



**الدور القيادية التشاركية فى تحسين الأداء السياقى
فى مستشفى الملك فهد المركزى بجازان - المملكة العربية السعودية**

إعداد

د. حمدى جمعة عبد العزيز

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة وإدارة الأعمال ، جامعة حلوان

hamdyga_2006@yahoo.com

أسامه محمد دحدوح الحربى

باحث ماجستير إدارة المستشفيات - معهد إدارة المستشفيات

كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان

osama_alharbi@commerce.helwan.edu.eg

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد السادس والأربعون - العدد الثالث يولية 2024

رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eg/>

ملخص :

هدفت البحث إلى تحديد أبعاد القيادة التشاركية، مع توصيف عناصر الأداء السياقي، فضلاً عن تحليل العلاقة بين القيادة التشاركية وتحسين الأداء السياقي بمستشفى الملك فهد المركزي بجازان - المملكة العربية السعودية ، من خلال عينة من العاملين بتلك المستشفى من الأطباء والإداريين والوظائف الفنية الطبية والهيئة التمريضية قدر عددها (322) مفردة ، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت نتائج البحث إلى وجود علاقة معنوية بين القيادة التشاركية والأداء السياقي للعاملين بالمستشفى محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية، مهارات الاتصال ، التفاوض، الأداء السياقي.

1. مقدمة

تواجه المؤسسات بصفة عامة والقطاع الصحي بصفة خاصة تسارع في المعرفة وازديادها مما استوجب مفاهيم متطورة كالأداء الوظيفي ، باعتبارهم عنصر أساسي لنجاح الشركات وعامل تميزها ، وذات التأثير القوي في تحقيق الأهداف ، وكون المورد البشري والموارد الأخرى تحتاج إلى قيادة للاستفادة منه والمحافظة عليه ، والتعامل مع المحيط بإيجابية مع تعزيز التفاؤل وبتحقيق الطاقة الإيجابية من خلال دعم وتشجيع وتمكين العاملين وتطوير قدراتهم بشكل إيجابي وافتتاح فكري

وتؤدي القيادة التشاركية دوراً رئيساً في إجراء التغييرات التنظيمية لتعزيز الوصول الى الهدف من خلال سعي القائد إلى الارتقاء بمستوى مرءوسيه من أجل إنجاز التطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير العاملين والمنظمة ككل في ضوء المشاركة الكاملة منهم في تحديد الأهداف والعمل على صياغتها .

كما تعتمد الجهود التي تبذلها المؤسسات لتطوير وتحسين الأداء من المعرفة والأساليب العلمية الحديثة بدرجة كبيرة على مستوى أداء العنصر البشري، كما يهتم كل مدير وعلى كل مستوى وبكل تنظيم اهتماماً بالغاً بالأداء الوظيفي تحت إشرافه، وذلك لأن الأداء لا يعتبر انعكاساً لقدرات ودافعية كل فرد فقط وإنما هو انعكاس لأداء القسم أو الإدارة ذاتها والتي يرأسها هو، وتتبلور عملية التقييم في منظمات الأعمال فتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول ويقوم بها متخصصون أو أفراد مدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي موضوعي، وفي ضوء ما سبق تسعى الدراسة الحالية إلى دراسة دور القيادة التشاركية في تحسين الأداء السياقي في مستشفى الملك فهد المركزي بجازان -المملكة العربية السعودية

2. مصطلحات البحث

1/2. القيادة التشاركية

يشير هذا النمط من القيادة إلى تشجيع العاملين على مشاركتهم في عمليات صنع القرار وحل المشكلات التي قد تواجههم في أثناء ممارسة أعمالهم داخل المنظمة، عبر استخدام المعلومات والمعارف التي يمتلكونها وبما يضمن تحقيق أهدافها ، وتتمثل أبعادها فيما يلي :

