

# دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية

## *Studying the Importance of Applying Participatory leadership in the Egyptian Travel Agencies*

د. بسام سمير الرميدي

مدرس بقسم الدراسات السياحية - كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات - مصر

Bassam.Samir@fth.usc.edu.eg

### ملخص

تعتمد القيادة التشاركية علي إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، والتعرف علي آرائهم ومقترحاتهم، بجانب احترام العاملين، وتفويض السلطة. وتهدف الدراسة إلي التعرف علي أهمية تطبيق القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية فئة "أ" من خلال إيضاح تأثير تطبيقها علي الرضاء الوظيفي، الأداء، الروح المعنوية، والالتزام التنظيمي. ولتحقيق هدف الدراسة تم توزيع 290 استمارة استقصاء علي عينة عشوائية من العاملين في شركات السياحة فئة "أ" بالقاهرة الكبرى، وتم استعادة 266 صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت 91.7%. وتوصلت الدراسة إلي أن المتغير المستقل (القيادة التشاركية) يؤثر إيجابياً ومعنوياً في المتغيرات المستقلة (الرضاء الوظيفي، الأداء، الروح المعنوية، والالتزام التنظيمي). كما أوضحت الدراسة أن تطبيق القيادة التشاركية في شركات السياحة يؤثر بشكر كبير علي الرضاء الوظيفي، ثم الالتزام التنظيمي ثم الروح المعنوية، وأخيراً الأداء.

**الكلمات الدالة:** القيادة التشاركية، الرضاء الوظيفي، أداء العاملين، الروح المعنوية، الالتزام التنظيمي، شركات السياحة.

### Abstract

Participatory leadership depends on involving employees in the decision-making process, identifying their opinions and suggestions, as well as respecting all employees and delegation of authority. The study aims to identify the importance of applying participatory leadership in the Egyptian travel agencies- category "A" by clarifying the impact of its application on job satisfaction, performance, morale, and organizational commitment. To achieve the objective of the study, 290 questionnaires were distributed to a random sample of employees in Egyptian travel agencies- category "A" in Greater Cairo, while 266 were validated for analysis with a response rate of 91.7%. The study found that the independent variable (participatory leadership) affects positively and significantly the independent variables (job satisfaction, performance, morale, and organizational commitment). The study also showed that applying participatory leadership in Egyptian travel agencies affect greatly job satisfaction, then organizational commitment, followed by morale, and finally performance.

**Keywords:** Participatory Leadership, Job Satisfaction, Performance, Moral, Organizational Commitment, Egyptian Travel Agencies.

العاملين، وتشجيع العمل الجماعي، والأخذ برأي الأغلبية، بما يؤدي إلي العديد من النتائج الإيجابية التي يتمثل أهمها في تحقيق أهداف الشركات وأهداف العاملين معا (الرنيتيسي، 2015؛ أبو الكشك، 2006). كما أن القيادة التشاركية ترتبط بشكل كبير بنمط القيادة الديمقراطية (الصليبي، 2015).

وتعتمد القيادة التشاركية علي الإقناع والترغيب بدلاً من التهديد والتخويف، فالقائد يهتم دائماً بأخذ آراء العاملين، وإعطائهم أهمية كبيرة داخل الشركة (حجو، 2014)، وإشراكهم في اتخاذ القرارات (Jago, 2017; Amirinia et al., 2015)، وحل المشكلات (Rolková and Farkašová, 2015)، وتشجيعهم علي الإبداع والابتكار، وتنمية روح التعاون، ودعم الأداء المتميز (عسكر، 2012). فإشراك العاملين في صنع القرارات داخل الشركة يساعد علي نجاح تطبيقها، وإيجاد العديد من الحلول للمشكلات والالتزام بتنفيذها (السفياني، 2012؛ محمد، 2013)، وكذلك تحويل الشركات من خاسرة إلي ناجحة (الرشودي، 2009).

وتهدف الدراسة إلي التعرف علي أهمية تطبيق القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية من خلال إيضاح تأثير تطبيقها علي الرضاء الوظيفي، الأداء، الروح المعنوية، الالتزام التنظيمي.

#### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كون القيادة التشاركية أحد أنماط القيادة الحديثة، والتي يجب تطبيقها داخل شركات السياحة، فهذه الشركات تأثرت بالعديد من الأزمات التي تستلزم ضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي ترتبط بعملهم وتؤثر عليهم، بجانب إطلاعهم المستمر بوضع الشركة الحالي، وهذا يساعد علي تقبل العاملين لكافة القرارات والالتزام بتنفيذها، وبذل المزيد من الجهود لتحسين وضع الشركة من خلال خلق أنشطة وخدمات سياحية جديدة. فتطبيق القيادة التشاركية يحقق العديد من المزايا المتمثلة في رفع الروح المعنوية، تحسين الأداء، زيادة الإنتاجية، التكيف مع التغيير في بيئة العمل، تقليل المشكلات داخل الشركة، ترشيد اتخاذ القرارات والالتزام بها وتطبيقها وغيرها من المزايا التي تجعل هناك ضرورة لتطبيق القيادة التشاركية داخل شركات السياحة.

#### مشكلة الدراسة

يحقق تطبيق القيادة التشاركية العديد من المزايا داخل كافة الشركات خاصةً مع كثرة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل السياحي، وما تفرضه هذه التغيرات من تحديات علي شركات السياحة، والتي تستلزم ضرورة مشاركة العاملين في إدارة هذه الشركات. فالقيادة التشاركية تساهم في بناء الشخصية المميزة للعاملين وذلك من خلال إشراكهم في قيادة الشركة، وتحمل المسؤولية، وإيجاد بيئة عمل مناسبة تشجع علي الإبداع والابتكار. ونظراً لتعدد أنشطة وخدمات

يشهد القرن الحالي العديد من التحولات في العالم مثل الانتقال من المجتمع الصناعي إلي المجتمع المعرفي واقتصاد المعرفة، ومن التكنولوجيا التقليدية إلي التكنولوجيا فائقة الجودة، ومن المركزية إلي اللامركزية وغيرها من التحولات التي فرضت العديد من التحديات علي مختلف المؤسسات (شقيير، 2011).

