

القيادة التشاركية كمدخل لصنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية من منظور خدمة الجماعة

Participatory leadership as an entry point for group decision
making by civil associations from the perspective of group
work

دكتورة نورا أبو السعود حسن محمد حداد

مدرس بقسم خدمة الجماعة

المعهد العالي للخدمة الاجتماعية المنصورة

ملخص الدراسة: تهدف الدراسة إلى تحديد مستوى أبعاد القيادة التشاركية (تفويض الصلاحيات ، العلاقات الإنسانية ، الشفافية في بناء المعلومات ، تبادل الآراء) ، وكذلك تحديد مستوى مراحل صنع القرار الجماعي (تحديد الأهداف ، جمع البيانات والمعلومات ، تحديد البدائل ، تقييم البدائل، إتخاذ القرار) بالجمعيات الأهلية ، وتحديد الصعوبات التي تواجه إسهامات القيادة التشاركية كمدخل لصنع القرار الجماعي ووضع مجموعة من المقترحات لتفعيل إسهامات القيادة التشاركية في صنع القرار الجماعي ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $a = 0.01$ بين القيادة التشاركية وصنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية ، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.380) .

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية - القرار الجماعي - الجمعيات الأهلية .

Abstract : The study aims to quatify the dimensions of participatory Leadership (delegation of authority , Human relations , Transparency in information Building , Echange of opinions) , As well as determining the level of group decision making (identify the goals , collecting data and information , determinations of alternatives , assessmentof alternatives , decision making) by civil Associations , And indentify the difficulties of participatory Leadership contributions asan input to group decision making and develop a set of proposals to operationalize participatory leadership contributions to group decision making , The results of the study found that there was a statistically significant , positive correlation ($a=0.01$) between participatory Leadership and group decision making by civil associations , and the value of the determinat (0.380) .

Keywords : participatory Leadership -group decision making -civil Associations

أولاً: مدخل لمشكلة الدراسة : تلعب المنظمات الأهلية دور هام في تنفيذ برامج لخدمة كافة شرائح المجتمع ، فهي بحاجة إلى قادة لديهم المقدره على الإستغلال الأمثل لمقومات المنظمات ومواردها في رفع الأداء ، وذلك من خلال إستخدام قيادات تتسم بالنضج الوظيفي ، وتتلاءم مع الظروف السياسية والإقتصادية والإجتماعية وغيرها ، والقيادة التشاركية في المنظمات تسعى لإستخدام الأنماط القيادية المناسبة والقادرة على أداء دور فعال ودور يسهم في تحقيق رسالة المنظمات الأهلية والإستراتيجيات التي تسعى إلى

تحقيقها ، ولكن يلاحظ عدم استخدام الأنماط القيادية الملائمة لظروف العاملين بالمنظمة قد يؤدي إلى عدم تحقيق أهدافها المنشودة (حسن ، 2010 ، ص 3 - 4)، فالقضية الرئيسية في القيادة هي إلى أي مدى يجب على القائد المحدد مشاركة وصنع القرارات مع الآخرين أعضاء الفريق ، عوضاً عن أخذ قرارات أوتوقراطية ، فهو يأخذ رأى العاملين معه من التابعين والرؤساء ولا بد وأن ينظر إلى العمل على أنه جهد جماعي مشترك بين الجميع . (أدير ، 2014 ، ص35)، ويمكن أن تنتهج كثير من المؤسسات الأهلية أنماط إدارية تفتقد إلى التركيز على المشاركة في صنع القرارات، وإتاحة المجال لأعضاء المؤسسة بها ، (الشمري ، 2018 ، ص 59).

فتحتل الجمعيات الأهلية مراكز هامة وجماهيرية، ولكنة عددها وإنتشارها في جميع المناطق ، حيث بلغ عددها على مستوى جمهورية مصر العربية عام (2021) حوالي (57.235) جمعية أهلية (الإتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية ، القاهرة ، إحصائية 2021)، ومنهم (2712) جمعية أهلية بمحافظة الدقهلية وتخدم جميع قطاعات المجتمع (الإتحاد الإقليمي للجمعيات والمؤسسات الأهلية ، محافظة الدقهلية، إحصائية 2021) .

وهذا ما أشارت إليه دراسة عبد اللطيف (2004) إلى الدور البارز للمنظمات غير الحكومية في إستكمال النشاط الحكومي ودورها في إشباع الإحتياجات المجتمعية بالمجتمع . كما تم النظر إليها على أنها تمثيل للجماعات المهمشة (فرغلي ، 2009 ، ص 251)، كما تفتح فرص للتمكين بدلاً من التسلط والسيطرة (سالم ، 2018 ص 227). كما توصلت دراسة الشمري (2018) إلى مجموعة من المقترحات لتطوير القيادة التشاركية في المدارس بتنظيم دورات تدريبية التي تؤكد على أهمية النمط التشاركي في القيادة وتعزيز العلاقات الإنسانية داخل المدرسة. وأيضاً أوصت دراسة سالم (2018) أن درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية بشكل عام كانت عالية، وهذا ما أشارت لدراسة معمري (2019) أن ممارسة القيادة التشاركية عند القادة في المستشفى كفيلة بخلق الشراكة والتعاون بين القادة والعاملين .

ولذلك تهتم القيادة التشاركية بالتأثير والإقناع الشخصي للآخرين ، وتعطى أهمية كبيرة للمرؤوسين بعيداً عن التهديد والتخويف ، وهدفها الأساسي إحترام شخصية المرؤوسين ،

وتركز على العلاقات الإنسانية ، وتمنح العاملين حرية الإختيار ، وتؤمن بالحوار البناء الهادف (أبو الكشك ، 2006 ، ص 35). وهذا ما أشارت إليه دراسة مباركي (2019) أن القيادة التشاركية ودورها في تميمين الموارد البشرية في مجال الأرشيف إلى ضرورة تطبيق القيادة التشاركية بكل أبعادها من أجل تحفيز العاملين على العمل والمشاركة، ثم أسفرت دراسة غيثان (2019) أن متوسط درجة القيادة التشاركية 3.17 بمستوى مشاركة متوسط ولم تصل إلى حد الكفاية 3.4 ، حيث كانت درجة التوفر لها متوسطة ، ثم أكدت دراسة رمضان (2020) أثر القيادة التشاركية في تحسين الأداء التنافسي للفنادق المصرية إلى أن القيادة التشاركية تؤثر إيجابياً ومعنوياً في الرضا الوظيفي ، وأداء العاملين والروح المعنوية والإلتزام التنظيمي .

حيث تقترن القيادة التشاركية بالنمط القيادي الديمقراطي، وقد يعد نمطاً جديداً بالضرورة ولكن التركيز بدأ يتزايد بشكل كبير في العقدين الأخيرين نظراً لأهميتها في إدارة المنظمة وفي مواجهة التحديات الإدارية الجماعية المستقبلية (معمرى، 2019، ص146). وهذا ما أشارت إليه دراسة حجازي، وقشوع (2021) إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لمقياس القيادة التشاركية والدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية. وكما أشارت دراسة (Verhoeven 2018) إلى ضرورة مشاركة المعرفة بين العاملين والقادة على العلاقة بين القيادة التشاركية وأداء للفريق، كما أن طبيعة العلاقة بين المتغيرات كانت إيجابية. كما توصلت أيضاً دراسة هوناجس (2010) Huangx إلى أن القيادة التشاركية تؤثر على أداء العمل وسلوك المواطن التنظيمية من خلال تأثير التمكين النفسي.

كما أن القيادة عملية جماعية تحدث بين مجموعة من الأفراد أو الأعضاء في بيئة إجتماعية محددة وتشكل تلك القيادة مصدر للسلطة والتأثير نحو تحقيق الأهداف الجماعية المرغوبة (سعد، منقريوس، 2007، ص 27) . حيث أن القيادة تعتمد على حرية التعبير عن الآراء وتقبل الرأي والرأى الآخر، والمشاركة في للبرامج والمهام، ويترتب على ذلك الحماس الجماعي في العمل (محفوظ، خليل، 2011، ص202). وهذا ما أوضحتها دراسة التجاني (2016) إلى مدى حرص المسؤولين على جمع المعلومات والبيانات حول المشكلة ودراستها وإدراك أبعادها مما أكسب الإدارة والموظفين خبرة وكفاءة في مواجهة المشكلات، كما هدفت دراسة أحمد (2018) إلى آليات تفعيل صنع القرار بالمؤسسة

التعليمية ومنها التأكد من تحديد هدف المؤسسة التعليمية وفهم جميع الأعضاء له بوضوح تام، والتأكد من إتصال جميع العاملين مع بعضهم البعض بحرية كاملة، وفهم كل عضو منهم للدور المنوط به، كما أوصت دراسة على (2019) بضرورة المشاركة في صنع القرار والتواصل الجيد مع المؤسسات الحكومية والأهلية الأخرى لتقديم خدمات المجتمع . فنجاح أي مؤسسة يتوقف بشكل كبير على معدل قدرة وكفاءة مسؤوليها في صنع القرارات الجماعية الرشيدة، على إعتبار أن عملية صنع القرار الجماعي ترتبط ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بالعمليات الأخرى كالخطيط والتنظيم والتنسيق والإتصال، وبالتالي فعملية صنع القرار الجماعي تمثل نقطة الإنطلاق لجميع الأنشطة والبرامج التي تتم داخل المؤسسات، إذاً فعملية صنع القرار الجماعي تعتبر قلب العملية الإدارية وجوهرها (حسين، 2005، ص 11). وهذا ما أشارت إليه دراسة فضلاوي (2021) إلى تأثير التنظيم الرسمي إيجابياً على عملية إتخاذ القرار، كما توصلت دراسة على (2021) إلى كفاءة العوامل المؤثرة في صناعة القرارات كإستراتيجية للحد من تفشي فيروس كورونا في ظل المتغيرات المعاصرة والتحول نحو عصر المعلومات. كما أن جماعات المهام إحدى الجماعات التي يعمل معها أخصائي الجماعة عن طريق إعطاء كل عضو من أعضاء الجماعة مهام مخططة وبعد إنجازها تتحقق الأهداف الفردية والجماعية (محفوظ، 2004، ص 94).

وجماعات المهام إحدى الجماعات التي يمكن أن يتحقق من خلالها تنمية المهارات والذي قد ينضم إليها الأعضاء طواعية لمصلحة الجماعة لأنها تتطابق مع مصالحهم الفردية ، لأنهم يعتقدون أن عملهم هذا سيكون لصالحهم على المدى البعيد ، لأنهم يقدرون مصالح الآخرين ، وأن جماعات المهام لها تواجد في معظم المنظمات من أجل إيجاد الحلول لمشكلات المجتمع وتصحيح أفكار جديدة (أبو العلا ، 2014 ، ص 990) ، كما أن جماعات المهام هي تلك الجماعات التي ترتبط بإنجاز مهام معينة لها خصائص تختلف عن باقي المهام الأخرى ، وتحظى هذه المهام بالأهمية والضرورة في المجتمع بما يضمن وضوح الجماعة الذي يجعلها تختلف عن الجماعات الأخرى (منقربوس ، 2012 ، ص 81) ، حيث تعد جماعات المهام من أهم الجماعات التي تسعى لتحقيق أهدافها الجماعية وذلك في إطار الجماعات الإدارية المسؤولة عن تنفيذ البرامج والأنشطة الجماعية ومتابعتها.

فإن عملية صنع القرار الجماعي في المؤسسة الأهلية حصيللة جهد جماعي فهى نشاط يقوم من خلاله صنّاع القرار بإتخاذ بديل من البدائل من أجل إيجاد الحل المناسب للمشاكل المتزايدة التى تواجهها المؤسسة (عبد الرؤوف، عيسى ، 2022، ص 60). وهذا ما أشارت إليه دراسة **ALDhaen (2020)** إلى تفعيل دور إدارة المعرفة والمعلومات في عملية صنع القرار الإستراتيجى بمؤسسات التعليم ، وأوصت بأهمية المعلومات والمعارف في تدعيم العقلانية والحس لدى الأفراد بما يؤدى إلى صنع قرارات إستراتيجية ، وتسهم بشكل كبير في صنع القرارات المؤسسية ، وتعزيز روح المعنوية لدى العاملين ، ورفع مستوي أدائهم ، وحل مشكلات المنظمة (عسكر ، 2012 ، ص 22)، فعملية صناعة القرار الجماعي عملية معقدة تتداخل فيها عوامل متعددة نفسية، سياسية ، وإقتصادية ، وإجتماعية (Walker 2007,p15). لذلك فإن المشاركة في صنع القرارات الجماعية، لها أثر في تنمية القيادات الإدارية لجماعات المهام في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتقهمهم لأهداف التنظيم، وتكون أفضل من القرارات الفردية، (الرفاعي، 2009، ص 26). وهذا ما أشارت إليه دراسة **دانيلا (2018) Daniella** إلى أن الخلفية المعرفية والمعلوماتية المتوفرة حول المعلومات وتحليل المشكلات المراد صناعة قرار بشأنها، مما يساهم في زيادة قدرة صانعى القرارات على فهم الواقع المحيط لإستكشاف مسارات جديدة.