- ✓ **التحفيز** : ويعكس قدرة القائد التشاركي على تحفيز الآخرين للسعى من أجل تحقيق أهداف محددة بدلاً تنفيذ مجرد أوامر .
- ✓ **التفاوض** : وتمثل قدرة القائد التشاركي على تحقيق منافع مشتركة وإدارة الموقف التفاوضي من خلال إيجاد مناخ إيجابي فعال يعزز من قيم الشراكة والتعاون والتفاهم المشترك بين الأطراف المتفاوضة.
- ✓ **الاتصال** : وتنعكس في قدرة القائد التشاركي على التواصل مع الآخرين والاستماع إليهم.
- ✓ **العلاقات الانسانية**: وتتمثل في قدرته على تحسين العلاقات بين كل المستويات الإدارية بالمنظمة من خلال عدة تصرفات منها حسن السلوك وسلامة النية في التعامل ، الأدب والتقدير المتبادل ، الشعور بقيمة العمل الذي يؤديه الآخرين.
- ✓ **المشاركة**: من حيث قدرة القائد على أنه لا يستطيع أن ينجز كل شيء بمفرده، وأن العمل الجماعي هو الطريق الأمثل لتحقيق النجاح بالمشاركة.

2/2. الأداء السياقي

الأداء السياقي أو الموقف أو الظرفي هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي

3. الدراسات السابقة

- الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التشاركية

جدول رقم (1)

الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التشاركية

اسم المؤلف	عنوان الدراسة	الأهداف	مجال التطبيق	النتائج
Qing & JinHua (2023).	The influence of participative leadership on the voice behavior of public servants. <i>Public</i>	هدفت الدراسة لبيان تأثير القيادة التشاركية على السلوك الصوتي للموظفين العموميين	وكالة الضرائب العامة في الصين	تظهر النتائج أن القيادة التشاركية تتنبأ بشكل كبير بالسلوكيات الصوتية للموظفين من خلال تعزيز هويتهم التنظيمية.

			<i>Personnel Management</i>	
أشارت النتائج أيضًا إلى أن سلوك صوت الموظف له دور تدخلي بين القيادة التشاركية وسلوك العمال المبتكر في وكلاء السفر.	الشركات الصغيرة والمتوسطة.	هدفت لبحث كيفية تحفيز القيادة التشاركية وسلوك صوت الموظف على السلوك المبتكر، من خلال الدور الوسيط للاستقلالية الوظيفية	Participative leadership and its impact on employee innovative behavior through employee voice in tourism SMEs: The moderating role of job autonomy.	Elsetouhi, et al., (2023)
تشير النتائج التي إلى أنه يمكن تحسين إبداع الفريق إذا تمكن القادة من تعزيز سلوكياتهم التشاركية وتحديد القنوات المناسبة للموظفين ليشعروا بالأمان النفسي في مكان العمل.	المنظمات العامة	هدفت إلى إلقاء الضوء على الدور الحيوي للسلامة النفسية للفريق في التوسط في التأثير للقيادة التشاركية على الربط بين صنع القرار المشترك والإبداع الجماعي	Joint Decision-Making and Team Outcomes: Examining Cross-Lagged Relationships and the Roles of Psychological Safety and Participative Leadership.	Kundi, Y. M., & Shahid, S. (2023).
تشير النتائج إلى أنه كلما زاد تعقيد المؤسساتية، اتسعت الفجوة بين القادة والمرؤوسين، لذلك قد يصبح تنفيذ الأسلوب التشاركي مشكلة في بعض الظروف.	المؤسسات الإماراتية	هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الدور الوسيط للنظرية المؤسسية في الارتباط بين أسلوب القيادة التشاركية والنتائج المختلفة، مثل ولاء الموظفين والأداء الوظيفي في المنظمات.	The effect of participative leadership style on employees' performance: The contingent role of institutional theory	Khassawneh, O., & Elrehail, H. (2022)

الدراسات السابقة التي تناولت الأداء السياقي

جدول رقم (2)