وفي ظل عصر اقتصاد المعرفة ازدادت أهمية العنصر البشري، وأصبح أهم أصول شركات السياحة، فلم تعد قيمة هذه الشركات تتحدد بما تمتلكه من أصول ملموسة مثل الآلات والمعدات، بل أصبحت إلي جانب ذلك تتحدد بما تمتلكه من عنصر بشري متميز ومبدع بشكل مستمر وقادر علي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (رفيع، 2008). والجدير بالذكر أن امتلاك أحدث أنواع التكنولوجيا وأحدث الآلات والمعدات لم يعد مصدراً للميزة التنافسية في بيئة العمل السياحي، ولكن أصبح مصدر النجاح في بيئة العمل شديدة التنافسية هو القدرة علي استخدام تلك التكنولوجيا وهذه المعدات بكفاءة. كما أن الشركات التي تفقد معداتها وآلاتها بسبب أزمة ما، ولكنها في نفس الوقت تحتفظ بعنصرها البشري المميز، يمكنها العودة إلي سوق العمل بسرعة واستعادة مكانتها (الرميدي، 2012).

وتواجه شركات السياحة المصرية العديد من الأزمات خلال السنوات الست الماضية، وتحديداً بعد ثورتي 25 يناير 2011 ثم ثورة 30 يونيو 2013، وما تبعهما من بعض الاضطرابات الأمنية والسياسية، بجانب سقوط الطائرة الروسية في سيناء نهاية عام 2015 والتي أحدثت أزمة كبيرة في صناعة السياحة المصرية، وتدهور وضع النسبة العظمي من شركات السياحة في مصر (Khairat and Alromeedy, 2016). وهو ما يستلزم ضرورة إشراك العاملين في إدارة شركاتهم والاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم، واستغلال مهاراتهم وخبراتهم من أجل خلق أنشطة وخدمات جديدة، وتحسين الأداء، وتطوير الشركة، وضمان الاستمرار في سوق العمل (حجو، 2014). والجدير بالذكر أن شركات السياحة المصرية اتجهت بشكل كبير إلي إشراك العاملين في كافة القرارات التي تم اتخاذها بعد الأزمات التي تعرضت لها صناعة السياحة وتوقف نشاط العديد من الشركات، وتمثلت بعض هذه القرارات في تخفيض رواتب العاملين نتيجة توقف العمل وانخفاض الأرباح، أو إعطاء إجازات بدون مرتب لعدد كبير من العاملين، أو تسريح الكثير من العاملين، ونتيجة لإشراك العاملين في اتخاذ هذه القرارات، فقد زاد تقبلهم لها ونضدوها بدون مقاومة لأنه تم إطلاعهم علي ظروف الشركة وحجم العمل المتاح.

وتعد القيادة التشاركية أحد الأنماط القيادية التي زاد تطبيقها في عصر العولمة واقتصاد العولمة، وكذلك مع زيادة الأزمات والتحديات التي تواجه العديد من الشركات (حجو، 2014). وتقوم القيادة التشاركية علي مبدأ احترام كافة

Nadeem و (Ogbeide and Harrington (2011)) إلى أن القيادة التشاركية هي إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، ومناقشة المشكلات ووضع الحلول لها وتنفيذها. ويُعرف السفياي (2012): زاهر (2012): أبو مسامح (2015) والصلبي (2015) القيادة التشاركية بأنها دعوة المرؤوسين لمناقشة المشكلات الإدارية التي تواجه الشركة وتحليلها، وعرض العديد من البدائل لحلها، واختيار أفضل البدائل، مما يخلق الثقة لديهم لإشراكهم في وضع الحلول الملائمة للمشكلات الإدارية. في حين أوضح البراهيم (2008) وضحيك (2016) بأنها إعطاء العاملين الحرية للتعبير علي آرائهم وأفكارهم، واستغلال مهاراتهم وقدراتهم، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلي تقوية العلاقة بين الإدارة والعاملين. وأخيراً عَرَفَ الرنتيسي (2015) القيادة التشاركية بأنها نمط من أنماط القيادة الحديثة، يقوم فيها القائد بمشاركة المرؤوسين في صنع القرار بعد أخذ رأيهم ومقترحاتهم، ويعتمد القائد علي تفويض بعض سلطاته للمرؤوسين بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم، بما يؤدي في النهائية إلي تحقيق أهداف الشركة وأهداف المرؤوسين في وقت واحد.

#### مزايا تطبيق القيادة التشاركية

يحقق تطبيق القيادة التشاركية عدداً كبيراً من المزايا لكافة المؤسسات بشكل عام، وشركات السياحة بوجه خاص، ومن أهم هذه المزايا تنمية القدرة علي الإبداع والابتكار وإعطاء الحرية للعاملين في أداء عملهم، إعداد قيادات إدارية مستقبلية علي مستوى عالي من الأداء، زيادة ولاء العاملين (الصلبي، 2015)، بجانب زيادة الرضا الوظيفي (Petkovska et al., 2015; Th - varajah and Ratnam, 2014)، تحسين الأداء التنظيمي (M koena, 2012 and Benoliel and Somech, 2009)، بالإضافة إلي تقبل التغيير وتنفيذه بدون مقاومة (أبو مسامح، 2015؛ Pardo-del-val et al., 2012)، معرفة الظروف التي تم اتخاذ القرارات فيها وإيضاحها بكل شفافية (Militaru and Zanfir, 2014)، زيادة الالتزام التنظيمي (Kenari et al., 2012)، وكذلك زيادة الإنتاجية، رفع الروح المعنوية، تقليل المشاكل والخلافات بين الإدارة والعاملين، وبين العاملين بعضهم البعض، تحسين نظام الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة (N - deran and Saeidi, 2015)، كما تساهم القيادة التشاركية في زيادة الثقة بين العاملين (ضحيك، 2016)، تطبيق سياسات وإستراتيجيات الشركة بنجاح، التأثير الإيجابي علي الأداء المالي والأرباح (Ogbeide and Harrington, 2011)، حسن اتخاذ القرار وتقبله وتنفيذه بكفاءة (زاهر، 2012)، التعرف علي مهارات وخبرات العاملين في الشركة، ومن ثم وضع سياسة للاحتفاظ بالعاملين المتميزين، تحسين جودة بيئة ومكان العمل (Singh and Dixit, 2011)، حل المشكلات بطريقة جماعية، النمو والتطوير الإداري والتنظيمي (Khorshidi et al., 2012)، وتقليل معدلات تأخير العاملين، وانخفاض نسب