حيث يتضمن صنع القرار أنشطة عديدة تؤدى إلى الإختيار وتبدأ من التفكير والإستجابة كرد فعل لموقف أو مشكلة محددة حتى إختيار أنسب البدائل والخيارات كقرار لمواجهة المواقف أو المشكلة، (خليل ، 2011 ، ص 145) .

كما أن المشاركة في صنع القرارات يعتبر جوهر العمل الجماعى لجماعات المهام المسؤولة عنها ، فصنع القرارات الجماعية يحدد من خلاله مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها وكفاءتها وإستمراريتها، (الرفاعي، 2009 ص36)، وإن فعالية الجماعة ضرورة حتمية في نجاح فعالية القرار وسهولة تطبيقه، (حسين ، 2005 ، ص13). فالواقع أن عملية صنع القرار الجماعي لم تأت من فراغ بل كانت إستجابة ومطلب ملح للتدخلات والتعقيدات الكبيرة بسبب التقدم العلمي والتكنولوجي وإتساع حجم التنظيمات، والقوى البشرية العاملة وتأثيرات البيئة الداخلية والخارجية (عبد الوهاب ، 2010 ، ص 213) . حيث أن الجمعية الأهلية ما هي إلا ملجأ يلوذ به المواطنون الراغبون في حل مشكلات مجتمعهم

بطريقتهم الخاصة إذا ما سدت أمامهم السبل، (ناجي، 2018، ص 166). لذلك فإن المؤسسات الأهلية الناجحة هي التي تعتمد على جماعات المهام المسؤولة عن تولي إدارتها في إطار تنفيذ البرامج والأنشطة الجماعية التي يتم التخطيط إليها ثم تنفيذها في إطار العمل الجماعي بينهما (جدوالي ، 2014 ، ص 15). حيث تعد الجماعات الإدارية من أهم جماعات المهام والتي تسعى لتحقيق أهدافها بالإعتماد على المشاركة الجماعية في إطار العمل الفريقي المسئول عنها (منقريوس وآخرون ، 2004 ، ص 149 - 154)، وأن إمكانية تحقيق ذلك لا تتأتى إلا عن طريق المشاركة الجماعية (محمد، 2013، ص 50).

● وفي ضوء ما سبق يتضح موقف الدراسة الحالية من الدراسات السابقة التي تم الإستعانة بها إلى ضرورة الحاجة الملحة لدراسة أثر القيادة التشاركية وفعاليتها كمدخل لصنع القرار الجماعي لجماعات المهام المسؤولة عن تحقيق الأهداف الجماعية المرغوبة ومواجهة المشكلات التي تعترض أداؤها ، كما يتضح من ملاحظات الباحثة الميدانية إلى أهمية دور جماعات المهام بالجمعيات الأهلية في ظل ركيزة العمل الجماعي وأنهم هم المسئولون عن تسيير شؤون العمل مع الأعضاء العاملين بها لخلق بيئة جماعية تعاونية بينهما داعمة وديمقراطية ، ويجب أن يسند إلى الأعضاء العاملين مسؤولية المشاركة في تبادل الآراء ومناقشتها حتى يتم صنع القرار الجماعي المناسب والفعال بعد تحرى تلك المعلومات التي بشأنها نحرص على نجاح العمل الأهلي، ومن هنا وقع إختيار مشكلة الدراسة الحالية في (القيادة التشاركية كمدخل لصنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية من منظور خدمة الجماعة).

ثانياً: أهمية الدراسة

- 1- تعد الدراسة الحالية خطوة نحو معرفة وتحليل أثر القيادة التشاركية كمدخل لصنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية، الأمر الذي يشغل كثير من المهتمين بالعمل الأهلي في المجتمع المصري ومدى إسهام الجمعيات الأهلية لتحقيق التنمية المستدامة التي تعود بالنفع.
- 2- نظراً للتغيرات والتطورات وإزدياد دور الجمعيات الأهلية بالمجتمع أصبح من الأهمية تناول موضوع القيادة التشاركية وأثرها في صنع القرارات الجماعية بما يعود عليها بالنفع والتميز والتقدم وإزدهار المجتمع المصري بصفة عامة.

- 3- تعتبر دراسة القيادة التشاركية مدخل للنمو الإداري من خلال تولي مسؤولية إدارة جماعات المهام ومشاركة المرؤوسين المسؤوليات الممنوحة لهم وإستثمار قدراتهم الإبتكارية والإبداعية لإشباع حاجات المجتمع وتقديم الخدمات بشكل أكثر فعالية.
- 4- إمكانية توظيف جهود جماعات المهام (الجماعات الإدارية) في توسيع قاعدة المشاركة في أداء العمل وصنع القرار لصالح الفئات العديدة المستهدفة من تقديم الخدمات لها بالمجتمع
- 5- تقوم فلسفة مهنة الخدمة الإجتماعية بصفة عامة وطريقة خدمة الجماعة على وجه الخصوص على ضرورة تحقيق المصالح المشتركة للأفراد والجماعات في المجتمع، وذلك من خلال الجمعيات الأهلية كمؤسسات قامت من رغبة الأهالي في التعاون وعمل الخير لمواجهة المشاكل العديدة السائدة في مجتمعات عجزت الحكومات عن مواجهتها

ثالثاً: أهداف الدراسة

- (1) تحديد مستوى القيادة التشاركية بالجمعيات الأهلية.
- (2) تحديد مستوى مراحل صنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية.
- (3) تحديد أكثر أبعاد القيادة التشاركية ارتباطاً بصنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية.
- (4) تحديد الصعوبات التي تواجه إسهامات القيادة التشاركية في صنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية.
- (5) تحديد مقترحات تفعيل إسهامات القيادة التشاركية في صنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية.
- (6) التوصل إلى آليات مقترحة من منظور طريقة خدمة الجماعة لتفعيل إسهامات القيادة التشاركية في صنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية.

رابعاً: فروض الدراسة:

- (1) الفرض الأول للدراسة: " من المتوقع أن يكون مستوى القيادة التشاركية بالجمعيات الأهلية مرتفعاً": ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية:
 1. تفويض الصلاحيات.
 2. العلاقات الإنسانية.
 3. الشفافية في بناء المعلومات.
 4. تبادل الآراء.

(2) الفرض الثاني للدراسة: " من المتوقع أن يكون مستوى مراحل صنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية مرتفعاً " ، ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية:

1. مرحلة تحديد الأهداف. 2. مرحلة جمع البيانات والمعلومات.
3. مرحلة تحديد البدائل. 4. مرحلة تقييم البدائل. 5. مرحلة إتخاذ القرار.
- (3) الفرض الثالث للدراسة: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين القيادة التشاركية وصنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية " .
- (4) الفرض الرابع للدراسة: " توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أعضاء مجالس الإدارة وفقاً للنوع بالنسبة لتحديدهم لمستوى القيادة التشاركية بالجمعيات الأهلية " .
- (5) الفرض الخامس للدراسة: " توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أعضاء مجالس الإدارة وفقاً للنوع بالنسبة لتحديدهم لمستوى مراحل صنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية

خامساً : مفاهيم الدراسة :

1- مفهوم القيادة التشاركية : Participatory Leadership

القيادة لغة: مشتقة من الفعل (قاد) أي قام بعمل ما للوصول إلى الهدف المنشود، وهي عبارة عن علاقة بين القائد والمرؤوسين وتنقسم إلى وظيفتين (وظيفة إعطاء الأوامر وهي من حق القائد، ووظيفة تنفيذ الأوامر وهي من حق المرؤوسين)(الغزو، 2009، ص 10).

والقيادة اصطلاحاً: هي العملية التي تتم عن طريق إثارة إهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الإتجاه المرغوب فيه (العجمي، 2008، ص 57) .

أما عن القيادة التشاركية فهي تعنى الإعتماد على العلاقات الإنسائية بين القائد ومرؤوسيه وإشباعه لحاجتهم والتعاون معهم لحل المشاكل وإشراكهم في بعض المهام القيادية وإتخاذ القرارات (تفويض السلطة)(الزغبى، البطاينة، 2014، ص 59).

كما يعرفها (Kovolowski (2010 بأنها العملية الجماعية التي يشترك فيها العاملون مع الإدارة في القرارات المرتبطة بالعمل والتي تسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين (p22). والقيادة التشاركية هي عملية ديناميكية وبدئية يشارك فيها قائد المجموعة الأصلي بمشاركة الأهداف والمسؤوليات مع جميع أعضاء الفريق (Kovolowski&Lyndon, 2020, P18)، ويقصد بهذا النوع من القيادة مشاركة

المرووسين في القواعد المرتبطة بالعمل ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم (لهلوب ، والصرايره ، 2012 ، ص 21).
ويمكن وضع المفهوم الإجرائي للقيادة التشاركية في الآتي :

- هم ممثلي الجماعات الإدارية (جماعات المهام) والتي تتولى قيادة الجمعيات الأهلية
- هي القيادة التي تتبع من الجماعة، ويقبلون بسلطتها ويفوضون المهام القيادية إليها، وذلك من خلال تشجيعهم على الإبداع والإبتكار مما يساهم في الإرتقاء بالعمل وتجويده.
- إقامة علاقات إنسانية مع جميع العاملين دون إستثناء مما يقوي العمل الإداري الجماعي بينهما ومشاركتهن في جو يسوده العمل بروح الفريق والإحترام المتبادل والذي ينعكس بدوره على تحقيق أهداف الجماعة و المنظمة .

2- مفهوم صنع القرار الجماعي : Group Decision Making

- مفهوم القرار لغة : الصنع بالضم مصدر ، قولك صنع إليه معروفاً وصنع به صنيعاً ، ويستخدم مصطلح صانع القرار للإشارة إلى شخص له مسؤوليات رسمية تتعلق بصياغة سياسة التنظيم أو الهيئة (خاطر ، 2018 ، ص 90) .
- مفهوم القرار إصطلاحاً : يعرف بأنه عملية منظمة ، تتضمن تحديد المشكلة أو القضية المطلوب صنع وإتخاذ قرار بشأنها ، كما تتضمن البحث والتدقيق في الحلول المتاحة والمقارنة والمفاضلة بين الحلول (البدائل) ثم الوصول إلى قرار (بكر، 2003، ص80) .

-**وصنع القرار** هو عملية التفكير والتحليل والمفاضلة بين البدائل لتشكيل صيغة قرار معين في قضية محددة لذلك يتضمن صنع القرار الإعداد والتمهيد والتحضير لإتخاذ قرار صائب ، مع الأخذ بعين الإعتبار أن بعض القرارات تحكمها بعض القوانين واللوائح والسياسيات العليا (حسن 2019 ، ص 6) وفي ضوء ما سبق يمكن وضع تعريفاً إجرائياً لصنع القرار الجماعي على النحو التالي :

- صنع القرار الجماعي نتاج جهد جماعي مشترك بين أعضاء الجماعات الإدارية والعاملين بالجمعيات الأهلية.
- خطوات مدروسة يتبناها مدير الجمعية والمشاركين لصنع القرار الجماعي والتي تسبق صدور القرار وإتخاذه.

- يعتبر إختيار أفضل بديل لحل مشكلة أو قضية بناء على جمع البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها، وطرح الحلول والبدائل المتاحة حتى يتم الوصول إلى أفضل النتائج ثم تقييمها لمعرفة عواقبها لتطوير أداء العمل داخل الجمعية الأهلية.

3- مفهوم الجمعيات الأهلية: Civil Association

- هي هيئات ذات الطابع المدني التي تعمل ضمن مجالات تنمية مختلفة وثقافية وإجتماعية وصحية وتربوية وقانونية ودينية وغيرها، دون تمييز على أساس العرق أو الدين أو الجنس بهدف غير ربحي (حسن ، 2010 ، ص 7)

- هي منظمات غير هادفه للربح والتي تنشط في مجالات الرعاية الإجتماعية والخدمات الإجتماعية والتنمية المحلية التطوعية أو غير الربحية وغالبا ما تستخدم كجسر في البناءات غير الرسمية والرسمية في نسق الخدمات الإنسانية (عبد الحميد ، 2020 ، ص 110)

- هي إتفاق عدد من الأشخاص فيما بينهم على إنشاء كيان نظامي لمدة معينة أو غير معينة دون أن يكون هدفهم الحصول على الربح المادى وذلك لتحقيق غرض من أغراض البر أو التكافل(عثمان ، 2016، ص9)

- وفي ضوء ما سبق يمكن وضع تعريفاً إجرائياً للجمعيات الأهلية على النحو التالي :
- يعمل بها متطوعين وعاملون يشاركون في إنجاز الأعمال والبرامج والأنشطة المتنوعة.

- تسعى إلى ممارسة الشفافية والمحاسبية في تقديم خدمات الرعاية الإجتماعية المختلفة
- تتسم برامجها بشيء كبير من المرونة حتى يمكن تلبية إحتياجات المجتمع المحلى
- تعتمد بقدر كبير فى مواردها على المساندة المجتمعية والدعم الحكومى وغير الحكومى
- تدار من خلال مجلس إدارة الجمعية الأهلية، ولا تسعى إلى تحقيق الربح المادى.

