. عملية صنع القرار الاستراتيجي هي "تشمل كافة الاساليب والإجراءات والقواعد التي يستعملها المشاركون في هيكل اتخاذ وصنع القرار لتفضيل خيار أو خيارات معينة لحل مشكلة معينة" وتمر عملية صنع القرار الاستراتيجي بعدة مراحل هي "مرحلة إدراك وتشخيص المشكلة، ومرحلة تطوير البدائل، ومرحلة تقويم البدائل، مرحلة اختيار البديل، ومرحلة التنفيذ الرقابة".
5. مشاركة العاملين في صنع القرار تعزز روح الانتماء والولاء للمصرف، ما يؤدي إلى تنفيذ أكثر فعالية للخطط الاستراتيجية.
6. وجود مناخ تنظيمي ديمقراطي في المصرف ساعد على تبادل الأفكار والخبرات، وساهم في إنتاج قرارات أكثر نضجاً وواقعية.

التوصيات:

1. تعزيز ثقافة القيادة التشاركية داخل المصرف عبر تدريب القيادات على أساليب التواصل والتفويض والمشاركة الفعالة.



2. توسيع مشاركة العاملين في مراحل التخطيط واتخاذ القرار الاستراتيجي لضمان شمول وجهات النظر المتنوعة.
3. بناء بيئة عمل داعمة للحوار والثقة لتشجيع العاملين على التعبير عن آرائهم دون خوف.
4. تطوير آليات تفويض واضحة تحدد المسؤوليات والصلاحيات بما يضمن توازن السلطة والمساءلة.
5. الاستفادة من نتائج البحث في تصميم برامج تطوير إداري تهدف إلى رفع كفاءة صناعات القرار وتحسين جودة المخرجات التنظيمية.

المصادر:

- [1] Maxwell, J. C, (2004). Forward. In J. M. Kouzes & B. Z. Posner (Eds.), Christian reflections on the leadership challenge, San Francisco, Jossey-Bass.
- [2] الطويل، هاني عبد الرحمن، (2006م) ، الادارة التعليمية مفاهيم وأفق، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [3] Wellman, E. M. (2013), Enabling Shared Leadership in Hierarchical Groups.
- [4] Sagnak, Mesut (2016), Participative Leadership and Change – Oriented Organizational Citizenship : The Mediating Effect of Intrinsic Motivation", In (Eurasian Journal of Educational Research), Issue (62).
- [5] Robbins, Stephen p. & Mary Coulter. (2005), Management, Ed, New Jersey, Prentic Hall.
- [6] North house, (2010), Leadersh, Theory and practice, 5thed, Los Angeles, sage.
- [7] لاحق، حليمه يحيى، (2012) ، درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية في منطقة عسير، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة الملك خالد، أبها.
- [8] ربيع، هادي مشعان، (2006) ، المدير المدرسي الناجح، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [9] Akpoviro, K., Bolarinwa, K., & Owotutu, S. (2018), Effect of participative leadership style an employees' productivity. International Journal of Economic Behavior, 8 (1).
- [10] Rhee, K., & Sigler, T. (2015), Untangling the Relationship Between Gender and Leadership. Gender in Management, 30(2), 109-134. doi:10.1108/GM-09-2013-011
- [11] أبو عطية، عبد الله، معوقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية بمحافظة غزة وسبل معالجتها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص44، 2013.



- [12] أبو مسامح، أحمد عبد العزيز، درجة ممارسة مديري مديريات المدارس الحكومية لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص35، 2015.
- [13] سليمان، احمد زهير زكريا، تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير في أصول التربية، تخصص إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، ص52، 2017.
- [14] العجمي، محمد حسنين، صناعة القرار التربوي واتخاذ النظرية- النموذج، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، ص145، 2008.
- [15] الرميدي، بسام سمير، دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد20، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، الجزائر، ص47، 2018.
- [16] الرويثي، حمدي بن سالم، درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ المنظمي في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية، المجلة التربوية، العدد 55، كلية التربية، جامعة سوهاج، مصر، ص229، 2018.
- [17] Sagnak, Mesut, Participative Leadership and Change – Oriented Organizational Citizenship : The Mediating Effect of Intrinsic Motivation, In (Eurasian Journal of Educational Research), Issue (62), p18, 2016.
- [18] Michael, A.P., Emotional Intelligence and Critical Thinking Relationships to Transformational Leadership, (unpublished doctoral dissertation), University of Phoenix, North America, p117, 2008.
- [19] Rue, leslie & byars, lioyd, management skills & application thirteenth .edition, McGraw-Hill, p223, 2008.
- [20] Abu Qahf, Abdel Salam, Abdel Ghaffar Hanafi, Business .Organization and Administration, Modern Arab Office, Egypt, 1993.
- [21] Shiha, Ibrahim Abdel Aziz, Fundamentals of Public Administration, .Mansha'at Al Maaref, Alexandria, 1993.
- [22] Al-Allaq, Bashir, Foundations of Modern Management (Theories and .Concepts), Al-Yazouri Scientific House, Amman, Jordan, p148, 1998.
- [23] Abu Qahf, Abdul Salam, Hanafi, Abdul Ghaffar, Basics of Business .Organization and Administration, Modern Arab Office, Egypt, pp. 143-144.
- [24] Abdullah, Raed Abdul Khaleq, "Essentials of Decision Effectiveness and the Role of Information in It", Al-Hudhud Magazine, Issue 10, Iraq, 1999.
- [25] Al-Tayeb Daoudi, Bin Khalifa Ahmed, "The effectiveness of knowledge management in strategic decision-making", Journal of Economic and Administrative Research, issue thirteen, Faculty of



- Economic, Commercial and Management Sciences, Mohamed Kheidar ..University, Biskra, p 33, June 2013
- Al-Husseini, Falah Hassan, Strategic Management, Wael Publishing .[26]  
..House, Jordan, p 150, 2004
- Al-Sirafi, Muhammad, Strategic Management, Dar Al-Wafa for the ..[27]  
..World of Printing and Publishing, first edition, Alexandria, p 158,2008
- Hareem, Hussein, Principles of Modern Management, Theories - ..[28]  
Administrative Processes - Organizational Functions, Dar Al-Hamid for  
..Publishing and Distribution, first edition, Amman, Jordan, p. 139, 2006
- Ivancevich, M. & Lorenzi & J. Skinner, Management: Quality and ..[29]  
..Compositeness, 2nd, U.S.A., p: 122-126, 1997
- Zuwaitf, Mahdi, Al-Adayla, Ali, Organization Management (Theories ..[30]  
and Behavior), Majdalawi Publishing and Distribution House, first edition, ,  
..pp. 274-278, 1996
- Champoux, Joseph, Organizational Behavior, Essential Tenets For a ..[31]  
..new Millennium, printed, on acid free paper, p: 264, 2000
- Al-Amiri, Saleh Mahdi Mohsen, Al-Ghalabi, Taher Mohsen Mansour, ..[32]  
Management and Business, Wael House for Printing and Publishing,  
..second edition, Amman , pp 204-207,2008
- Northouse, P. G. (2022). Leadership: Theory and Practice (9th ed.). ..[33]  
..Sage Publications