الدراسات السابقة التي تناولت الأداء السياقي

اسم المؤلف	عنوان الدراسة	الأهداف	مجال التطبيق	النتائج
Al-kharabsheh, & Alshurideh (2023)	The impact of digital HRM on employee performance through employee motivation	هدفت إلى التحقيق في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على تحفيز الموظف ومن ثم الأداء الوظيفي	الشركات الصناعية	أظهرت النتائج أن التدريب الرقمي كان له تأثيرات كبيرة على كل من تحفيز الموظفين والأداء الوظيفي ، وكان لأداء التقييم الرقمي تأثيرات كبيرة على تحفيز الموظفين وتقييم الأداء .
Sutaguna & Wartono, (2023)	The Effect Of Competence, Work Experience, Work Environment, And Work Discipline On Employee Performance	هدفت إلى تحديد تأثير الكفاءة وخبرة العمل وبيئة العمل والانضباط على الأداء الوظيفي	المنظمات العامة	توصلت إلى أن متغير الكفاءة جزئياً ليس له تأثير كبير على الأداء الوظيفي كما أن متغير خبرة العمل ليس له تأثير كبير على أداء الموظف .
القحطاني , (2023)	التسويق الداخلي وتأثيره على الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بقطاع التجزئة	هدفت لبيان أثر التسويق الداخلي على الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط	قطاع التجزئة	توصلت النتائج إلى أنه لا تعتمد الشركات التي شملها الاستبيان على أنظمة اتصال داخلي ذات كفاءة عالية، كما أن العاملين لا يجدون نوع من السهولة في الحصول على المعلومة
الشريف، (2023)	أثر تطبيق الاحترافية على الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في مستشفى جامعة الملك عبدالعزيز. عبدالعزیز.	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الاحترافية بأبعادها الثلاثة (الشخصية، المهنية، احترافية المنظمة) على الأداء الوظيفي.	من وجهة مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة	توصلت الدراسة إلى وجود فروق في استجابات أفراد العينة نحو أثر تطبيق الاحترافية الشخصية على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر فقط.

من خلال العرض السابق للدراسة السابقة ظهر بشكل واضح أهمية القيادة التشاركية والأداء السياقي، كما أن الدراسات السابقة تبين حداثة الاهتمام بمجالات الدراسة، وقد استند الباحث على **المساهمات التالية :**

- التعرف على الجوانب البحثية التي تمت دراستها سابقاً والوقوف على الجوانب التي بحاجة لجهود بحثية أكثر كمحاولة لتغطيتها في هذا البحث.
- كما يتضح من الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التشاركية أهميتها بأبعاده المختلفة الممثلة في المتمثلة في (التحفيز ، التفاوض ، الاتصال ، العلاقات الانسانية، المشاركة) كما أشارت إلى أن تبني هذا النمط من القيادة يساهم في إتاحة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ، فضلاً عن الابتكار والتعلم.
- كما يتضح من الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء السياقي أهميته ، وأن الاهتمام به ينعكس على عنصرين وهما: (الرغبة في الأداء – الرغبة في البقاء في الوظيفة) وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد الفجوة البحثية كما يلي

تحديد الفجوة البحثية من خلال نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	نتائج الدراسات السابقة
يتناول الباحث في هذه الدراسة القيادة التشاركية من خلال التركيز على النقاط التالية : - تحديد أبعاد القيادة التشاركية بالمستشفى محل الدراسة. - تحديد أبعاد الأداء السياقي بالمستشفى محل الدراسة. - تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف ومجال التطبيق .	من خلال الدراسات السابقة والدراسة الحالية تتمثل الفجوة البحثية في الآتي : عدم وجود دراسات سابقة- في حدود علم الباحث- بالبيئة السعودية التي أوضحت دور القيادة التشاركية في تحسين الأداء السياقي	أظهرت نتائج الدراسات السابقة ما يلي - القيادة التشاركية تنبأ بشكل كبير بالسلوكيات الصوتية للموظفين من خلال تعزيز هويتهم التنظيمية - أنه يوجد ارتباط معنوية بين متغيرات عناصر جودة حياة العمل والأداء الوظيفي - أن متغير الكفاءة جزئياً ليس له تأثير كبير على الأداء السياقي