سادساً: الإطار النظري الموجه للدراسة :

(1) أهمية القيادة التشاركية في إطار العمل مع الجماعات الإدارية :

• القيادة التشاركية من الأساليب الإدارية الهامة التي ينتفع بها كل من يطبقها في الميدان (السعود، 2013، ص 13) .

• تعتبر القيادة التشاركية هي النمط التي يتم فيها إستشارة أعضاء الفريق أثناء عمليات صنع القرار وحل المشكلات ،حيث يتم تكافؤ السلطة وتقاسم حل المشكلات مع الموظفين من خلال التشاور معهم ، فالقيادة التشاركية تعكس بشكل أساسي بيئة عمل تعاونية وداعمة وتمكينية وديمقراطية (Nemaei, 2012, p34).

• لذلك فالقيادة التشاركية من أهم المداخل المستخدمة لتحقيق التوجه نحو اللامركزية كإستراتيجية أساسية لصنع القرارات بحرية وإستقلال وبمشاركة جميع الأطراف (الزغبى، 2012 ، ص 11) .

• فعمليات صنع القرار لابد أن تكون مركزاً لإهتمام القادة ،كونها تعزز الفاعلية التنظيمية والتي تتطلب بالضرورة قيادة تشاركية ،كما أن السلطة والتأثير في القيادة التشاركية مفتوحان لأي مستفيد من المنظمة إستناداً إلى خبرته وحفه المشروع في الاختيار، كما أن مشاركة المرؤوسين في صناعة القرارات تقلل من الصراعات داخل المنظمة (العرايب، 2010 ، ص 35).

(2) خصائص القيادة التشاركية في إطار العمل مع الجماعات:

1- تفويض السلطة للمرؤوسين ، والإيمان الشديد بمبدأ العلاقات الإنسانية .
2- إحترام الفروق الفردية بين العاملين، وتحفيزهم على العمل بروح الفريق الجماعى وإحترام الوقت وحسن إدارته (الحريري، 2008 ، ص 28) .

3- الإستفادة من كل الفرص المتاحة وطلب الكثير من المساعدة والآراء من المرؤوسين لأداء العمل بشكل جيد كما يقدم لهم الإستشارات والمعلومات ، فهو يؤمن بالإدارة بالمشاركة

4- يسعى لتوسيع قاعدة المشاركة في صنع و إتخاذ القرار مع تفويض بعض سلطته لمرؤوسيه و يستخدم قدرته على التصرف الذكى والتفكير العقلانى في تحليل المشكلات والمواقف التى يواجهها والحصول على الحقائق والمعلومات المتعلقة بهذه المشكلات من مصادرها الأصلية (واعر ، 2015 ، ص 50).

(3) أبعاد القيادة التشاركية في إطار خدمة الجماعة بالجمعيات الأهلية:

- 1- تفويض الصلاحيات: يسهم بشكل فاعل في تنمية مهارات القيادة البشرية وتعزيز العلاقات الإنسانية، ورفع مستوى إدارة الوقت ومهارات الإدارة ويعطى الثقة لإستكمال العمل التدريبي وتحقيق النتائج والإنجازات الهادفة، ويهدف إلى تشجيع الإستخدام المناسب والفعال للموارد البشرية (Aliet al, 2021, p73).
 - 2- العلاقات الإنسانية: العمل التشاركي يتجه بقوة نحو العلاقات الإنسانية والعمل معاً ، ويستمد القائد سلطته من الأهداف الموضوعية والسياسات المعتمدة ، وهو يعنى أن يكون هناك تكامل بين الفرد والمنظمة ويطمح بالمشاركة وتحديد حدة الخلافات ، (هادى ، 2006 ، ص 150) ، بكفاءة وفاعلية من خلال التفاعل والإنسجام مع جميع العاملين بالمؤسسات الأهلية، وإرساء قواعد إستثمار الموارد والإحترام بينهم (الكردي ، 2004 ، ص 37) .
 - 3- الشفافية في بناء المعلومات: إن المشاركة الفعالة بشفافية هو مفتاح نجاح المنظمة ، وعليه يتوقف بقاؤها فبدون المشاركة لا يعرف العاملين ماذا يعمل زملاؤهم، ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها ولا يستطيع الأفراد أن يتواصلوا سواء بعضهم البعض أو بين الوحدات المختلفة (حريم 2004 ، 243)، فالمشاركة فبيناء المعلومات أمر هام في المنظمات حيث أنها بحاجة إلى تشجيع الموظفين ليكونوا مبتكرين في تقديم الخدمات من أجل البقاء والمنافسة (Leeet al , 2019, p 56) .
 - 4- تبادل الآراء : إن مشاركة العاملين في عملية صنع و إتخاذ القرار تعد عنصراً جديداً أساسياً في تبادل الآراء مما يسهم في التنفيذ الناجح لأغلب إستراتيجيات الأعمال وتؤدي دوراً مهماً في تحديد رأى الأغلبية ، Cross, p14 (2019),
- ### (4) محاور القيادة التشاركية لصنع القرار الجماعي من منظور خدمة الجماعة :
- 1- التعاون : هو العمل مع شخص آخر لإنتاج شيء ما ، وهو مرتبط بممارسة القيادة التشاركية في المنظمات، والتي تعنى أن يتعاون المدير مع المرؤوسين لتحسين عمل المنظمة .
 - 2- صنع القرار المشترك : الذي يشارك فيه المدير والمرؤوسين والعاملين ، ومن المفترض أن القرارات التي يتم الإتفاق عليها من قبل العديد من الأشخاص ذوي الآراء المختلفة تتميز بالمهارات والجودة (فلاح ، 2022 ، ص ص 20 ، 21) .

- (5) أهمية صنع القرار الجماعي في إطار الجماعات الإدارية (جماعات المهام) :
- أ- صنع القرارات الجماعية هي محور العملية الإدارية وهي أيضاً عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات وغيرها (عبد الرؤوف، عيسى، 2022، ص 39 ، 40).
- ب- كما تتسم معظم القرارات التي تتخذ في المنظمات بأنها قرارات مشتركة، مما يجعل المدير طرفاً في جماعة (عبد الرحيم ، 2007 ، ص 16) .
- (6) مراحل صنع القرار الجماعي في إطار العمل مع الجماعات :
- 1- مرحلة تحديد الهدف أو المشكلة : إن كل قرار يعالج موضوعاً معيناً أو مجموعة من المواضيع لتحقيق هدف أو أهداف محددة مسبقاً، وهي تلك الإنجازات أو النتائج التي تعمل الإدارة على تحديدها باستخدام الموارد المتاحة لديها .
- 2- مرحلة جمع البيانات والمعلومات في إطار البيئة التي يصنع فيها القرار : تؤثر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بما تحوته من عوامل سياسية وإقتصادية وإجتماعية ودينية على اتخاذ القرار عند إختياره للبدائل الملائم كذلك جمع البيانات لها تأثير كبير وفائدة لصنع و إتخاذ القرارات .
- 3- مرحلة تحديد البدائل: وجود القرار من الأصل يتطلب بديلين أو أكثر ليتم الإختيار من بينهم أي وجود أكثر من طريقة لمواجهة الموقف والوصول إلى الهدف، وبالتالي فالإختيار بين البدائل لأبد أن يتم عن وعى وتفكير ومحاكمة دقيقة للبدائل.
- 4- مرحلة تقييم البدائل : يحتاج صنع القرار بمراحله المختلفة آلة وقت معين ، ويختلف هذا الوقت من موقف إلى آخر على حسب سهولة أو صعوبة تقييم القرارات الخاصة بالمشكلة لمعالجة الموقف .
- 5- مرحلة إتخاذ القرار : وهي المرحلة التي يتم فيها تنفيذ القرار الذي تم المفاضلة والإختيار له ، ويتم تطبيقه فعلياً على أرض الواقع مما يقوده إلى النجاح أو إلى الفشل (عبد الرؤوف، عيسى ، 2022، ص 46، 47).
- (7) طرق صنع القرار الجماعي في طريقة العمل مع الجماعات بالجمعيات الأهلية : هناك العديد من الطرق و الإجراءات التي يمكن استخدامها في عملية صنع القرارات الجماعية

في الجمعيات الأهلية(العصف الذهني،الجدل أو المناقشة الجماعية بطريقه الحوار، أسلوب الجماعة الإسمية، أسلوب دلفاي) .

1- العصف الذهني: وتمر بمرحلتين هما : مرحلة توليد الأفكار أو البدائل : أى عدم إصدار أى حكم على الأفكار خلال هذه المرحلة وبعد أن يتوقف الأعضاء عن طرح الأفكار تبدأ المرحلة الأخرى والمرحلة الأخرى هي مرحلة تقييم الأفكار :ومنالصعوباتالتيواجهطريقةالعصفالذهني هي تردد البعض عن طرح أفكاره خوفاً من الحكم المتسرع أو الإستهزاء من قبل الأعضاء الآخرين ، وللتغلب عليها يمكن إستخدام بعض من مجموعات صنع القرار (ما يعرف بإسم العصف الذهني الآلى)ويطرح أفكارهم عبر أجهزة آلية مثل البريد الإلكتروني ولوحة العرض على الشبكة العالمية أو غرفة النقاش .

2- الجدل أو المناقشة بطريقة الحوار:من خلال النقاش الرسمي ويتم تقسيم جماعة صنع القرار إلى مجموعتين فرعيتين ، ويقوم كل منهما بتحليل وإيجاد الحل للمشكلة قيد الدراسة ثم تقوم إحدى المجموعتين الفرعيتين بتطوير توصيات ودعمها بكل الإفتراضات ، ومن ثم تقديمها إلى المجموعة الفرعية الأخرى وتقوم المجموعتين بعرض إفتراضاتومناقشتها وعرض التوصياتالإرضاء المجموعتين واتفاقهما .

3- أسلوب الجماعة الإسمية :يعتبر عملية صنع القرار الجماعى مهيكلة يتم فيها إتباع الخطوات التالية وذلك من خلال : يقوم كل عضو بكتابه أفكاره والحلول البديلة بشكل سري ومستقل حول المشكلة قيد الدراسة ، ويقوم الأعضاء بتقديم أفكارهم الواحد تلو الآخر ، ويتم تسجيلها على لوحة أو سبورة حائط يتم مناقشة الأفكار فقط من أجل توضيحها ، حيث لا يسمح بالتعليقات التقييمية ، ويتبع ذلك إجراء تصويت ينتج عنه ترتيب للأفكار أوبدائل الحل ويتم تحديد كيفية إجراء التصويت مسبقاً ، حيث يصبح البديل الفائز هو البديل المختار ويعتبر هذا الأسلوب ذا فائدة كبيرة عندما يكون هناك تردد أو عدا بين أشخاص .

4- أسلوب دلفاي : يشبه هذا الأسلوب أسلوب الجماعة الإسمية في تخفيف آثار الإختلاف فى مستويات المناصب على عملية صنع القرار حيث يقوم المشاركون بالإجابة عن سلسلة الإستقصاءات ، ويحدد الإستقصاء الأول الموزع على المشاركين المشكلة ويطلب منهم تحديد الحلول لها ، ويقوم منسق الجماعة ويسمى دلفاي بتلخيص

الحلول ويتم إرسال التلخيص إلى المشاركين في شكل إستقصاء ثان وهو مصمم لتحديد الأمور التي تتطلب توضيح وتفكيراً أكثر، ثم يتم تقديم نتائج الإستقصاء الثانى إلى المشاركين ويقومون بتقييم البدائل المطروحة ،ويتم وضع تقييمات الأعضاء في جدول رقمى وملخص للبيانات والقرار الناتج ثم تعاد إلى المشاركين (إليامى ، 2014 ، ص ص 3 ، 4).

سابعاً:الموجهات النظرية للدراسة:تنطلق هذه الدراسة بإستنادها على النظرية الموقفية كالاتي:

مسلمات النظرية:تعتمد على أن أفضل أداء للقائد يحدد فى مجموعة من العوامل الموقفية، وأن القيادة هى نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة وليست نتيجة لصفات معينة في شخص ما ، وأن أى قائد لايمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة ظروف مواتية لإستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته ،لذا فإنه على كل قائد أن يبحث بنفسه عن النمط القيادى الملائم والفعال لطبيعة الأفراد الذي يتولى قيادتهم ، ووفقاً لطبيعة الموقف الذي يوجد فيه . (سامى وآخرون ، 2013، ص13) . وتفترض النظرية أنه يتعين على القائد مواءمة سلوكه وأنماطه القيادية وفقاً لإحتياجات الأداء لدى الأفراد أو الجماعات، ويتعين على القادة قيادة المرؤوسين لمساعدتهم على النمو كقادة. (البرازي،2006، ص235).والنظرية الموقفيةتساعد على تدريب القادة ذات طابع عملي يسهل فهمه ويسهل تطبيقه،وأنها ذات طابع علمي تطبيقي، يقوم على معرفة الوظيفة التي تتطلبها طبيعة الموقف من أجل حل المشكلات وتجاوز العقبات. (آل ناجي، 2016 ، ص 33) . وهناك نماذج لهذه النظرية تعتمد عليها :

1- نموذج الهدف : أن القائد هو الذي يستطيع رسم مسارات واضحة للمرؤوسين لغرض الوصول الى اهداف المنظمة ، ويمكن ان يزيلوا العقبات من هذه المسارات وأن المديرين يتحركون ضمن أربعة أنماط قيادية هي:القيادة التوجيهية،القيادة المساندة،القيادة المتوجهة لإجتاز،القيادة المشاركة(علوان،2016،ص 79) .