شركات السياحة المصرية؛ أصبح هناك ضرورة ملحة لوجود قائد وليس مدير، وعليه أن يتعامل مع جميع العاملين كأنهم فريق واحد مسئول عن قيادة الشركة خاصة في وقت الأزمات التي تتعرض لها الشركة خلال بعض الأوقات. وتدور مشكلة الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي:

• هل حقق تطبيق نمط القيادة التشاركية آثاراً إيجابية في شركات السياحة المصرية في وقت الأزمات؟

ويتفرع هذا التساؤل إلي أربع تساؤلات فرعية كالتالي:

- ما هو تأثير تطبيق نمط القيادة التشاركية علي الرضا الوظيفي للعاملين في شركات السياحة المصرية؟

- ما هو تأثير تطبيق نمط القيادة التشاركية علي أداء العاملين في شركات السياحة المصرية؟

- هل هناك علاقة بين تطبيق نمط القيادة التشاركية والروح المعنوية للعاملين في شركات السياحة المصرية؟

- هل هناك علاقة بين تطبيق نمط القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي للعاملين داخل شركات السياحة المصرية؟

#### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلي تحقيق ما يلي:

- إبراز مفهوم وأهمية القيادة التشاركية في الشركات.

- دراسة أثر تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة علي الرضا الوظيفي للعاملين، الأداء، الروح المعنوية، والالتزام التنظيمي.

#### فروض الدراسة

تقوم الدراسة علي الفروض التالية:

1- يؤثر تطبيق القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية علي مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بها.

2- يؤثر تطبيق القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية علي أداء العاملين به.

3- يؤثر تطبيق القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية علي مستوى الروح المعنوية للعاملين بها.

4- يؤثر تطبيق القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية علي مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بها.

#### الإطار النظري

##### مفهوم القيادة التشاركية

يرتبط مفهوم القيادة التشاركية بمفهوم القيادة الديمقراطية بشكل كبير، ويرى أبو عيطة (2013) بأن القيادة التشاركية يجب أن يرتبط مفهومها بكون المدير أو العاملين أحد عناصر فريق العمل المسئول عن وضع سياسات الشركة وأهدافها والسعي لتحقيقها. ويشير (Pardo-del-val et al., 2012):

## خصائص القيادة التشاركية

- تحديد الفروق الفردية بين العاملين، والحفاظ عليها، وتشجيعها، والسماح لكل فرد بتنمية ما يخصه من قدرات واتجاهات، وليس إخضاع جميع العاملين لتعليمات وأوامر مشتركة.

- تحديد واجبات ومهام وسلطات كل فرد داخل الشركة بشكل واضح بما يؤدي إلي تحقيق كافة الأهداف بكفاءة وفي الوقت المطلوب.

- إشراك جميع العاملين في إدارة الشركة من خلال مشاركتهم في وضع سياسات الشركة، اتخاذ القرار، وضع الأهداف وكيفية تنفيذها.

- تكافؤ السلطة مع المسؤولية من خلال تفويض بعض الواجبات والمهام للعاملين بما يتفق مع قدراتهم ومهاراتهم، وكذلك منحهم السلطات التي تتكافأ معها لتسهيل عملهم وتوفير فرص النجاح لهم.

- إقامة علاقات إنسانية بين الإدارة والعاملين، وبين العاملين بعضهم البعض داخل الشركة.

- اعتماد معيار القدرة علي القيام بالعمل وكذلك الرغبة عند إسناد العمل للمرؤوسين، وذلك من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، مع التأكيد علي عدالة توزيع المهام دون تحيز أو محاباة.

- الاعتماد علي الترغيب والإقناع بدلاً من الترهيب والتهديد، وتشجيع الحوافز المادية والمعنوية من أجل تحسين الأداء ونمو الشركة وتطورها.

## الدراسة الميدانية

**منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة علي استخدام المنهج الكمي لمعالجة وتفسير البيانات الأولية التي تم جمعها من أفراد العينة ببعض الطرق الإحصائية لاستخلاص النتائج واقتراح بعض التوصيات.

**أداة جمع البيانات:** تم تصميم استمارة استقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية، وتم تقسيمها علي النحو التالي:

- أولاً: البيانات العامة: وشملت النوع، السن، المؤهل، الوظيفة، وعدد سنوات الخبرة.

- ثانياً: مجالات تطبيق القيادة التشاركية: تكون هذا المقياس من 37 عبارة، وشملت المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، الاتصالات وبناء المعلومات، وتفعيل العلاقات الإنسانية. وقد تم الاعتماد علي مقياس أبو مسامح (2015) في عبارات مجالات تطبيق القيادة التشاركية.

- ثالثاً: الرضا الوظيفي: تكون هذا المقياس من ثلاث عبارات، وتم الاعتماد علي مقياس (Petkovska et al. 2015).

- رابعاً: أداء العاملين: تكون هذا المقياس من 5 عبارات، وتم الاعتماد علي مقياس البراهيم (2008).

تتخذ القيادة التشاركية في تطبيقها عدة أشكال منها المشاركة في اتخاذ القرارات (السفياي، 2012؛ Fassin et al., 2017؛ Yip et al., 2012؛ Knudsen et al., 2011؛ Muindi, 2011)، الاجتماعات (برهوم، 2006)، مشاركة المعلومات والمعارف، المشاركة في إبداء الاقتراحات والتشجيع علي الابتكار والإبداع وتنمية الأفكار، والاستشارات (حجو، 2014). وتتميز القيادة التشاركية بعدد من الخصائص من أهمها إشراك العاملين في كل ما يخص الشركة بدءاً من وضع وتحديد سياسات وإستراتيجيات الشركة وتحديد أهدافها وكيفية تحقيقها، تطبيق مبدأ العلاقات الإنسانية (الصلبي، 2015)، وضوح أسلوب العمل وسياسات الإدارة وكيفية تنفيذ الأهداف (الحري، 2008)، مشاركة جميع العاملين في عملية اتخاذ القرارات، إتاحة فرص العمل الجماعي والاستفادة من الآراء المختلفة، وضوح مسئوليات وسلطات كل فرد داخل المؤسسة بدون تداخل، زيادة إقبال العاملين علي العمل خاصة مع شعورهم بأنهم جزء لا يتجزأ من إدارة الشركة (عسكر، 2012)، توفير المناخ التنظيمي المناسب للعمل، والذي يساعد علي تنمية قدرات العاملين علي الابتكار والإبداع، وإنجاز أعمالهم بكفاءة وفي أقل وقت (الحري، 2008)، تفويض بعض السلطات للعاملين وفقاً لمسئولياتهم (مقابله، 2011)، وتوفير نظام اتصالات إدارية فعال (عواطف، 2008).