المصدر : من إعداد الباحث

شكل رقم (1) الفجوة البحثية

4. مشكلة البحث

يصعب على المؤسسات الصحية المحافظة على استمرارية تقديم خدماتها في بيئة غير مستقرة، وبالتالي يجب عليها أن توظف وتدمج قدراتها ومواردها مع استغلالها لمواجهة الاضطرابات والاستجابة السريعة للتغيرات كفرص يمكن اقتناصها، وذلك يتطلب قدرة المنظمات على تبني القيادة التشاركية، وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية تتمثل مشكلة البحث فيما يلي :

" هناك ضعف في توافر متطلبات القيادة التشاركية الأمر الذي قد يؤثر سلباً على التوجه نحو

تحسين الأداء السياقي بالمستشفى محل الدراسة.

وعلى يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية :

1. هل تتوفر ثقافة نحو القيادة التشاركية بالمستشفى محل الدراسة؟
2. هل تعي المستشفى محل الدراسة لأهمية الأداء السياقي؟
3. إلى أى مدى توجد علاقة بين القيادة التشاركية وتحسين الأداء السياقي بالمستشفى محل الدراسة ؟

5. صياغة الفروض

يوجد دور معنوي لأبعاد القيادة التشاركية (التحفيز ، التفاوض ، الاتصال ،العلاقات الانسانية، المشاركة) في تحسين الأداء السياقي بالمستشفى محل الدراسة.

6. أهداف البحث

- تحديد أبعاد القيادة التشاركية بالمستشفى محل الدراسة .
- توصيف عناصر الأداء السياقي بالمستشفى محل الدراسة.
- تحليل العلاقة بين القيادة التشاركية وتحسين الأداء السياقي بالمستشفى محل الدراسة
- التوصل لمجموعة من النتائج والتوصيات التي تفيد المسؤولين بالمستشفى محل الدراسة حول دور القيادة التشاركية في تحسين الأداء السياقي.

7. أهمية البحث

1/7. الأهمية العلمية : لأن كلاً من القيادة التشاركية والأداء السياقي من الموضوعات التي لا تزال من المجالات الحديثة نسبياً في مجال إدارة الأعمال، فإن هذا الموضوع ما زال بحاجة إلى الإضافة من البحوث والدراسات العربية التي تثري المدخل العلمي والإضافة النظرية له.

2/7. الأهمية العملية: يستمد البحث أهمية العملية مما يلي :

- ترجع أهمية البحث العملية إلى إستهداف مستشفى الملك فهد المركزي والتي تقع بمنطقة جازان وتأتي هذه المستشفى ضمن سلسلة مستشفيات الملك فهد التابعة لوزارة صحة المملكة العربية السعودية والتي تم تنفيذها بقرار من الملك فهد بن عبد العزيز وهو أحد أكبر المستشفيات بمنطقة جازان والتي تتضمن مجموعة واسعة من الاختصاصات الطبية الموزعة على مجموعة من الأقسام التخصصية حيث يتم تقديم الخدمات بإشراف الأطباء الاختصاصيين في كل قسم لمعالجة كافة الحالات المراجعة .
- كما ترجع الأهمية العملية إلى أن مستشفى الملك فهد المركزي حققت المركز الأول على المستوى الصحي في خدمات البريد الدوائي والذي يعمل على توصيل الدواء لبيوت المرضى ومنازلهم في محافظات المنطقة وذلك ضمن موجة الكورونا ، كما حصلت المستشفى على شهادة JCL لاعتماد مؤسسات الرعاية الصحية وعلى شهادة الاعتماد للاستجابة للطوارئ النووية والإشعاعية كمستشفى معتمدة ومركزية من قبل وزارة الصحة وذلك بعد استكمال المعايير والمتطلبات الأساسية.