2- نموذج هيرسي وبلانشارد للقيادة الموقفية : (دور القيادة) : أشار أن السلوك القيادى يختلف باختلاف درجة نضج الإلتباع الوظيفي ومدى تقبلهم لأداء المهام المطلوبة ويمر بأربع مراحل من النضج الوظيفي والنفسي : (النمط الإخباري التوجيهي : هو النمط القيادى الأكثر ملاءمة للمرؤوسين في بداية حياتهم العملية أى عندما يكونون في

المرحلة الأولى (سامى وأخرون، 2013، ص 14)، مرحلة التبادل والتوجيه: وفي هذه المرحلة يكون التابع قد إكتسب بعض الخبرات والمهارات اللازمة لأداء العمل إلا أنه ما زال قليل الثقة بقدراته ويحتاج للمعرفة أو التوجيه (الجارودي، 2011، ص 56)، مرحلة الإقناع: يهتم بكل من العمل والعلاقات بدرجة عالية لإنجاز المهام النمط التفويضي: هو النمط القيادي الأكثر ملاءمة للمرؤوسين في المرحلة الرابعة من النضج من حياتهم العملية، ولذا يسعى المدير إلى توظيف قدرات المرؤوسين نحو قيادة العمل الجماعي (سامى وأخرون، 2013، ص 15)، ومن هذا المنطلق تتضح أهمية إستفادة الدراسة من النظرية الموقفية فى الآتى:

1- أنها توجه مشكلة البحث فى إطار المواقف الإدارية المتنوعة لجماعات المهام كعامل مؤثر على العملية القيادية وأثرها فى تحديد أبعاد المشكلات التى تعترض المنظمات الأهلية بداخلها وخارجها.

2- أنها بناء تعاوني جماعي يوجه القائدين لموائمة سلوكهم وأنماطهم القيادية وفقاً لإحتياجات العمل الأهلي مع الأفراد العاملين وصنع القرارات الجماعية الفعالة لمساعدة المنظمة على تقديم الخدمات وسد إحتياجات المجتمع .
ثامناً : الإجراءات المنهجية للدراسة:

(1) منهجية الدراسة: تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي لديها القدرة على تقديم التفسيرات العلمية والمنطقية للظاهرة محل الدراسة وذلك من خلال الحصول علي معلومات دقيقة تصور الواقع وتشخصه وتسهم في تحليل ظواهره، وتعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالاتها. لذا فالدراسة الحالية تستهدف تحديد العلاقة بين القيادة التشاركية (كمتغير مستقل) وصنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية (كمتغير تابع). واعتمدت الدراسة على استخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل لأعضاء جماعات المهام بالجمعيات الأهلية بمركز المنصورة محافظة الدقهلية وعددهم (131) مفردة.

(2) حدود الدراسة:- الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للدراسة في الجمعيات الأهلية محل الدراسة التابعة لإدارتى شرق وغرب بمركز مدينة المنصورة محافظة الدقهلية. وذلك للأسباب التالية:

- توجيه المسؤولين بإدارة الجمعيات الأهلية بمديرية التضامن الإجتماعى بمحافظة الدقهلية.
- توجيه الإتحاد الإقليمي للجمعيات الأهلية بمحافظة الدقهلية إلى التطبيق فيها
- إهتمام الجمعيات الأهلية محل الدراسة بتطوير القدرات الإبداعية والإبتكارية لأعضاء جماعات المهام.
- إهتمام الجمعيات الأهلية محل الدراسة بتتمية الجدارات القيادية والمهنية لأعضاء جماعات المهام بها.
- موافقة المسؤولين بالجمعيات الأهلية محل الدراسة على التعاون مع الباحثة.
- الحدود البشرية: تمثلت في المسح الإجتماعي الشامل لأعضاء جماعات المهام بالجمعيات الأهلية بمركز المنصورة محافظة الدقهلية وعددهم (131) مفردة. بالإضافة إلى (10) مفردات لإجراء اختبارات الصدق والثبات

جدول (1) يوضح توزيع أعضاء جماعات المهام بالجمعيات الأهلية مجتمع الدراسة

م	الجمعيات الأهلية	العدد الكلي	العدد المستجيب
1	جمعية الشبان المسلمين لتنمية المجتمع المحلي شارع الجيش	9	7
2	جمعية سيدات الدقهلية ش المديرية القديمة	9	7
3	جمعية الرحمة بجديلة لتنمية المجتمع المحلي	13	12
4	جمعية تحسين الصحة بطلخا	9	8
5	جمعية المجزر الإسلامية بالمجزر	7	7
6	جمعية الهلال الأحمر بن الوليد توريل	13	11
7	جمعية المساعي الخيرية الشناوى المنصورة	13	10
8	مجمع الفردوس الخيري لتنمية المجتمع المحلي	9	9
9	جمعية المحافظة على القرآن الكريم محمد فتحى	13	10
10	جمعية التاهل الإجتماعى للمعاقين ميت حدر	15	11
11	جمعية الرعاية والإصلاح بميدان الثلاجة	9	8
12	الجمعية الشرعية بالمنصورة - ش بورسعيد	9	8
13	جمعية الدفاع الإجتماعى ترعة المنصورة	9	8
14	جمعية الجلاء للمساعدات الخيرية بمساكن الجلاء	7	7
15	الجمعية المصرية للصحة الإنجابية وتنظيم الأسرة بمساكن الشناوى	9	8
المجموع		153	131
عينة الصدق والثبات " خارج إطار مجتمع الدراسة "		10	
العدد غير المستجيب " تم الاستبعاد "		12	

- الحدود الزمنية: تتمثل في فترة جمع البيانات من الميدان والتي بدأت
2023/4/1م إلى 2023/6/4م.

(2) متغيرات الدراسة ومصادرها:

عدد العبارات	المتغير التابع " مراحل صنع القرار الجماعي "	عدد العبارات	المتغير المستقل " القيادة التشاركية "
8	مرحلة تحديد الأهداف	8	تفويض الصلاحيات
8	مرحلة جمع البيانات والمعلومات	8	العلاقات الإنسانية
8	مرحلة تحديد البدائل	8	الشفافية في بناء المعلومات
8	مرحلة تقييم البدائل	8	تبادل الآراء
8	مرحلة إتخاذ القرار		

وتحددت أهم مصادر تلك المتغيرات في: الرجوع إلى التراث النظري والإطار التصوري الموجه للدراسة والدراسات السابقة المتصلة بمشكلة الدراسة.

(1) أدوات الدراسة: تمثلت أدوات جمع البيانات في:

● إستمارة إستبيان لأعضاء جماعات المهام حول القيادة التشاركية كمدخل لصنع القرار الجماعي:

- بناء إستمارة استبيان لأعضاء جماعات المهام حول القيادة التشاركية كمدخل لصنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية اعتماداً على التراث النظري الموجه للدراسة، والدراسات السابقة المتصلة بمشكلة الدراسة.

- إشتملت الإستمارة على صحيفة البيانات الأولية التالية: (النوع، والسن، والحالة الإجتماعية، والمؤهل العلمي، والوظيفة، وعدد سنوات الخبرة بالجمعيات الأهلية).

- إشتملت الإستمارة على الأبعاد التالية: أبعاد القيادة التشاركية بالجمعيات الأهلية، ومرحلة صنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية، والصعوبات التي تواجه إسهامات القيادة التشاركية في صنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية، ومقترحات تفعيل إسهامات القيادة التشاركية في صنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية.

- إعمدت الإستمارة على التدرج الثلاثي، بحيث تكون الإستجابة لكل عبارة (نعم، إلى حد ما، لا) وأعطيت لكل إستجابة من هذه الإستجابات وزناً (درجة)، وذلك كما يلي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة).

- للتحقق من صدق المحتوى " الصدق المنطقي " لإستمارة إستبيان أعضاء جماعات المهام وقامت الباحثة بالإطلاع على الأدبيات والأطر النظرية والدراسات والبحوث السابقة التي تناولت أبعاد الدراسة. ثم تحليل هذه الأدبيات النظرية وذلك لتحديد أبعاد القيادة

التشاركية، وتحديد مراحل صنع القرار الجماعي. ثم تم عرض الأداة على عدد (3) محكمين من أعضاء هيئة التدريس تخصص خدمة الجماعة بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان والمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالمنصورة لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من حيث السلامة اللغوية للعبارة من ناحية وإرتباطها بأبعاد الدراسة من ناحية أخرى، وقد تم تعديل وإضافة وحذف بعض العبارات وإعادة تصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية للبعض الآخر، وبناء على ذلك تم صياغة المقياس في صورته النهائية.

- تم حساب ثبات إستمارة إستبيان أعضاء جماعات المهام بإستخدام معامل ثبات (ألف-كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية، وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (10) مفردات من أعضاء جماعات المهام (خارج إطار مجتمع الدراسة)، وبلغ معامل الثبات (0.919) وهو مستوى مناسب للثبات الإحصائي. كما أجرت الباحثة ثبات إحصائي لإستمارة إستبيان أعضاء جماعات المهام بإستخدام معادلة سبيرمان - براون للتجزئة النصفية للثبات، حيث تم تقسيم عبارات كل بعد إلى نصفين، يضم القسم الأول القيم التي تم الحصول عليها من الإستجابة للعبارة الفردية، ويضم القسم الثاني القيم المعبرة عن العبارات الزوجية، وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (10) مفردات من أعضاء جماعات المهام (خارج إطار مجتمع الدراسة)، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين نصفي الأداة (0.817)، كما بلغت قيمة معامل الثبات (0.900)، وتبين أن معاملات الثبات للأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

(2) تحديد مستوى القيادة التشاركية/ مراحل صنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية:

يمكن تحديد مستوى القيادة التشاركية/ مراحل صنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية بإستخدام المتوسط الحسابي، بحيث تكون بداية ونهاية فئات المقياس الثلاثي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة)، تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (3 - 1 = 2)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح ($3/2 = 0.67$) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول رقم (2) يوضح مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة

المستوى	القيم
مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 1 إلى 1.67
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 1.68 إلى 2.34
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 2.35 إلى 3

(3) أساليب التحليل الإحصائي: تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V. 24.0)، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعامل ثبات (ألفا. كرونباخ)، ومعادلة سييرمان - براون للتجزئة النصفية للثبات، وتحليل الإنحدار البسيط، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين أحادي الإتجاه.

نتائج الدراسة الميدانية: المحور الأول: وصف أعضاء جماعات المهام بالجمعيات الأهلية في الدراسة:

جدول رقم (3) يوضح وصف أعضاء جماعات المهام بالجمعيات الأهلية مجتمع الدراسة (ن=131)

م	المتغيرات الكمية	سـ	σ	م	المؤهل العلمي	ك	%
1	السن	52	5	1	مؤهل متوسط	14	10.7
2	عدد سنوات الخبرة	23	3	2	مؤهل عالي	57	43.5
م	النوع	ك	%	3	دبلوم دراسات عليا	12	9.2
1	ذكر	97	74	4	ماجستير	29	22.1
2	أنثى	34	26	5	دكتوراه	19	14.5
	المجموع	131	100		المجموع	131	100
م	الحالة الاجتماعية	ك	%	م	الوظيفة	ك	%
1	أعزب	7	5.3	1	رئيس مجلس الإدارة	14	10.7
2	متزوج	78	59.5	2	نائب رئيس مجلس الإدارة	13	9.9
3	مطلق	17	13	3	عضو مجلس الإدارة	59	45
4	أرمل	29	22.1	4	أمين صندوق	15	11.5
				5	مدير تنفيذي	15	11.5
				6	أمين عام	15	11.5
	المجموع	131	100		المجموع	131	100

يوضح الجدول السابق أن أكبر نسبة من أعضاء جماعات المهام بالجمعيات الأهلية ذكور بنسبة (74%)، بينما الإناث بنسبة (26%)، ومتوسط سن أعضاء جماعات المهام بالجمعيات الأهلية (59) سنة، وبنحرف معياري (5) سنوات تقريباً، ومتوسط عدد سنوات الخبرة في مجال العمل (23) سنة، وبنحرف معياري (3) سنوات تقريباً، أكبر نسبة من أعضاء جماعات المهام بالجمعيات الأهلية متزوجين بنسبة (59.5%)، يليه أرمل بنسبة (22.1%)، ثم مطلق بنسبة (13%)، وأخيراً أعزب بنسبة (5.3%)، أكبر نسبة من أعضاء جماعات المهام بالجمعيات الأهلية حاصلين علي مؤهل عالي بنسبة (43.5%)، يليه حاصلين علي ماجستير بنسبة (22.1%)، ثم حاصلين علي دكتوراه بنسبة (14.5%)، يليه حاصلين علي مؤهل متوسط بنسبة (10.7%)، وأخيراً حاصلين علي دبلوم دراسات عليا بنسبة (9.2%)، أكبر نسبة من أعضاء جماعات المهام بالجمعيات الأهلية عضو مجلس الإدارة بنسبة (45%)، يليه أمين صندوق، ومدير تنفيذي، وأمين عام بنسبة (11.5%)، ثم رئيس مجلس الإدارة بنسبة (10.7%)، وأخيراً نائب رئيس مجلس الإدارة بنسبة (9.9%).