كما يطلق علي المدير الذي يطبق نمط القيادة التشاركية بال قائد التشاركي، والذي يتميز ببعض الخصائص والسمات، من أهمها يشجع اتخاذ القرارات بناء علي رأي الأغلبية داخل الشركة، يهتم بالتعرف علي آراء ومقترحات العاملين في كافة أمور الشركة (السعود، 2009)، يشجع مبدأ العامل كفريق متكامل، إدارة الذات، والمناقشات الجماعية، يوضح كافة المعلومات المطلوبة بشفاافية، ويتحمل المسؤولية مع العاملين، يقود الشركة في جو من الاحترام والثقة المتبادلة (حمود، 2010)، بناء علاقات اجتماعية وإنسانية بين العاملين، السعي إلي التغيير والتطوير باستمرار، وتشجيع العاملين علي التعلم المستمر والتعلم الذاتي (Ongori and Shunda, 2008).

## أسس القيادة التشاركية

تركز القيادة التشاركية علي تقدير العاملين لحجم مهامهم والموضوعات التي تهمهم، بما يحقق لديهم الشعور بالمسئولية، ويشجعهم علي العمل كفريق متكامل، ويعتمد ذلك علي قوة العلاقة بين المدير والعاملين، ومدى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، والاتصال الإداري، وتقويم الأداء، ومدى تشجيع المدير لهم لتحقيق الأهداف المحددة (عسكر، 2012 والحري، 2008). وقد ذكر الصلبي (2015) بعض الأسس التي تقوم عليها القيادة التشاركية كما يلي:

2015)، وتم توزيع 290 استمارة علي العاملين في شركات السياحة فئة "أ"، وتم استعادة 266 استمارة صالحة للتحليل بنسبة استجابة %91.7.

#### تحليل البيانات

تم إخضاع البيانات للتحليل الإحصائي واختبار صحة الفروض باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS Version 22، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل ارتباط سبيرمان، اختبار الانحدار البسيط.

– خامساً: الروح المعنوية: تكون هذا المقياس من 6 عبارة، وتم الاعتماد علي مقياس الجريسي (2010).

– سادساً: الالتزام التنظيمي: تكون هذا المقياس من 5 عبارات، وتم الاعتماد علي مقياس (2016) Hanaysha.

#### مجتمع وحجم العينة

تمثلت عينة الدراسة في شركات السياحة فئة "أ" بالقاهرة الكبرى، والبالغ عددهم 1240 شركة طبقاً لم هو وارد بدليل شركات السياحة المصرية 2015 (Ministry of Tourism).

#### أ. التحليل الوصفي لتغيرات الدراسة

##### أولاً: البيانات العامة:

#### جدول (1)

##### البيانات العامة لأفراد العينة

النوع	%	الوظيفة	%
ذكر	80.1%	مدير قسم السياحة	12.4%
أنثي	19.9%	مدير قسم الطيران	17.3%
السن	%	مدير قسم السياحة الدينية	22.2%
أقل من 25 سنة	13.2%	مدير قسم النقل السياحي	7.1%
25-34 سنة	39.8%	مدير قسم التسويق	4.5%
35-44 سنة	32.3%	مدير قسم الموارد البشرية	2.6%
45-54 سنة	10.2%	مدير قسم الجودة	1.9%
55 سنة فأكثر	4.5%	وظيفة أخرى	32%
المؤهل	%	عدد سنوات الخبرة	%
بكالوريوس أو ليسانس	95.9%	أقل من 5 سنوات	24.1%
دبلوم دراسات عليا	1.1%	5-10 سنوات	42.1%
ماجستير	2.6%	11-15 سنة	27.4%
دكتوراه	0.4%	أكثر من 15 سنة	6.4%

يوضح جدول رقم (1) البيانات العامة لأفراد عينة الدراسة من العاملين في شركات السياحة المصرية فئة (أ). بلغت عينة الدراسة من الذكور حوالي %80.1، فيما بلغت نسبة الإناث %19.9. أما فيما يتعلق بالشريحة السنوية لأفراد العينة؛ فهناك %39.8 تتراوح أعمارهم بين 25-34 سنة، و %32.3 تتراوح أعمارهم ما بين 35-44 سنة، و %13.2 أعمارهم أقل من 25 سنة، وهناك %10.2 تتراوح أعمارهم ما بين 45-54 سنة، وأخيراً هناك %4.5 تزيد أعمارهم عن 55 سنة. بالإضافة إلي أن %95.9 من أفراد العينة حاصلون علي بكالوريوس أو ليسانس. وفيما يتعلق بوظائف أفراد العينة؛ فهناك %22.2 يعملون كمديرين لقسم السياحة الدينية (الحج والعمرة)، و %17.3 يعملون مديرين لقسم الطيران، و %12.4 يعملون

مديرين لقسم السياحة، و %7.1 يعملون كمديرين لقسم النقل السياحي، و %4.5 يعملون كمديرين لقسم التسويق، و %2.6 يعملون كمديرين لقسم الموارد البشرية، و %1.9 يعملون كمديرين لقسم ضمان الجودة، إلا أن النسبة الأكبر والتي بلغت %32 يعملون في وظائف أخرى مثل مندوب استقبال وتوديع، مرافقين مجموعات سياحية، منظمي برامج سياحية، مسئولين تعاقدات، علاقات عامة، خدمة عملاء، موظفين حجز طيران وفنادق ونقل. ومن أفراد العينة %42.1 بلغ عدد سنوات خبرتهم 5-5 سنوات، و %27.4 بلغ عدد سنوات خبرتهم 11-15 سنة، و %24.1 كان عدد سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، وأخيراً بلغ نسبة من تجاوز عدد سنوات خبرتهم 15 سنة حوالي %6.4.