8. منهج البحث

إعتمد الباحث على المنهج الوصفي، الذي يقوم على تفسير الظاهرة محل الدراسة وتحديد الدراسة ، هذا بجانب المنهج التحليلي من حيث إجراء تحليل وتفسير العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة ، كما يمكن استعراض منهج الدراسة من خلال العناصر التالية :

* مجتمع وعينة الدراسة.

يتمثل المجتمع في جميع العاملين في المستشفى محل الدراسة، البالغ عددهم (1536) مفردة ، أما عينة الدراسة قام الباحث بإتباع أسلوب العينة العشوائية البسيطة في تحديد مفردات

الدراسة من الإداريين والموظفين في المستشفى محل الدراسة، ويمكن توزيع عينة البحث كما هو موضح في الجدول رقم (3) التالي :

جدول رقم (3)
حجم العينة محل الدراسة

الفئة	العدد	توزيع حجم العينة
الأطباء	496	102
الإداريين	228	46
الوظائف الفنية الطبية	472	97
الهيئة التمريضية	340	77
الإجمالي	1563	322

*المصدر: من إعداد الباحث .

9. الدراسة الميدانية

1/9. نتائج الثبات والصدق للمقياس المستخدم في البحث

الإعتمادية Reliability

كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (4)

معامل الثبات والصدق الذاتي باستخدام معامل ألفا كرومباخ Alph cronbach

م	أبعاد الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المتغير المستقل: القيادة التشاركية				
1	التحفيز	4	0.809	0.899
2	التفاوض	3	0.872	0.933
3	الاتصال	3	0.717	0.846
4	العلاقات الانسانية	4	0.786	0.889
	المشاركة	3	0.820	0.905
	إجمالي المتغير المستقل	17	0.834	0.913
المتغير التابع: الأداء السياقي				
2	الأداء السياقي	4	0.749	0.865
	إجمالي المتغير التابع:	4	0.862	0.928
	إجمالي أبعاد: دور القيادة التشاركية في تحسين الأداء السياقي	21	0.847	0.920

المصدر : الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الدراسة

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

- أكدت قيم معاملات الثبات لبعد المتغير المستقل " القيادة التشاركية "، " الارتفاع وتراوحت بين (0.717 حتى 0.872)، وهي أكبر من (0.7) مما يعني القدرة على الاعتماد علي تلك المقاييس.
- أكدت قيم معاملات الثبات لأبعاد للمتغير التابع " الأداء السياقي " الارتفاع وتراوحت بين (0.749 حتى 0.851)، وهي أكبر من (0.7) مما يعني القدرة على الاعتماد علي تلك المقاييس.

(ب) الاتساق الداخلي Internal consistency

قد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لأبعاد (دور القيادة التشاركية في تحسين الأداء السياقي)، وذلك باستخدام معامل ارتباط (بيرسون) Pearson correlation لقياس العلاقة بين كل بعد والدرجة الكلية لإجمالي الأبعاد المتعلقة بالدراسة.
المتغير المستقل " القيادة التشاركية "

جدول رقم (5)

الاتساق الداخلي لمعاملات الارتباط بين كل بعد وإجمالي الدرجة الكلية
لأبعاد المتغير المستقل (القيادة التشاركية) باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)

أبعاد الدراسة	معامل الاتساق الداخلي
التحفيز	**0.654
التفاوض	**0.718
الاتصال	**0.723
العلاقات الانسانية	*0.576
المشاركة	*0.582

* دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05)

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01)

المصدر : مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أنه يمكن تتبع معاملات الارتباط بين إجمالي الدرجة الكلية لكل بعد، وإجمالي الأبعاد التي تنتمي إليها، حيث يعكس العمود الأول الأبعاد الفرعية، والعمود الثاني معاملات ارتباط كل بعد بإجمالي البعد المتعلق به.