المحور الثاني: أبعاد القيادة التشاركية بالجمعيات الأهلية:

(1) تفويض الصلاحيات:

جدول رقم (4) يوضح تفويض الصلاحيات (ن=131)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.42	2.78	-	-	22.1	29	77.9	102	أمنح الصلاحيات للعاملين من ذوي الخبرة والمهارة لرفع مستوى أداء العمل	1
8	0.54	2.44	2.3	3	51.1	67	46.6	61	أمارس صلاحياتي في التعاون مع العاملين لتحسين العمل بالجمعية	2
3	0.58	2.59	4.6	6	32.1	42	63.4	83	أثق في قدرات العاملين في أداء المهام الموكلة إليهم دون تردد	3
7	0.53	2.47	1.5	2	49.6	65	48.9	64	أفوض للعاملين توفير المعلومات اللازمة لصنع القرار وأيضاً يشاركون في تنفيذه	4
6	0.6	2.5	5.3	7	38.9	51	55.7	73	يلتزم العاملون بحدود الصلاحيات الممنوحة لهم لأجل تحسين كفاءة العمل	5

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
4	0.51	2.56	0.8	1	42.7	56	56.5	74	أتابع باستمرار المهام المفوضة للمرؤوسين لتشجيعهم على تحديد وتحقيق الهدف	6
5	0.56	2.56	3.1	4	37.4	49	59.5	78	تسعى جماعة المهام على مشاركة المرؤوسين سلطتها في حدود مسؤولياتها	7
2	0.53	2.65	2.3	3	30.5	40	57.2	88	يعين القائد المناصب القيادية بالجمعية على أساس من الجدارة والكفاءة في تولي المهام	8
مستوى مرتفع	0.22	2.57	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن مستوى تفويض الصلاحيات كأحد أبعاد القيادة التشاركية بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.57)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أُنح الصلاحيات للعاملين من ذوي الخبرة والمهارة لرفع مستوى أداء العمل بمتوسط حسابي (2.78)، يليه الترتيب الثاني يعين القائد المناصب القيادية بالجمعية على أساس من الجدارة والكفاءة في تولي المهام بمتوسط حسابي (2.65)، وأخيراً الترتيب الثامن أمارس صلاحياتي في التعاون مع العاملين لتحسين العمل بالجمعية بمتوسط حسابي (2.44)، وهذا ما أشارت إليه دراسة Huangx (2010) إلى أن القيادة التشاركية تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال التمكين النفسي وتحسين أداء العمل .

(2) العلاقات الإنسانية:

جدول رقم (5) يوضح العلاقات الإنسانية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
2	0.46	2.71	-	-	29	38	71	93	أحرص على كسب الثقة لتحسين العلاقة مع المرؤوسين	1
4	0.5	2.62	0.8	1	36.6	48	62.6	82	أشجع المرؤوسين للإستفادة من كل مجهوداتهم وخبراتهم لتحقيق كفاءة إنتاجية عالية	2

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
3	0.56	2.63	3.8	5	29	38	67.288	أساعد على كسر الحواجز النفسية بأجواء يسودها الود والمشاركة معهم	3	
1	0.47	2.74	1.5	2	22.9	30	75.699	أحفز العاملين نحو الإصلاح للجمعية من بث روح الرقابة الذاتية في نفوسهم	4	
6	0.49	2.59	-	-	41.2	54	58.877	أشجع العاملين على العمل بروح الفريق لدعم الابتكار لديهم تجاه الخدمات التي تقدم داخل وخارج الجمعية	5	
7	0.53	2.56	1.5	2	41.2	54	57.375	ألتف حول العاملين من أجل شعورهم بالرضا الوظيفي والولاء للجمعية	6	
5	0.52	2.6	1.5	2	36.6	48	61.881	أتواصل باستمرار مع العاملين لتشجيعهم لإحترام القرارات التي تتعلق بالجمعية	7	
8	0.53	2.5	1.5	2	46.6	61	51.968	أحرص دائماً على مناقشة القرارات التي يتم صنعها تجنباً للصراعات الإدارية	8	
مستوى مرتفع	0.19	2.62	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى العلاقات الإنسانية كأحد أبعاد القيادة التشاركية بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.62)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أحفز العاملين نحو الإصلاح للجمعية من بث روح الرقابة الذاتية في نفوسهم بمتوسط حسابي (2.74)، يليه الترتيب الثاني أحرص على كسب الثقة لتحسين العلاقة مع المرؤوسين بمتوسط حسابي (2.71)، وأخيراً الترتيب الثامن أحرص دائماً على مناقشة القرارات التي يتم صنعها وتنفيذها تجنباً للصراعات الإدارية التي قد تحدث بمتوسط حسابي (2.5)، وهذا ما أوضحته دراسة رمضان (2020) إلى أهمية أثر القيادة التشاركية في تحسين الأداء التنافسي للفنادق المصرية في الرضا الوظيفي وارتفاع الروح المعنوية للعاملين وتكوين علاقات إنسانية وإجتماعية .

(3) الشفافية في بناء المعلومات:

جدول رقم (6) يوضح الشفافية في بناء المعلومات

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			ك	%	ك	%	ك	%		
1	0.44	2.75	-	-	25.2	33	74.8	98	أتواصل كقائد مع مصدر المعلومات كي أتأكد من صحتها بمساعدة العاملين	1
7	0.52	2.52	0.8	1	46.6	61	52.7	69	أتحاور مع العاملين في إبداء آرائهم نحو كل المعلومات الهامة ليفيد العمل	2
5	0.58	2.56	4.6	6	35.1	46	60.3	79	أشارك العاملين في التوصل إلى المعلومات الضرورية داخل الجمعية وخارجها لتطوير عملها	3
8	0.56	2.52	3.1	4	42	55	55	72	أساعد العاملين على إنشاء قاعدة معرفية قوية تساعد على تطوير مكانة الجمعية في المجتمع	4
6	0.53	2.54	1.5	2	42.7	56	55.7	73	تسهم إتاحة المعلومات بالجمعية في توحيد رؤية ووضوح الأهداف لصنع قرارات جيدة	5
4	0.56	2.61	3.8	5	31.3	41	64.9	85	أساهم في بناء أنظمة اتصال فعالة قادرة على جمع المعلومات ونقلها بموضوعية	6
3	0.51	2.66	1.5	2	31.3	41	67.2	88	تعاون العاملين أثناء جمع المعلومات يساهم في توفير المعلومات اللازمة لصنع القرار الجماعي	7
2	0.52	2.68	2.3	3	27.5	36	70.2	92	أبادر بتقديم أفضل المعلومات الممكنة لصنع القرارات المختلفة	8
مستوى مرتفع	0.21	2.6	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى الشفافية في بناء المعلومات كأحد أبعاد القيادة التشاركية بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.6)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أتواصل كقائد مع مصدر المعلومات كي أتأكد من صحتها بمساعدة العاملين بمتوسط حسابي (2.75)، وأخيراً الترتيب الثامن أساعد العاملين على إنشاء قاعدة معرفية قوية تساعد على تطوير مكانة الجمعية في المجتمع بمتوسط حسابي (2.52)، وهذا ما أشارت إليه دراسة التجاني (2016) إلى مدى حرص المسؤولين على جمع المعلومات حول المشكلة ودراستها كي لاتعيق أداء العمل وتؤثر على فعاليته .

(4) تبادل الآراء:

جدول رقم (7) يوضح تبادل الآراء

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.45	2.76	0.8	122.9	30	76.3	100	أشارك في تحديد المشكلات التي يعاني منها العاملين داخل وخارج الجمعية	1	
8	0.5	2.53	-	46.6	61	53.4	70	نأخذ بالإعتبار آراء واقتراحات العاملين لتحديد الأهداف وتحقيقها	2	
4	0.49	2.67	0.8	131.3	41	67.9	89	نمنح العاملين المشاركة في الاجتماعات الدورية لإبداء آرائهم بصورة جماعية مؤثرة في صنع القرار الجماعي	3	
7	0.51	2.55	0.8	143.5	57	55.7	73	نراعي العدالة في صنع القرارات الجماعية قبل تنفيذها	4	
5	0.48	2.66	-	34.4	45	65.6	86	نناقش العاملين في ضوء الآراء التي طرحت لتحديد رؤية واضحة قبل تنفيذها	5	
6	0.53	2.56	1.5	241.2	54	57.3	75	نساعد في تحقيق العمل التشاركي بيننا لمواجهة الخلافات حول الآراء المقترحة	6	
3	0.48	2.68	0.8	130.5	40	68.7	90	نستجيب لتطوير آرائهم المختلفة حول ما يختص بعمل الجمعية	7	
2	0.44	2.74	-	26	34	74	97	نأخذ برأي الأغلبية عند وجود إعتراض أثناء عملية صنع القرارات الجماعية	8	
مستوى مرتفع	0.19	2.64	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن مستوى تبادل الآراء كأحد أبعاد القيادة التشاركية بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.64)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أشارك في تحديد المشكلات التي يعاني منها العاملين داخل وخارج الجمعية بمتوسط حسابي (2.76)، وأخيراً الترتيب الثامن نأخذ بالإعتبار آراء واقتراحات العاملين لتحديد الأهداف وتحقيقها بمتوسط حسابي (2.53)، وهذا ما أوصت إليه دراسة مباركي (2019) إلى ضرورة المشاركة والعمل الجماعي في إتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة .

المحور الثالث: مراحل صنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية:

(1) مرحلة تحديد الأهداف:

(2) جدول رقم (8) يوضح مرحلة تحديد الأهداف (ن=131)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
3	0.48	2.64	-	-	35.9	47	64.1	84	نحرص على إختيار الهدف المناسب لتحقيقه ليعالج موضوع ما	1
2	0.48	2.68	0.8	1	30.5	40	68.7	90	نراعي إمكانيات المؤسسة في ضوء تحديد الأهداف لخدمة المجتمع	2
1	0.37	2.84	-	-	16	21	84	110	نحرص على المرونة والدقة عند تحديد الأهداف المهمة لصالح المجتمع	3
7	0.5	2.55	-	-	45	59	55	72	نشارك العاملين في تحديد أهداف البرامج والأنشطة التي تقدم لصنع القرار الجماعي	4
8	0.52	2.46	0.8	1	52.7	69	46.6	61	نقوم بترتيب الأهداف حسب الأولوية عند صنع القرار الجماعي ثم إتخاذ	5
6	0.53	2.56	1.5	2	41.2	54	57.3	75	نشارك العاملين في إختيار الأهداف من أجل وضع حل يرضي جميع الأطراف	6
5	0.51	2.56	0.8	1	42	55	57.3	75	أناقش الجوانب التي تتعلق بالمشكلات التي تواجه الجمعية من أجل صنع القرار الجماعي	7
4	0.54	2.59	2.3	3	36.6	48	61.1	80	أقوم بتقييم كل هدف بعد تنفيذه لمعرفة مدى ما حققته من إنجاز	8
مستوى مرتفع	0.18	2.61	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن مستوى مرحلة تحديد الأهداف كأحد مراحل صنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.61)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول نحرص على المرونة والدقة عند تحديد الأهداف المهمة لصالح المجتمع بمتوسط حسابي (2.84) ، وأخيراً الترتيب الثامن نقوم بترتيب الأهداف حسب الأولوية عند صنع القرار الجماعي ثم إتخاذ بمتوسط حسابي (2.46) ، وهذا يدل على أهمية المرونة بين أعضاء جماعات المهام في تحديد الأهداف المرغوبة لصالح المجتمع ومشاركة العاملين في تنفيذ البرامج المختلفة من أجل صنع القرار الجماعي القويم .