## ثانياً: مجالات تطبيق القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية

## جدول (2)

## مدي تطبيق القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1.25	3.91	المجال الأول: المشاركة في اتخاذ القرار
1.27	3.83	المجال الثاني: تفويض السلطة
1.13	4.13	المجال الثالث: الاتصال وبناء المعلومات
1.18	4.01	المجال الرابع: تفعيل العلاقات الإنسانية
1.09	3.97	تطبيق القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية

يوضح جدول رقم (2) مدي تطبيق القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية، ومن النتائج نجد أن المتوسط الحسابي لمدي المشاركة في اتخاذ القرار بلغ 4.06، مما يدل على اهتمام إدارات هذه الشركات ببناء علاقات قوية بينها وبين العاملين، بجانب الحرص على التواصل المستمر مع العاملين والتعرف على رغباتهم واحتياجاتهم وتلبيتها، وتوفير بيئة عمل مناسبة، وبلغ الانحراف المعياري 1.18. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمدي تطبيق القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية 3.97، مما يدل على التطبيق الفعلي بنسبة كبيرة للقيادة التشاركية داخل هذه الشركات انطلاقاً من مبدأ العمل الجماعي والأسلوب الإداري الديمقراطي وخاصة في الوقت الذي تعرضت له هذه الشركات لأزمات عديدة أثرت على عملها ومبيعاتها وحجم أرباحها، وبلغ الانحراف المعياري 1.09 وهي نسبة صغيرة مما يدل على دقة البيانات والمعلومات. ومن خلال متوسطات مجالات تطبيق القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية، وبترتيبها نجد أن مجال كفاءة الاتصالات وبناء المعلومات جاء في المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ 4.15، يليه مجال المشاركة في اتخاذ القرار بمتوسط حسابي بلغ 4.06، ثم مجال تفعيل العلاقات الإنسانية بمتوسط حسابي بلغ 4.01، وأخيراً جاء مجال تفويض السلطة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.97.

يوضح جدول رقم (2) مدي تطبيق القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية، ومن النتائج نجد أن المتوسط الحسابي لمدي المشاركة في اتخاذ القرار بلغ 4.06، مما يدل على اهتمام إدارات شركات السياحة المصرية بإشراك العاملين فيها في عملية صنع واتخاذ القرار من خلال التعرف على آرائهم ومقترحاتهم وطرح العديد من البدائل، وبلغ الانحراف المعياري 1.25 وهو نسبة صغيرة مما يدل على دقة البيانات والمعلومات. كما يتضح أن المتوسط الحسابي لمدي تفويض السلطة للعاملين في شركات السياحة المصرية بلغ 3.83، مما يدل على اهتمام إدارات هذه الشركات بتفويض بعض المهام للعاملين لتوفير الوقت، وفي نفس الوقت إكساب هؤلاء العاملين الثقة في أنفسهم، بجانب منحهم بعض الصلاحيات التي تساعدهم على إنجاز أعمالهم بكفاءة وسرعة، وبلغ الانحراف المعياري 1.27. وبلغ المتوسط الحسابي لكفاءة الاتصالات وبناء المعلومات داخل شركات السياحة المصرية 4.15، مما يدل على فعالية نظام الاتصالات داخل هذه الشركات، وسرعة الحصول على المعلومات وتداولها ونشرها بين العاملين في جميع الأقسام، وتحسين عملية التواصل بين الإدارة والعاملين، وبلغ الانحراف المعياري 1.13. وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي لمدي

## ثالثاً: الرضاء الوظيفي للعاملين في شركات السياحة المصرية

## جدول (3)

## الرضاء الوظيفي لدي العاملين في شركات السياحة المصرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1.32	3.97	توفر وظيفتي الحالية فرصة عمل أفضل بالمقارنة مع شركات أخرى
1.34	3.91	توفر وظيفتي بالشركة إحساناً لي بالإنجاز
1.36	3.85	أجد تقديراً مناسباً من الإدارة لما أقوم به من عمل
1.33	3.91	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للرضاء الوظيفي

لديهم إحساساً كبيراً بأنهم يحققون إنجازاً في عملهم ووظيفتهم وذلك بمتوسط حسابي 3.91، وانحراف معياري 1.34. وقد أشار هؤلاء العاملون إلي أنهم يجدون تقديراً مناسباً من إدارة شركاتهم لما يقومون به من أعمال تحقق أهداف الشركة وذلك بمتوسط حسابي 3.85، وانحراف معياري 1.36.

يوضح جدول (3) أن مستوي الرضاء الوظيفي لدي العاملين في شركات السياحة المصرية مرتفع نسبياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.91، والانحراف المعياري 1.33. كما يتضح أن العاملين بشركات السياحة يرون أن وظائفهم الحالية أفضل من الوظائف في شركات أخرى وذلك بمتوسط حسابي 3.97، وانحراف معياري 1.32. كما أن العاملين بهذه الشركات

#### رابعاً: أداء العاملين في شركات السياحة المصرية

##### جدول (4)

مستوي أداء العاملين في شركات السياحة المصرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1.27	4.06	يبذل العاملون مزيد من الجهد في العمل
1.29	4.05	اهتمام الإدارة بملاحظات العاملين حول طرق العمل تساعد علي تحسينه
1.24	4.14	يتميز العاملون بالإبداع والابتكار
1.17	4.25	تساهم مشاركة العاملين في صنع القرارات في تحسين الأداء
1.28	4.02	يتمتع العاملون بالحماس الكافي لأداء العمل علي أكمل وجه
<b>1.16</b>	<b>4.10</b>	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأداء العاملين</b>

شركات السياحة المصرية بتعليقات وملاحظات العاملين حول كفاءة أداء العمل والأخذ بها، بالإضافة إلي اهتمام هذه الشركة بمناقشة العاملين فيما تم تكليفهم به، ومنحهم الصلاحيات الكافية لإنجاز عملهم بكفاءة وسرعة في بيئة عمل جيدة، وهذا ينعكس علي الالتزام الكبير من جانب العاملين بالقرارات التي يتم اتخاذها وسرعة تنفيذها والعمل بها.