- تشير النتائج أن علاقة معاملات الارتباط لكل بعد بالدرجة الكلية لإجمالي البعد المنتمي إليه دالة عند مستوى معنوية (0.05) فأقل. وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.576 ، 0.718) مما يدل

على أن جميع الأبعاد صادقة ومرتبطة مع أداة الدراسة، الأمر الذي يبين صدق أداة الدراسة
وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

• المتغير التابع " الأداء الوظيفي ":

جدول رقم (6)

الاتساق الداخلي لقياس علاقة كل بعد وإجمالي الدرجة الكلية
لأبعاد المتغير التابع (الأداء السياقي) باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)"

أبعاد الدراسة	معامل الاتساق الداخلي
الأداء السياقي	*0.548

* دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05)

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01)

المصدر : مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يتضح من الجدول السابق أن علاقة معاملات الارتباط لكل بعد بالدرجة الكلية لإجمالي البعد المنتمي إليه دالة عند مستوى معنوية (0.05) فأقل، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.548 ، 0.762) مما يدل على أن جميع الأبعاد صادقة ومرتبطة مع أداة الدراسة، الأمر الذي يبين صدق أداة الدراسة وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

2/9. الاحصاء الوصفي

- توصيف عينة الدراسة وفقا "للخصائص الديموجرافية للعينة " كما يلي:

جدول رقم (7)

توصيف عينة الدراسة للبيانات عامة والخصائص الديموجرافية

المتغير	العدد	النسبة
1- النوع		
ذكر	169	63.1
أنثى	99	36.9
الإجمالي	386	100
2. طبيعة الوظيفة		
طبي	280	
إداري	106	
الإجمالي	386	100
3-- المؤهل العلمي		
مؤهل متوسط	51	19.0
مؤهل عالي	157	58.6
دراسات عليا	60	22.4
الإجمالي	386	100
3- مدة الخدمة		

29.1	78	أقل من 5 سنوات
22.8	61	من 5 لأقل من 10 سنة
38.1	102	من 10 لأقل من 15 سنة
10.1	27	أكثر من 15 سنة
100	386	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث من واقع قوائم الاستقصاء المتلقي إجابات عنها

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير "النوع" يشير إلى أن عينة نسبة (الذكور) (63.1%)، في حين بلغت عينة (الإناث)، نسبة (36.9%) وفقاً لردود عينة الدراسة.

- كما أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير "المؤهل العلمي" يشير إلى أن أغلبية عينة الدراسة تشمل فئة المؤهل (تعليم جامعي)، بنسبه (58.6%)، يليها فئة المؤهل (دراسات عليا)، بنسبه (22.4%)، وأخيراً فئة المؤهل (تحت الجامعي)، بنسبه (19%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

- كما أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير "مدة الخدمة" يشير إلى أن أغلبية عينة الدراسة تشمل فئة عمرية (من 10 لأقل من 15 سنة)، بنسبه (38.1%)، يليها فئة عمرية (أقل من 5 سنة)، بنسبه (29.1%)، ثم يليها فئة عمرية (من 5 لأقل من 10 سنة)، بنسبه (22.8%)، وأخيراً فئة عمرية (أكثر من 15 سنة)، بنسبه (10.1%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

- التحليل الوصفي للبيانات

توصيف متغيرات الدراسة، من خلال المقاييس الإحصائية الوصفية للمتغيرات البحثية، حيث يوضح من بيانات الجداول الخاصة بتلك الأبعاد العبارات التي حازت على أعلى درجات الموافقة، وأقل درجات الموافقة وذلك وفقاً لاستجابات مفردات عينة الدراسة، هذا وقد استخدم الباحث المتوسط المرجح، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية، والترتيب لكل عبارة، لأن الأهمية النسبية يعتد بها للوصول إلى نتائج ذات دلالة لمقياس ليكرت الخماسي، فكلما زاد المتوسط المرجح زادت الأهمية النسبية للعبارة، وكلما دل ذلك على زيادة قوة الاتجاه نحو تقييم ودلالة متغيرات (دور القيادة التشاركية في تحسين الأداء السياقي).