مرحلة جمع البيانات والمعلومات:

جدول رقم (9) يوضح مرحلة جمع البيانات والمعلومات

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	
		لا		إلى حد ما		نعم					
		%	ك	%	ك	%	ك				
1	أقوم بتكوين علاقات جديدة ومستمرة بين الجمهور والأطراف الفاعلة	-	-	28.2	37	71.8	94	2.72	0.45	1	
2	أتعاون مع مؤسسات أخرى قادرة على المشاركة في صنع القرار	-	-	55	72	45	59	2.45	0.5	8	
3	كثرة وسائل التواصل تعتبر عوامل مساعدة على صانع القرار في الجمعية	1.5	2	36.6	48	61.8	81	2.6	0.52	3	
4	تؤثر العوامل الثقافية بالمجتمع على طبيعة صنع القرار الجماعي	3.8	5	39.7	52	56.5	74	2.53	0.57	6	
5	يتعاون المهتمين بالعمل الخيري في صنع القرار الجماعي بالجمعية دون وساطة أو محسوبة	1.5	2	42	55	56.5	74	2.55	0.53	4	
6	أدرس صنع القرار الجماعي جيداً وأتخذه في الوقت المناسب	3.1	4	45	59	51.9	68	2.49	0.56	7	
7	أقوم بصنع القرار بشكل سريع لمواجهة المشكلات الطارئة	1.5	2	42.7	56	55.7	73	2.54	0.53	5	
8	أقوم بتغيير القرار إذا لزم الأمر وفقاً لمستجدات بيئة العمل	2.3	3	29	38	68.7	90	2.66	0.52	2	
مستوى مرتفع	0.2	2.57	البعد ككل								

يوضح الجدول السابق أن مستوى مرحلة جمع البيانات والمعلومات كأحد مراحل صنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.57)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أقوم بتكوين علاقات جديدة ومستمرة بين الجمهور والأطراف الفاعلة بمتوسط حسابي (2.72)، وأخيراً الترتيب الثامن أتعاون مع مؤسسات أخرى قادرة على المشاركة في صنع القرار بمتوسط حسابي (2.45)، وهذا ما أوصت به دراسة Aldhaen (2020) بأهمية المعلومات والمعارف في تدعيم العقلانية والحدث لدى الأفراد بمؤسسات التعليم .

(3) مرحلة تحديد البدائل:

جدول رقم (10) يوضح مرحلة تحديد البدائل

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.46	2.71	-	-	29	38	71	93	أبحث عن المعلومات التي تزيد من إمكانية تقديم الخدمات وتحقيق أهدافها	1
8	0.53	2.43	1.5	2	54.2	71	44.3	58	أعتمد على الوثائق الرسمية للحصول على الحلول وتحديد البديل المناسب	2
6	0.52	2.51	0.8	1	47.3	62	51.9	68	أشارك العاملين في جمع البدائل المختلفة تمهيداً لصنع القرار الجماعي	3
5	0.51	2.58	0.8	1	40.5	53	58.8	77	أحاول إختيار البدائل الملائمة لصنع القرار الجماعي عن طريق المناقشة الجماعية	4
4	0.49	2.59	-	-	41.2	54	58.8	77	أسعى لمواجهة المشكلات التي تحد من صنع القرارات الجماعية	5
3	0.54	2.6	2.3	3	35.1	46	62.6	82	أختار بين البدائل المتاحة بما يتناسب مع مواجهة الموقف والمشكلة	6
7	0.61	2.48	6.1	8	39.7	52	54.2	71	أقدم تصور شامل للقرار الجماعي الذي نقوم بصنعه	7
2	0.55	2.71	4.6	6	19.8	26	75.6	99	أراجع عن بعض البدائل لصنع القرار الجماعي لما يتطلبه العمل بالجمعية	8
مستوى مرتفع	0.22	2.58	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى مرحلة تحديد البدائل كأحد مراحل صنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.58)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أبحث عن المعلومات التي تزيد من إمكانية تقديم الخدمات وتحقيق أهدافها بمتوسط حسابي (2.71)، وانحراف معياري (0.46)، وأخيراً الترتيب الثامن أعتمد على الوثائق الرسمية للحصول على الحلول وتحديد البديل المناسب بمتوسط حسابي (2.43)، وهذا يثبت أن لجماعات المهام دور بارز في أهمية البحث عن المعلومات التي تزيد من إمكانية العمل الجماعي لتحقيق أهداف الجمعية وتقديم صورة شاملة عن كافة البدائل التي يتم الإختيار من بينها .

مرحلة تقييم البدائل:

جدول رقم (11) يوضح مرحلة تقييم البدائل

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
4	0.49	2.61	-	-	38.9	51	61.1	80	يختار القائد القرار بما يتماشى مع أهداف الجمعية وبما يحقق مصداقيتها في العمل	1
6	0.55	2.51	2.3	3	44.3	58	53.4	70	أحرص على المفاضلة بين المعلومات لصنع القرار الجماعي بما يخدم المجتمع	2
7	0.57	2.5	3.8	5	42.7	56	53.4	70	أسعى لإختيار القرارات الجماعية الفعالة في الجمعية لنجاح العمل الأهلي	3
2	0.51	2.64	1.5	2	32.8	43	65.6	86	أختار البديل الأسهل للتطبيق العملي عند صنع القرار ثم إتخاذه	4
8	0.56	2.44	3.1	4	49.6	65	47.3	62	أبحث عن قرارات بديلة عندما أواجه مشاكل أثناء القيام بالأعمال الإدارية	5
5	0.6	2.55	5.3	7	34.4	45	60.3	79	أختار البديل في ضوء التخطيط المسبق للقرارات	6
3	0.54	2.63	3.1	4	30.5	40	66.4	87	أبني قراراتي الجماعية على حقائق ووقائع	7
1	0.52	2.72	3.1	4	22.1	29	74.8	98	أقوم بدراسة الآثار المترتبة على صنع القرار الجماعي بالتفاوض مع العاملين	8
مستوى مرتفع	0.25	2.58	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى مرحلة تقييم البدائل كأحد مراحل صنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.58)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أقوم بدراسة الآثار المترتبة على صنع القرار الجماعي بالتفاوض مع العاملين بمتوسط حسابي (2.72)، وأخيراً الترتيب الثامن أبحث عن قرارات بديلة عندما أواجه مشاكل أثناء القيام بالأعمال الإدارية بمتوسط حسابي (2.44)، وهذا ما يثبت أن تقييم البدائل ودراسة الآثار المترتبة على صنع القرار الجماعي له دلالة في تحقيق الأهداف الجماعية المرغوبة بالجمعية الأهلية.

مرحلة اتخاذ القرار:

جدول رقم (12) يوضح مرحلة إتخاذ القرار

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.46	2.71	-	-	29	38	71	93	استشير الخبراء حول إمكانية تنفيذ القرارات الجماعية بما يفيد المجتمع المحلي	1
6	0.52	2.48	0.8	1	50.4	66	48.9	64	أشارك في تنفيذ القرارات الجماعية في ضوء مصادر التمويل لأفراد المجتمع	2
2	0.55	2.6	3.1	4	33.6	44	63.4	83	أراعي تنفيذ القرارات الجماعية في الوقت المناسب لوصول الخدمات لأفراد المجتمع	3
5	0.55	2.5	2.3	3	45.8	60	51.9	68	أحاول فض النزاعات والخلافات بين العاملين حتى لا يؤثر على تنفيذ القرار الجماعي	4
2	0.55	2.6	3.1	4	33.6	44	63.4	83	أعمل على الحد من تعارض الأدوار الوظيفية التي من شأنها إعاقة تنفيذ القرار الجماعي	5
7	0.61	2.47	6.1	8	41.2	54	52.7	69	أشجع العاملين على المشاركة في تنفيذ القرار الجماعي لجعلهم أكثر إدراكاً بكيفية تطبيقه	6
4	0.52	2.53	0.8	1	45	59	54.2	71	أقبل من العاملين بعض المقترحات والمبادرات أثناء التنفيذ تجنباً للمشاكل التي قد تطرأ	7
3	0.54	2.59	2.3	3	36.6	48	61.1	80	أخذ إجراءات تصحيحية إذا لزم الأمر من نتائج تنفيذ القرار وتقييمه	8
مستوى مرتفع	0.23	2.56	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن مستوى مرحلة إتخاذ القرار كأحد مراحل صنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.56)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أستشير الخبراء حول إمكانية تنفيذ القرارات الجماعية بما يفيد المجتمع المحلي بمتوسط حسابي (2.71) ، وأخيراً الترتيب السابع أشجع العاملين على المشاركة في تنفيذ القرار الجماعي لجعلهم أكثر إدراكاً بكيفية تطبيقه بمتوسط حسابي (2.47)، وهذا ما أوصت به دراسة على (2019) بضرورة المشاركة في صنع القرار والتواصل الجيد مع المؤسسات الأخرى في تنفيذ القرارات لتقديم خدمات المجتمع .

المحور الرابع: الصعوبات التي تواجه إسهامات القيادة التشاركية في صنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية:

جدول رقم (13) يوضح الصعوبات التي تواجه إسهامات القيادة التشاركية في صنع القرار الجماعي (ن=131)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			ك	%	ك	%	ك	%		
1	0.52	2.72	3.1	4	22.1	29	74.8	98	ميل بعض القاندين إلى الإحتفاظ بالسيطرة في إدارتهم على جماعات العاملين	1
9	0.61	2.43	6.1	8	45	59	48.9	64	أومن بعدم مشاركة العاملين في صنع القرارات الجماعية لإنعكاسها سلباً على العمل	2
5	0.64	2.48	7.6	10	36.6	48	55.7	73	ضعف مهارات العاملين وخبراتهم تسحب ثقة جماعات المهام في الأخذ بأرائهم	3
6	0.64	2.47	7.6	10	38.2	50	54.2	71	رفض بعض العاملين المشاركة في صنع القرار لأنهم يعتبرونه عبئاً إضافياً يلقي عليهم	4
4	0.6	2.53	5.3	7	36.6	48	58	76	ضعف شبكة المعلومات الداخلية والخارجية بسبب قلة إنفتاح قنوات إتصال عديدة في العمل	5
10	0.67	2.43	9.9	13	37.4	49	52.7	69	الأخذ بالأراء الفردية لنقل المعلومات التي تخص صنع القرار الجماعي	6
8	0.64	2.45	7.6	10	39.7	52	52.7	69	ضعف تشجيع العاملين على النمط التعاوني بينهما لتحقيق الديمقراطية في صنع القرار الجماعي	7
3	0.62	2.56	6.9	9	30.5	40	62.6	82	قلة مصادر التمويل تسبب عائق للقياد التشاركي في صنع القرار الجماعي لصالح الجمعية	8
7	0.66	2.47	9.2	12	35.1	46	55.7	73	غياب المساعلة والمحاسبية على تغيير القائمين على الوظائف القيادية	9
2	0.58	2.65	5.3	7	24.4	32	70.2	92	قلة الإهتمام بتنمية الكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتطوير وحسن إدارة التغيير	10
مستوى مرتفع	0.36	2.52	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى الصعوبات التي تواجه إسهامات القيادة التشاركية في صنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.52)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول ميل بعض

القائدين إلى الاحتفاظ بالسيطرة في إدارتهم على جماعات العاملين بمتوسط حسابي (2.72)، وأخيراً الترتيب العاشر الأخذ بالآراء الفردية لنقل المعلومات التي تخص صنع القرار الجماعي بمتوسط حسابي (2.43)، وهذا يدل على أهمية مواجهة السيطرة التي يعتاد عليها بعض المسؤولين من جماعات المهام والتي تحد من إسهامات القيادة التشاركية، وحثهم على الحوار التعاوني في تبادل الآراء تجنباً للصراعات الإدارية.

المحور الخامس: مقترحات تفعيل إسهامات القيادة التشاركية في صنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية:

جدول (14) يوضح مقترحات تفعيل إسهامات القيادة التشاركية في صنع القرار الجماعي (ن=131)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			ك	%	ك	%	ك	%		
8	0.56	2.63	3.8	5	29	38	67.2	88	وضع إتفاقيات مشتركة للعمل على حل الخلافات بين القيادة والعاملين	1
9	0.53	2.62	2.3	3	33.6	44	64.1	84	رصد واقع صنع القرار الجماعي في ضوء الإطار التنظيمي للجمعية بما يخدم المجتمع	2
4	0.48	2.73	1.5	2	24.4	32	74	97	الاهتمام بتنمية مهارات العاملين في ضوء النمط التشاركي للقيادة في إطار العمل الفرقي	3
1	0.33	2.88	-	-	12.2	16	87.8	115	فحص المعلومات بين العاملين من أجل صنع القرارات الفعالة التي تتوافق مع الأهداف المشتركة	4
6	0.48	2.64	-	-	35.9	47	64.1	84	إعداد برامج تثقيفية للعاملين عن إدارة القيادة التشاركية ودورها في صنع القرار الجماعي	5
10	0.52	2.54	0.8	1	44.3	58	55	72	تعزيز نشر ثقافة تقبل أخطاء العاملين والعمل على إتخاذ تدابير وقائية للحد منها	6
5	0.51	2.66	1.5	2	31.3	41	67.2	88	المنافشة الجماعية بطريقة الحوار الرسمي بين العاملين لوضع الأفكار والمعلومات واختيار القرار المناسب	7
7	0.48	2.63	-	-	36.6	48	63.4	83	تدعيم دور الأخصائي الاجتماعي حول التعامل في مواجهة المركزية الشديدة التي تضعف روح العمل الجماعي	8

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات				العبارات	م		
			لا		إلى حد ما				نعم	
			%	ك	%	ك			%	ك
3	0.44	2.74	-	-	26	34	74	97	العمل على تفعيل دور الرقابة ومتابعة تنفيذ القرارات الجماعية لصالح المجتمع	9
2	0.36	2.85	-	-	15.3	20	84.7	111	تفعيل الرؤية المستقبلية لتحقيق جودة أداء القيادة التشاركية ودورها في صنع القرار الجماعي	10
مستوى مرتفع	0.18	2.69	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى مقترحات تفعيل إسهامات القيادة التشاركية في صنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.69)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول فحص المعلومات بين العاملين من أجل صنع القرارات الفعالة التي تتوافق مع الأهداف المشتركة بمتوسط حسابي (2.88)، وأخيراً الترتيب العاشر تعزيز نشر ثقافة تقبل أخطاء العاملين والعمل على اتخاذ تدابير وقائية للحد منها بمتوسط حسابي (2.54)، مما يدل على أهمية فحص المعلومات وتقييمها لإتخاذ تدابير وقائية للحد من المشكلات التي تعترض جماعات المهام لتقديم خدمات المجتمع بكل شفافية ومصادقية .