يوضح جدول (4) أن العاملين في شركات السياحة المصرية يتمتعون بمستوي أداء متميز نسبياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.10، والانحراف المعياري 1.16. كما يوضح الجدول أيضاً أن العاملين يبذلون قصاري جهدهم من أجل إنجاز المهام المكلفين بها، ولديهم الحماس الكافي لأداء عملهم بكفاءة، بجانب تمتعهم بالقدرة علي الإبداع والابتكار داخل وظائفهم. وتهتم إدارة

#### خامساً: الروح المعنوية للعاملين في شركات السياحة المصرية

##### جدول (5)

مستوي الروح المعنوية للعاملين في شركات السياحة المصرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1.30	3.94	أشعر أن مديري يعاملني معاملة زميل لا معاملة مرؤوس
1.22	3.99	أعتقد أنني أحقق ذاتي في عملي
1.18	4.14	أشعر بالارتياح عندما أقوم بعمل عملي
1.30	4.12	أشعر بأن عملي ممتع
1.42	3.80	أشعر بالاستقرار النفسي أثناء أدائي للعمل
1.24	4.06	أشعر بالرضا حين أنجز عملي
<b>1.14</b>	<b>4.01</b>	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للروح المعنوية</b>

العمل، وإحساسهم العميق بالراحة في العمل، فهم يرون أن وظائفهم ممتعة جداً، كما أنهم يتعاملون كأصدقاء وليس زملاء عمل، فروح المودة والإخوة هي السائدة بينهم، بجانب شعورهم بالرضاء في عملهم وتحقيقهم لذاتهم، كما أن المدير يتعامل معهم كزملاء وليس مجرد موظفين.

يوضح جدول (5) أن الروح المعنوية للعاملين في شركات السياحة المصرية مرتفع بشكل مناسب، حيث بلغ المتوسط الحسابي لذلك 4.01، والانحراف المعياري 1.14. ويرجع ارتفاع الروح المعنوية لهؤلاء العاملين بسبب شعورهم بالاحترام المتبادل بينهم وبين زملائهم، والعلاقات القوية بينهم وبين الإدارة، ومساعدة بعضهم البعض في حل المشكلات التي تواجههم في

## سادساً: الالتزام التنظيمي للعاملين في شركات السياحة المصرية

## جدول (6)

مستوي الالتزام التنظيمي للعاملين في شركات السياحة المصرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1.38	3.94	مستعد لبذل المزيد من الجهد لجعل شركتي ناجحة
1.19	4.06	أتحدث بشكل إيجابي عن شركتي أمام الآخرين
1.30	3.95	أنا فخور بإخبار الآخرين بأنني جزء من الشركة
1.22	4.15	أهتم كثيراً بوضع شركتي في السوق
1.43	3.79	بالنسبة لي؛ تعد الشركة أفضل الشركات التي يمكن أن أعمل بها
<b>1.14</b>	<b>3.98</b>	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للالتزام التنظيمي

بالفخر بأنهم جزء لا يتجزأ من الشركة وحرصهم علي إخبار الآخرين بذلك، واستعدادهم المستمر لبذل أي جهد لنجاح الشركة وتحقيق التميز في بيئة العمل السياحي، بالإضافة إلي رؤيتهم الخاصة بأن عملهم بهذه الشركة أفضل من العمل بشركات أخرى منافسة.

يوضح جدول (6) ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في شركات السياحة بدرجة مناسبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.98، والانحراف المعياري 1.14. فقد أكد العاملون بهذه الشركات علي اهتمامهم بوضع شركاتهم في السوق وأمام المنافسين، وتحدث بشكل إيجابي باستمرار أمام العملاء والمنافسين وجميع المتعاملين مع الشركة، بجانب إحساسهم

## بـ معاملات ارتباط سبيرمان

## جدول (7)

معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المعنوية	معامل ارتباط سبيرمان	العلاقة بين المتغيرات
0.000	(**).612	القيادة التشاركية والرضا الوظيفي
0.000	(**).503	القيادة التشاركية والأداء
0.000	(**).667	القيادة التشاركية والروح المعنوية
0.000	(**).634	القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي

طردي، وبلغت المعنوية 0.000. وأخيراً بلغت قيمة الارتباط بين مدي تطبيق القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية والالتزام التنظيمي للعاملين بهذه الشركات 0.634 وهو ارتباط طردي، وبلغت المعنوية 0.000. ولتحديد درجة تأثير المتغير المستقل (القيادة التشاركية) علي المتغيرات التابعة (الرضا الوظيفي، الأداء، الروح المعنوية، والالتزام التنظيمي) سيتم إجراء تحليل الانحدار البسيط لمعرفة درجة تأثير بين هذه المتغيرات.

## جـ. معامل الانحدار البسيط

تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط لما له من قدرة علي بيان أثر علاقة متغير مستقل علي متغير تابع، وقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط عند مستوى معنوية.

يوضح جدول (7) قيمة معاملات ارتباط سبيرمان بين متغيرات الدراسة المستقلة (القيادة التشاركية) والتابعة (الرضا الوظيفي، الأداء، الروح المعنوية، والالتزام التنظيمي). ومن خلال نتيجة معامل ارتباط سبيرمان يتضح أن هناك علاقة ارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة، وقد بلغت قيمة الارتباط بين تطبيق القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية والرضا الوظيفي للعاملين بهذه الشركات 0.612 وهو ارتباط طردي، وبلغت المعنوية 0.000. كما بلغت قيمة الارتباط بين مدي تطبيق القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية ومستوي أداء العاملين بهذه الشركات 0.503 وهو ارتباط طردي، وبلغت المعنوية 0.000. وقد بلغت قيمة الارتباط بين مدي تطبيق القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية والروح المعنوية للعاملين بهذه الشركات 0.667 وهو ارتباط

## جدول (8)

معامل الانحدار لمتغيرات الدراسة

F	المعنوية	معامل الانحدار المصحح	المتغيرات
127.225	0.000	0.325	أثر القيادة التشاركية علي الرضاء الوظيفي
55.514	0.000	0.171	أثر القيادة التشاركية علي الأداء
89.000	0.000	0.249	أثر القيادة التشاركية علي الروح المعنوية
97.236	0.000	0.266	أثر القيادة التشاركية علي الالتزام التنظيمي

وبترتيب درجة تأثير المتغير المستقل علي المتغيرات التابعة الأربعة، نجد أن تطبيق القيادة التشاركية في شركات المصرية يؤثر بدرجة أكبر علي الرضاء الوظيفي للعاملين بها، ثم الالتزام التنظيمي، يليها الروح المعنوية، وأخيراً الأداء.

## نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلي بعض النتائج علي النحو التالي:

1- تُطبق شركات السياحة نمط القيادة التشاركية بدرجة كبيرة نسبياً، إلا أن هناك بعض المجالات التي تحتاج إلي تحسين بشكل أكبر نسبياً.

2- يتميز العاملون في شركات السياحة المصرية بالأداء المتميز، والالتزام تجاه شركاتهم نتيجة درجة الرضاء الوظيفي الجيدة، وكذلك ارتفاع روحهم المعنوية داخل عملهم بشركاتهم.

3- هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين تطبيق القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية ومستوي الرضاء الوظيفي للعاملين، وأدائهم، وروحهم المعنوية، والالتزام التنظيمي تجاه عملهم بالشركة.

4- يؤثر تطبيق القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية بنسبة 32.5% علي مستوي الرضاء الوظيفي للعاملين بهذه الشركات، وبنسبة 26.6% علي مستوي الالتزام التنظيمي للعاملين، وبنسبة 24.9% علي الروح المعنوية لهؤلاء العاملین، وأخيراً بنسبة 17.1% علي أداء العاملین بهذه الشركات.

## التوصيات

1- زيادة معدلات إشراك العاملین في كافة عمليات اتخاذ القرار داخل شركات السياحة، وضرورة الاستماع لأرائهم ومقترحاتهم والأخذ بها بشكل أكبر وخاصة في وقت الأزمات.

2- تفويض السلطة بشكل أكبر للعاملین داخل شركات السياحة، ومنحهم سلطات أكبر تتناسب مع مسؤولياتهم حتى يتمكنوا من أداء أعمالهم بكفاءة أعلى، وزيادة مستويات تمكين العاملین، وإعطاءهم الثقة في أنفسهم.

4- اهتمام شركات السياحة بالعوامل المؤثر علي درجة رضاء

يوضح جدول (8) أن هناك علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل (القيادة التشاركية) والمتغيرات التابعة (الرضاء الوظيفي، أداء العاملین، الروح المعنوية، الالتزام التنظيمي). يوضح الجدول نسبة التغيير في مستوي الرضاء الوظيفي للعاملین من خلال تطبيق القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.325)، والتي تعني أن المتغير المستقل "القيادة التشاركية" يؤثر بنسبة (32.5%) في المتغير التابع "الرضاء الوظيفي"، كما بلغت قيمة F المحسوبة (127.225) بمستوي معنوية (0.000)، وهذا ما يؤكد صحة الفرض الأول الذي يشير إلي "يؤثر تطبيق القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية علي مستوي الرضاء الوظيفي للعاملین بها". كما يوضح الجدول السابق نسبة التغيير في أداء العاملین من خلال تطبيق القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.171)، والتي تعني أن المتغير المستقل "القيادة التشاركية" يؤثر بنسبة (17.1%) في المتغير التابع "أداء العاملین"، كما بلغت قيمة F المحسوبة (55.514) بمستوي معنوية (0.000)، وهذا ما يؤكد صحة الفرض الثاني الذي يشير إلي "يؤثر تطبيق القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية علي أداء العاملین بها". بالإضافة إلي أن هذا الجدول يوضح نسبة التغيير في مستوي الروح المعنوية للعاملین من خلال تطبيق القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.249)، والتي تعني أن المتغير المستقل "القيادة التشاركية" يؤثر بنسبة (24.9%) في المتغير التابع "الروح المعنوية"، كما بلغت قيمة F المحسوبة (89.000) بمستوي معنوية (0.000)، وهذا ما يؤكد صحة الفرض الثالث الذي يشير إلي "يؤثر تطبيق القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية علي مستوي الروح المعنوية للعاملین بها". وأخيراً يوضح الجدول نسبة التغيير في مستوي الالتزام التنظيمي للعاملین من خلال تطبيق القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.266)، والتي تعني أن المتغير المستقل "القيادة التشاركية" يؤثر بنسبة (26.6%) في المتغير التابع "الالتزام التنظيمي"، كما بلغت قيمة F المحسوبة (97.236) بمستوي معنوية (0.000)، وهذا ما يؤكد صحة الفرض الرابع الذي يشير إلي "يؤثر تطبيق القيادة التشاركية في شركات السياحة علي مستوي الالتزام التنظيمي للعاملین بها".

- غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- 14- بروهوم، أحمد (2006) واقع إدارة اجتماعات الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئة التدريس وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- 15- حجوج، رماح (2014) معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة في شركات التأمين التعاوني في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- 16- حمود، خضير (2010) منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- 17- رفيع، فاطمة (2008) إطار محاسبي مقترح لتقييم إستراتيجيات الاستثمار في رأس المال البشري بهدف دعم القدرة التنافسية - دراسة تطبيقية علي شركات النفط الليبية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- 18- زاهر، تيسير (2012) أثر بعض المتغيرات علي مدى إدراك العنصر البشري لأهمية المشاركة لاتخاذ القرار - دراسة حالة علي المصرف العقاري السوري - فرع الجامعة، مجلة إربد للبحوث والدراسات، الأردن، 16(1)، 217-263.
- 19- شقير، علاء (2011) درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية بنابلس، فلسطين.
- 20- ضحيك، نعمت (2016) درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لمحافظة غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها باتخاذ القرارات التشاركية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- 21- عسكر، عبدالعزيز (2012) القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدي مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة.
- 22- عواطف، بو قرة (2008) درجة تطبيق مديري الثانويات لمبادئ الإدارية الديمقراطية من خلال وجهة نظر الأساتذة في ولاية المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر - باتنة، الجزائر.
- 23- محمد، ربيب (2013) واقع المشاركة في صناعة القرار لدي أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية (دراسة ميدانية)، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، 6(11)، 44-62.
- 24- مقابلة، محمد (2011) التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.