المحور السادس: اختبار فروض الدراسة:

(1) اختبار الفرض الأول للدراسة: "من المتوقع أن يكون مستوى القيادة التشاركية بالجمعيات الأهلية مرتفعاً " :

جدول رقم (15) يوضح مستوى القيادة التشاركية بالجمعيات الأهلية ككل

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	م
4	مرتفع	0.22	2.57	تفويض الصلاحيات	1
2	مرتفع	0.19	2.62	العلاقات الإنسانية	2
3	مرتفع	0.21	2.6	الشفافية في بناء المعلومات	3
1	مرتفع	0.19	2.64	تبادل الآراء	4
	مستوى مرتفع	0.15	2.61	أبعاد القيادة التشاركية ككل	

يوضح الجدول السابق أن: مستوى القيادة التشاركية بالجمعيات الأهلية ككل مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.61)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تبادل الآراء بمتوسط حسابي (2.64)، يليه الترتيب الثاني العلاقات الإنسانية بمتوسط حسابي (2.62)، ثم الترتيب الثالث الشفافية في بناء المعلومات بمتوسط حسابي (2.6)، وأخيراً الترتيب الرابع تفويض الصلاحيات بمتوسط حسابي (2.57). مما يجعلنا نقبل الفرض الأول للدراسة والذي مؤداه " من المتوقع أن يكون مستوى القيادة التشاركية بالجمعيات الأهلية مرتفعاً " .

(2) اختبار الفرض الثاني للدراسة: " من المتوقع أن يكون مستوى مراحل صنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية مرتفعاً " :

جدول رقم (16) يوضح مستوى مراحل صنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية ككل

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	مرحلة تحديد الأهداف	2.61	0.18	مرتفع	1
2	مرحلة جمع البيانات والمعلومات	2.57	0.2	مرتفع	4
3	مرحلة تحديد البدائل	2.58	0.22	مرتفع	2
4	مرحلة تقييم البدائل	2.58	0.25	مرتفع	3
5	مرحلة إتخاذ القرار	2.56	0.23	مرتفع	5
	مراحل صنع القرار الجماعي ككل	2.58	0.16	مستوى مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن: مستوى مراحل صنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية ككل مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.58)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول مرحلة تحديد الأهداف بمتوسط حسابي (2.61)، يليه الترتيب الثاني مرحلة تحديد البدائل بمتوسط حسابي (2.58) وبانحراف معياري (0.22)، ثم الترتيب الثالث مرحلة تقييم البدائل بمتوسط حسابي (2.58) وبانحراف معياري (0.25)، يليه الترتيب الرابع مرحلة جمع البيانات والمعلومات بمتوسط حسابي (2.57)، وأخيراً الترتيب الخامس مرحلة إتخاذ القرار بمتوسط حسابي (2.56). مما يجعلنا نقبل الفرض الثاني للدراسة والذي مؤداه " من المتوقع أن يكون مستوى مراحل صنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية مرتفعاً " .

(3) اختبار الفرض الثالث للدراسة: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً

بين القيادة التشاركية وصنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية"

جدول رقم (17) يوضح العلاقة بين القيادة التشاركية وصنع القرار الجماعي

مراحل صنع القرار ككل	مرحلة اتخاذ القرار	مرحلة تقييم البدائل	مرحلة تحديد البدائل	مرحلة جمع البيانات	مرحلة تحديد الأهداف	الأبعاد	
						الأبعاد	الأبعاد
**0.266	**0.272	**0.292	0.095	0.158	0.168	تفويض الصلاحيات	عطاء جماعت المهم (131=ن)
**0.479	**0.335	**0.442	**0.292	**0.347	**0.406	العلاقات الإنسانية	
**0.592	**0.371	**0.399	**0.394	**0.577	**0.560	الشفافية في بناء المعلومات	
**0.553	**0.361	**0.335	**0.454	**0.477	**0.521	تبادل الآراء	
**0.616	**0.439	**0.481	**0.399	**0.508	**0.538	أبعاد القيادة التشاركية ككل	

* معنوي عند (a=0.05)

** معنوي عند (a=0.01)

يوضح الجدول السابق أن: توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (a=0.01) بين القيادة التشاركية وصنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية. وأن أكثر أبعاد القيادة التشاركية ارتباطاً بصنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية تمثلت في: الشفافية في بناء المعلومات، يليها تبادل الآراء، ثم العلاقات الإنسانية، وأخيراً تفويض الصلاحيات. وقد يرجع ذلك إلى وجود ارتباط طردي بين هذه الأبعاد وأنها جاءت معبرة عن ما تهدف الدراسة تحقيقه. مما يجعلنا نقبل الفرض الثالث للدراسة والذي مؤدها توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين القيادة التشاركية وصنع القرار الجماعي

جدول رقم (18) يوضح تحليل الانحدار البسيط لآثر القيادة التشاركية على صنع

القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار (ف) F-Test	اختبار (ت) T-Test	معامل الانحدار B	الأبعاد	
					الأبعاد	الأبعاد
0.071	**0.266	**9.791	**3.129	0.199	تفويض الصلاحيات	عطاء جماعت المهم (131=ن)
0.230	**0.479	**38.508	**6.206	0.416	العلاقات الإنسانية	
0.351	**0.592	**69.747	**8.351	0.464	الشفافية في بناء المعلومات	
0.306	**0.553	**56.923	**7.545	0.481	تبادل الآراء	
0.380	**0.616	**78.963	**8.886	0.660	أبعاد القيادة التشاركية ككل	

* معنوي عند (a=0.05)

** معنوي عند (a=0.01)

يوضح الجدول السابق أن : تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " تفويض الصلاحيات " والمتغير التابع " صنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية" إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية ($a=0.01$). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.071)، أي أن تفويض الصلاحيات يساهم في صنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية بنسبة (7.1%) ، تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " العلاقات الإنسانية " والمتغير التابع " صنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية ($a=0.01$). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.230)، أي أن العلاقات الإنسانية تساهم في صنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية بنسبة (23%) ، تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل" الشفافية في بناء المعلومات " والمتغير التابع " صنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية" إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية ($a=0.01$). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.351)، أي أن الشفافية في بناء المعلومات تساهم في صنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية بنسبة (35.1%) ، وتشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " تبادل الآراء " والمتغير التابع " صنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية ($a=0.01$). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.306)، أي أن تبادل الآراء يساهم في صنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية بنسبة (30.6%)، وتشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " أبعاد القيادة التشاركية ككل " والمتغير التابع " صنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية ($a=0.01$). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.380)، أي أن أبعاد القيادة التشاركية ككل تساهم في صنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية بنسبة (38%). مما يجعلنا نقبل الفرض الثالث للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين القيادة التشاركية وصنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية.

(4) اختبار الفرض الرابع للدراسة: " توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أعضاء جماعات المهام وفقاً للنوع بالنسبة لتحديدهم لمستوى القيادة التشاركية بالجمعيات الأهلية

جدول رقم (19) يوضح دلالة الفروق المعنوية بين استجابات أعضاء جماعات المهام وفقاً للنوع بالنسبة لتحديدهم لمستوى القيادة التشاركية

الأبعاد	مجتمع البحث	العدد(ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية (df)	قيمة T	الدلالة
تفويض الصلاحيات	ذكر	97	2.56	0.23	129	0.458-	غير دال
	أنثى	34	2.58	0.21			
العلاقات الإنسانية	ذكر	97	2.63	0.19	129	0.845	غير دال
	أنثى	34	2.6	0.2			
الشفافية في بناء المعلومات	ذكر	97	2.62	0.2	129	1.832	غير دال
	أنثى	34	2.55	0.24			
تبادل الآراء	ذكر	97	2.64	0.19	129	0.271-	غير دال
	أنثى	34	2.65	0.18			
أبعاد القيادة التشاركية ككل	ذكر	97	2.61	0.15	129	0.632	غير دال
	أنثى	34	2.59	0.16			

* معنوي عند (a=0.05)

** معنوي عند (a=0.01)

يوضح الجدول السابق أن: لا توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أعضاء جماعات المهام وفقاً للنوع (ذكور/ إناث) بالنسبة لتحديدهم لمستوى (تفويض الصلاحيات، العلاقات الإنسانية ، الشفافية في بناء المعلومات، تبادل الآراء) كأبعاد القيادة التشاركية بالجمعيات الأهلية ككل. مما يجعلنا نرفض الفرض الرابع للدراسة والذي مؤداه " توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أعضاء جماعات المهام وفقاً للنوع بالنسبة لتحديدهم لمستوى القيادة التشاركية بالجمعيات الأهلية " .

(5) اختبار الفرض الخامس للدراسة: " توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أعضاء جماعات المهام وفقاً للنوع بالنسبة لتحديدهم لمستوى مراحل صنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية "

جدول رقم (20) يوضح دلالة الفروق المعنوية بين استجابات أعضاء جماعات المهام وفقاً للنوع بالنسبة لتحديدهم لمستوى مراحل صنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية

الأبعاد	مجتمع البحث	العدد(ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية (df)	قيمة T	الدلالة
مرحلة تحديد الأهداف	ذكر	97	2.61	0.17	129	0.537	غير دال
	أنثى	34	2.6	0.19			
مرحلة جمع البيانات والمعلومات	ذكر	97	2.58	0.19	129	1.054	غير دال
	أنثى	34	2.54	0.22			
مرحلة تحديد البدائل	ذكر	97	2.57	0.23	129	0.252	غير دال
	أنثى	34	2.58	0.21			
مرحلة تقييم البدائل	ذكر	97	2.58	0.24	129	0.342	غير دال
	أنثى	34	2.56	0.29			
مرحلة إتخاذ القرار	ذكر	97	2.57	0.22	129	0.918	غير دال
	أنثى	34	2.53	0.25			
مراحل صنع القرار الجماعي ككل	ذكر	97	2.58	0.16	129	0.662	غير دال
	أنثى	34	2.56	0.17			

** معنوي عند (a=0.01) * معنوي عند (a=0.05)

يوضح الجدول السابق أن: لا توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أعضاء جماعات المهام وفقاً للنوع (ذكور/ إناث) بالنسبة لتحديدهم لمستوى مراحل (تحديد الأهداف ، جمع البيانات والمعلومات ، تحديد البدائل، تقييم البدائل ، إتخاذ القرار) لصنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية ككل. مما يجعلنا نرفض الفرض الخامس للدراسة والذي مؤداه " توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أعضاء جماعات المهام وفقاً للنوع بالنسبة لتحديدهم لمستوى مراحل صنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية "

المحور السابع: مناقشة النتائج العامة للدراسة المرتبطة بإختبار فروض الدراسة الحالية : أظهرت نتائج الدراسة صحة فروضها التي تم الإشارة إليها ، ومدى فعاليتها في إسهامات القيادة التشاركية كمدخل لصنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية في الآتي :

(1) أكدت نتائج الدراسة صحة الفرض الأول عند : مستوى القيادة التشاركية بالجمعيات الأهلية ككل مرتفع عند متوسط حسابي (2.61) وإنحراف معياري (0.15) ، وهذا يدل على أهمية دور جماعات المهام في وضع الثقة للعاملين والمؤوسين لتقديم الخدمات التي تساهم في تنمية المجتمع، وتوظيف هذا في تنمية تقدير الذات بين أعضاء جماعات المهام وإكتسابهم مهارات قيادية فعالة .

(2) أثبتت نتائج الدراسة صحة الفرض الثاني عند : مستوى مراحل صنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية ككل مرتفع عند متوسط حسابي (2.58) وإنحراف معياري (0.16) ، وهذه إشارة إلى أهمية الدور المنوط به جماعات المهام في صنع القرار الجماعي بينهم وبين العاملين للوصول إلى أفضل كفاءة وفعالية لدور الجمعيات الأهلية بالمجتمعات المختلفة ، وأن لهم دوراً حيوياً وفعالاً في صنع وإتخاذ القرارات الجماعية المتعلقة بتحقيق الأهداف الفردية والجماعية لصالح المجتمع .