### المراجع الأجنبية

- 1- Amirinia, M.; Hamed, O. and Amiri, A. (2015) A study of Participative Management Method and Suggestion System Explanation in it. International Letters of Social and Humanistic Sciences, 51, 72-81.
- 2- Benoliel, P. and Somech, A. (2009) Who benefits from participative management?. Journal of Educational Administration, 48(3), 285-308.
- 3- Fassin, Y.; Deprez, J.; Abeele, A. and Heene, A. (2017) Complementarities Between Stakeholder Management and Participative Management: Evidence From the Youth Care Sector. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 46(3), 586-606.
- 4- Hanaysha, J. (2016) Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment and Organizational Learning on Organizational Commitment. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 229, 289-297.
- 5- Jago, A. (2017) A contrarian view: Culture and participative management. European Management Journal, 35, 645-650.
- 6- Kenari, B.; Alavijeh, K.; Hamidi, M. and Sajjadi, S. (2012) The Relationship between Participative Management and Job Attitudes of Employees of National Olympics and Paralympics Academy of Iran. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 2(2), 123-129.
- 7- Khairat, G. and Alromeedy, B. (2016) Applying the BCG Matrix to

- العاملين بها وكذلك روحهم المعنوية مثل سياسات الأجور والمكافآت والحوافز والترقيات.
- 5- ضرورة اهتمام شركات السياحة المصرية بالقيام بدور أكبر في المجتمع المحلي وأداء مسئوليتها الاجتماعية.
- 6- إتاحة الفرصة للعاملين لاستخدام مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم وقدراتهم في تحديد الكيفية التي سيتم تنفيذ العمل بها وتحقيق أهداف الشركة.
- 7- مشاركة العاملين في تحديد احتياجاتهم التدريبية، والاهتمام بتدريبهم علي كيفية تطبيق القيادة التشاركية وتفويض السلطة لمزيد من النجاح في تطبيقهم.

### المراجع

#### المراجع العربية:

- 1- أبو الكشك، محمد (2006) الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن.
- 2- أبو عيطة، عبد الله (2013) معوقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظات غزة وسبل معالجتها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- 3- أبو مسامح، أحمد (2015) درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- 4- البراهيم، فيصل (2008) العوامل المؤثرة علي مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوي أدائهم - دراسة مسحية علي الموظفين في مجلس الشوري السعودي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 5- الحربي، قاسم (2008) القيادة التربوية الحديثة، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن.
- 6- الحريري، رافدة (2008) مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.
- 7- الجريسي، بدر (2010) الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشوري السعودي من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 8- الرشودي، خالد (2009) مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه - دراسة علي ضباط كلية الملك فهد الأمنية وكلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 9- الرميدي، بسام (2012) أهمية الاستثمار البشري في شركات السياحة المصرية في ضوء اقتصاد المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية السياحة والفنادق، جامعة المنوفية.
- 10- الرنتيسي، محمد (2015) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدرجة علاقتهم الإنسانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- 11- السعود، راتب (2009) أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رينسس ليكرت (نظام 1- نظام 4) وعلاقتها بمستوي الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 3(5)، 249-262.
- 12- السفيناني، ماجد (2012) درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية - دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- 13- الصليبي، عائد (2015) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية لمعلميهم، رسالة ماجستير

- Participative Management Style, Strategy Implementation Success, and Financial Performance in the Foodservice Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 23(6), 719-738.
- 17- Ongori. H. and Shunda. J. (2008) Managing Behind the Scenes: Employee Empowerment. *International Journal Applied Economic and Finance*. 2(2). 84-94.
- 18- Pardo-del-Val. M.; Martínez-Fuentes. C. and Roig-Dobón. S. (2012) Participative Management and Its Influence on Organizational Change. *Management Decision*. 50(10), 1843-1860.
- 19- Petkovska. M.; Bojadziev. M. and Mucunski. Z. (2015) Does Participative Management Produce Satisfied Employees? Evidence from the Automotive Industry. *Serbian Journal of Management*. 10(1), 75-88.
- 20- Quagraine. T. (2010) Employee Involvement as an Effective Management Tool in Decision - Making: A Case Study of Merchant Bank (Ghana) Limited. Master Thesis. The School of Graduate Studies. Kwame Nkrumah University of Science and Technology.
- 21- Rolková. M. and Farkašová. V. (2015) The Features of Participative Management Style. *Procedia Economics and Finance*. 23. 1383-1387.
- 22- Singh. S. and Dixit. P. (2011) Employee Involvement: An Approach To Organizational Development & Change. *VSRD. International Journal of Business & Management Research*. 1(8). 554-560.
- 23- Thevarajah. K. and Ratnam. E. (2014) An Examine the Relationship between Participative Management Style and Student satisfaction. *European Journal of Business and Management*. 6(1). 137-141.
- 24- Yip. M.; Ng. A. and Lau. D. (2012) Employee Participation: Success Factor of Knowledge Management. *International Journal of Information and Education Technology*. 2(3). 262-264.
- Analyze Egypt's Tourism Competitiveness Position. *Minia Journal of Tourism and Hospitality Research*. 1(2). 1-21.
- 8- Khorshidi. A.; Abadi. A. and Inanloo. A. (2012) The relationship between Application of Participative Management and Effectiveness of Principals at High School in Educational System of Baharestan New Town. *Journal of Business and Applied Scientific Research*. 2(4). 4345-4351.
- 9- Knudsen. H.; Busck. O. and Lind. J. (2011) Work Environment Quality: The Role of Workplace Participation and Democracy. *Work, Employment and Society*. 25(3). 379-396.
- 10- Militaru. C. and Zanfir. A. (2014) Participative Management and Employees Motivation in International Business. *Knowledge Horizons - Economics*. 6(2). 58-62.
- 11- Ministry of Tourism (2015) Tourism in Figures. Department for Information and Statistics. Egypt.
- 12- Mokoena. S. (2012) Effective Participative Management: Does It Affect Trust Levels of Stakeholders in Schools?. *Journal of Social Sciences*. 30(1). 43-53.
- 13- Muindi. F. (2011) The Relationship Between Participation in Decision Making and Job Satisfaction Among Academy Staff in the School of Business. University of Nairobi. *Journal of Human Resources Management Research*. 2011. 1-34.
- 14- Nadeem. M. (2012) Participative Management Style: A Tool to Enhance Quality Education. *Journal of Humanities and Social Science*. 4(2). 8-14.
- 15- Naderan. R. and Saeidi. P. (2015) The Relationship between Participative Management and Employees' Motivation. *International Journal of Basic Sciences & Applied Research*. 4(4). 230-234.
- 16- Ogbeide. G. and Harrington. R. (2011) The Relationship among