(3) أكدت نتائج الدراسة صحة الفرض الثالث في أنه : توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين القيادة التشاركية وصنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.01$)، وهذا يرجع إلى فعالية القيادة التشاركية كمدخل لصنع القرار الجماعي وذلك من خلال المشاركة بين جماعات المهام والعاملين مما أنتج عنه مجهود تعاوني جماعي مشترك بينهما في تحقيق الأهداف المرجوة للجمعية الأهلية، وهذه دلالة تؤكد أهمية دور جماعات المهام لإستخدام القيادة التشاركية كمدخل لصنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية من أجل التطوير المستمر .

(4) أكدت نتائج الدراسة صحة الفرض الرابع والخامس في أنه : لا توجد فروق دالة إحصائياً بين إستجابات أعضاء جماعات المهام وفقاً للنوع بالنسبة لتحديدهم لمستوى القيادة التشاركية كمدخل لصنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية ككل ،

وهذه دلالة على أهمية دور جماعات المهام في تحقيق أهداف الجمعية لصالح المجتمع وليس وفقاً لنوع أيهما

المحو الثامن: الآليات المقترحة من منظور طريقة خدمة الجماعة لتفعيل إسهامات القيادة التشاركية لجماعات المهام في صنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية :

الآليات	إجراءات التنفيذ	وسائل التنفيذ	المستهدفون	جهات التنفيذ
التعاون والمشاركة لأصحاب المصلحة في صنع القرارات.	عرض وجهات نظر ومطالب الأفراد في المجتمع (المستفيدون)	اللقاءات، المناقشات، العصف الذهني، الحوار الجماعي، اللجان.	المستفيدين من خدمات الجمعيات الأهلية.	وزارة التضامن الاجتماعي، الإتحاد العام للجمعيات، الإتحاد الإقليمي للجمعيات
تشغيل المنصة الرقمية وإنشاء نظام إلكتروني للحصول على الخدمات .	البحث التجريبي بشروطه للمنصة الرقمية (تطوير، شكاوى، مقترحات، تقييم).	المنصات الرقمية، إستطلاع الرأي، ورش العمل، الإجماعات، اللجان.	العاملين والمستفيدين من خدمات الجمعيات الأهلية.	مديرية التضامن الاجتماعي مع مقر الجمعية الأهلية
تنمية الوعي بأهمية المساندة الجماعية بين الإدارة والعاملين.	عقد لقاءات مستمرة لتحديد حاجات ومشكلات العمل الأهلي ومناقشتها.	المناقشات، المؤتمرات، اللقاءات، المحاضرات، الندوات، ورش العمل .	العاملين القداماء والجدد.	الإتحاد الإقليمي للجمعيات الأهلية محافظلة الدقهلية

مراجع البحث

أولاً : المراجع العربية :

- أبو العلا، مجدي فادي (2014). إسهامات طريقة خدمة الجماعة في تنمية المهارات الاجتماعية لدى جماعات المهام لحد سكان القرية نحو المشاركة المجتمعية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ع 36، ج 3، أبريل.
- أبو الكشك، محمد نايف (2006). الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جريب للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- أحمد، أحمد إبراهيم (2018) . محددات المشاركة الجماعية في صنع وإتخاذ القرار المدرسي، دراسة تحليلية، كلية تربية، جامعه بنها .
- أدير، جون (2014). إتخاذ القرار وحل المشكلات، ط1، مكتبة جرير، السعودية .
- آل ناجي، محمد (2016). الإدارة التعليمية والمدرسية، مطابع الحميضي، الرياض، المملكة العربية السعودية إيلامي، أحمد مداوس (2016) . صنع القرار الجماعي، مكتبة طريق العلم، ط2، السعودية .
- البرازي، مبارك عواد (2006) . إمكانية تطبيق القيادة الموقفية في إدارة المؤسسات التعليمية بدولة الكويت، العدد الثامن والعشرون، أغسطس، الكويت .
- التجاني، ثريا (2016). ظروف صناعة القرار وأثرها على أداء المنظمة، دراسة ميدانية لمؤسسة S.D.C الجلفة، رسالة دكتوراه، علم الاجتماع، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر .
- الجارودي، ماجدة إبراهيم (2011). قيادة التحويل في المنظمات، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض

- الحري، قاسم بن عائل (2004). القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة ، مكتبة الرشد، الرياض .
- الحري، رافده (2008). مهارات القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر، الأردن
- الرفاعي، محمد حسين (2009). الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة ، رسالة دكتوراه ، إدارة جامعة سانت كليمانس العالمية ، بريطانيا .
- الزغبي، محمد عبد الله (2012). مدى تطبيق القادة الأكاديميين للإدارة التشاركية في الجامعات الأردنية الحكومية ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن
- الزغبي، محمد عمر، البطانية، محمد تركي (2014). القيادة الإدارية، ط1، دار وائل للنشر.
- السعود، راتب سلامة (2013). القيادة التربوية مفاهيم وأفاق، دار صنعاء للنشر والتوزيع، عمان
- الشمري، سامي بن عواد (2018) . واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية .
- العجمي، محمد حسنين (2008). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.
- العرايب، نبيل أحمد (2010) . دور القيادة التشاركية بمديرية التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية ، رسالة ماجستير، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، غزة .
- الغزو، فائق (2009). القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- الكردي ، أحمد (2004) . الإدارة المدرسية الحديثة ، عالم الكتب ، القاهرة .
- بكر ، عبد الجواد (2003) . السياسات التعليمية وصنع القرار، دار الوفاء، الإسكندرية .
- جدوالي ، صفيه (2014) . مهارات صنع القرار في الإدارة التربوية، مجلة الآداب و العلوم الإجتماعية، العدد 19، 31 ديسمبر جامعة محمد لمين دباغين سطيف ، الجزائر .
- حجازي ، جولتان حسن ، قشوع ، شادي خالد (2021) . القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية ، من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية ، المجلد التاسع ، العدد الثاني ، فلسطين .
- حريم ، حسين (2004) . السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر ، عمان .
- حسن ، حسن محمود (2010). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، غزة .
- حسن، طاهر (2019) . إتخاذ القرار وإدارة الأزمات، كلية إدارة الأعمال .
- حسين، سلامه عبد العظيم (2005). ديناميات وأخلاقيات صنع القرار، دار النهضة العربية، القاهرة.
- خاطر ، محمود (2018). مختار الصحاح ، دار المعارف ، القاهرة .
- خليل ، منى عطيه خزام (2011) . التخطيط الإجتماعي في المجتمع المصري المعاصر، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية.
- رمضان، ابراهيم السيد (2020). أثر القيادة التشاركية في تحسين الأداء التنافسي للفنادق المصرية، كلية السياحة والفنادق، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، جامعة الفيوم
- سالم ، حمدي بن (2018) . درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ المنظمي في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية، كلية التربية، المجلة التربوية، العدد 55، نوفمبر، جامعة سوهاج
- سامي ، إلهام وآخرون (2013). نظريات القيادة التربوية ، قسم الإدارة التربوية ، جامعته الملك سعود ، السعودية.
- سعد ، محمد الطريف ، منقريوس ، نصيف فهمي (2007). المهارات الإشرافية وتطبيقاتها في العمل مع الجماعات ، دار المهندس للطباعة ، القاهرة .
- عامر ، طارق عبد الرؤوف (2009). نظريات صنع القرار ومهاراته في الإدارة التعليمية وطرق مواجهة مشكلاته ، الملتقى الدولي ، (صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية) ، جامعة محمد بوضياف ، الجزائر .
- عبد الحميد، ريهام مصطفى (2020). العلاقة بين أبعاد الحكم الرشيد وتحقيق الجمعيات الأهلية لأهدافها، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد 51، المجلد 1
- عبد الرحيم ، محمد عبد الله (2007). حل المشاكل وصنع القرار ، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، القاهرة .

- عبد الرؤوف ، طارق ، عيسي ، إيهاب (2022). صناعة وإتخاذ القرار، مؤسسه طيبه للنشر والتوزيع، القاهرة .
- عبد اللطيف ، هبه أحمد (2004). دور المنظمات غير الحكومية في تمكين المرأة المعيلة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، الفيوم .
- عبد الوهاب ، بلقيس (2010). صناعة القرار التربوي ، دراسات تربوية ، العدد العاشر، المجلد الثالث، العراق .
- عبودي ، زيد منير (2010). دور القيادات التربوية في إتخاذ القرار الإدارية ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن .
- عثمان، خالد رمضان (2016). المرشد القانوني، ط1، مؤسسة محمد وعبد الله ، الرياض
- عسكر ، عبد العزيز (2012). القيادة التشاركية وعلاقتها بالتقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة ، رسالة ماجستير ، جامعة الأزهر ، غزة .
- علوان، فارس حسين (2016). دور القيادة الموقفية في مراحل إدارة الأزمة، كلية الإدارة والإقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 12، العدد 34، الكويت
- على، حنان احمد عبد الله (2019). معوقات صنع القرار وإتخاذها لدى مديري مدارس التعليم الأساسي، مجلة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، القاهرة.
- على، محمد السيد بو الفتوح (2021). العوامل المؤثرة في صناعة القرارات الإستراتيجية في مواجهة فيروس كورونا وآثارها للحد من تفشي الفيروس، بحث منشور في مجلة كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، العدد 22، مجلد 2، جامعه القاهرة.
- غيثان، منال عبد الله (2019). واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة خميس مشيط، المجلد الخامس والثلاثون، العدد الخامس، الجزء الثاني، كلية التربية، جامعة أسبوط
- فرغلي، نهلة عبد الرحيم عبد الرحمن (2009). دور أعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية في تيسير الخدمات المجتمعية، بحث منشور، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، عدد 27، الجزء الرابع، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- فضلاوي، أسماء (2021). التنظيم غير الرسمي وصناعة القرار، شركة بلغيث القابضة فرع مطاحن بلغيث، المؤسسة الخاصة بلغيث القابضة، جامعة أم البواقي.
- فلاح، ميرفت أحمد (2022). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ناعور وعلاقتها بالمناح التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعه الشرق الأوسط
- لهلوب، نريمان يونس، الصرايرة، ماجدة أحمد (2012). مهارات القيادة التربوية الحديثة، ط3، دار الخليج للنشر والتوزيع.
- مباركي، عقلية (2019). القيادة التشاركية ودورها في تثمين الموارد البشرية في مجال الأرشيف، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- محفوظ، ماجدي عاطف (2004). طريقة خدمة الجماعة (الأسس – التقنيات – المواقف)، الرياض، مكتبة الرشد.
- محفوظ، ماجدي عاطف، و خليل، هيام شاكرا (2011). نماذج ونظريات في ممارسة خدمة الجماعة، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي، حلوان، القاهرة.
- محمد، ربيب الله (2013). واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 11، المجلد السادس، جامعة وهران، الجزائر
- معمري، محمد (2019). دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر .
- منقربوس، نصيف فهمي (2012). أساسيات وديناميات التدخل المهني في العمل مع الجماعات، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- منقربوس، نصيف فهمي وآخرون (2004). أسس ومجالات العمل مع الجماعات، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي، حلوان، القاهرة .
- موسي، محمد تركي (2021). التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع وتفعيل الحوكمة لتدبير التمويل بالجمعيات الأهلية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد 56، المجلد 3

ناجي، أحمد عبد الفتاح (2018). العمل الاجتماعي التطوعي (الأدوار والمسئوليات) في ظل النظام العالمي الجديد، ط 1، المكتب الجامعي الحديث، دار الكتب والوثائق القومية، القاهرة
هادي، ربيع (2006). المدير المدرسي الناجح، مكتبة المجتمع المصري، عمان .
واعر، وسيلة (2015). دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خضير، بسكرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- ALDhean, Esra (2020). The Role of Knowledge Management in Strategic Decision-Making in Higher Education Institutions (HEIs): A Proposed Model, International Journal, of Innovation, Creativity and Change, Volume10, Issue 12.
- Ali, AH, jafer, S.M, and Abbas, H.A(2021) . Delegation of authority and impact on the development of administrative skills of stff in the student activities section.
- Cross Ogohi Daniel (2019) . Impact of employee participation on decision making in Nigerian banking sector, IOSR journal of business and management.
- Daniella Laureiro-Martinez, Stefano Brusoni (2018). Cognitivflexibility and adaptive decision –making Evidence from a laboratoryestudy of expert decision makers, S trategic Management Journal, Vol39, and Issue. 4.
- Huangx, lun, Liu (2010) . Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust, the differential effects on managerial and non – managerial subordinate’s journl of organizational behavior?
- Katey walker and others (2007) . Make up your mind improving your decision-making, university of Florida.
- Kovolowski (2010). Shred Leadership Is it time for achange emerging leadership journeys. -
- Lee, C., Hallak, R., and Sardeshmukh, S (2019) . Creativity and innovation in the restaurant sector: Supply-side processes and barriers to implementation. Tourism Management Perspectives, 31.
- Lyndon .shiji (2020) .Pandey, ashish: Shared leadership andteam creativity Investigating the role of cognitive trust and team learning through mixed method approach Personnel Review .
- Mick Verhoeven (2018). Shared leadership, team performance, and what is known in practice.
- Nemaei, B. (2012). The Impact of participative leadership on employee's motivation, job satisfaction and innovation, Unpublished doctoral dissertation, The British University in Dubai.-