أ- المتغير المستقل: (القيادة التشاركية)

جدول (8)

المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية، والترتيب) لأبعاد " القيادة التشاركية "

الترتيب	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
التحفيز				
2	83.00	1.06	4.15	1 يعتمد رئيسي المباشر في تحسين تعاملاته مع الآخرين علي ردود أفعالهم
4	74.80	1.33	3.74	2 يدرك رئيسي المباشر نقاط القوة ، والضعف لديه.
1	84.20	1.08	4.21	3 يدرك رئيسي المباشر أنه قدوة للآخرين.
3	78.20	0.95	3.91	4 يدرك رئيسي المباشر بدقة كيف يقيم الآخرون قدراته .
-	%75.19	0.44	3.75	المتوسط العام
التفاوض				
3	49.20	1.51	2.46	5 تتبنى المستشفى مجموعة من القيم يتشاركها الجميع
1	68.80	1.61	3.44	6 تهيئ إدارة المستشفى المناخ المحيط لتحقيق التغيير المنشود
2	55.80	1.45	2.79	7 تسعى إدارة المستشفى لتمكين ممارسات الإبداع للأطباء
-	%59	1.32	3.2	المتوسط العام
الاتصال				
2	61.40	1.03	3.07	8 تقوم علاقات المستشفى مع المستفيدين الرئيسيين على أساس الثقة المتبادلة
1	65.80	1.20	3.29	9 تحقق المستشفى مشاركة المستفيدين بشكل مستمر من خلال فهم الاحتياجات
3	47	1.47	2.35	10 تعترف المستشفى بمشاركة المستفيدين في نشر استراتيجياتها
-	%60.3	1.67	3.01	المتوسط العام
العلاقات الانسانية				
4	48	1.17	4.20	11 يقول رئيسي المباشر بالفعل ما يعنيه.
2	65.80	1.01	3.29	12 يعترف رئيسي المباشر بالأخطاء عندما تحدث .
1	72.60	1.29	3.63	13 يشارك رئيسي المباشر كافة المعلومات مع الآخرين .
3	49.20	1.23	2.46	14 يعبر رئيسي المباشر عن معتقداته بوضوح
-	%63.8	1.26	3.81	المتوسط العام
المشاركة				
2	42.60	1.30	2.13	15 يهتم رئيسي المباشر بوجهات النظر المختلفة قبل التوصل لأي استنتاج
1	69	1.20	3.45	16 يحلل رئيسي المباشر بموضوعية المعلومات المتعلقة بأي موضوع قبل اتخاذ أي قرار فيه .
3	39.40	1.214	1.97	17 يشجع رئيسي المباشر كل فرد علي التحدث عما بداخله.
-	%60.95	0.39	3.04	المتوسط العام
-	%65.07	0.27	3.25	المتوسط العام لإجمالي أبعاد القيادة التشاركية

المصدر : مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- قام الباحث بحساب المؤشر العام المعبر عن كافة فقرات وبنود إجمالي (القيادة التشاركية)، فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (3.25) بانحراف معياري يساوي (0.27)، وبأهمية نسبية (65.07%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو إجمالي أبعاد القيادة التشاركية تميل إلى الموافقة والموافقة إلى حد ما.

- المتوسط العام لبعد " التحفيز " بلغ (3.75)، بانحراف معياري قدره (0.44)، وبأهمية نسبية (75.19%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بعد " التحفيز " تميل إلى الموافقة والموافقة المرتفعة، هذا وقد تراوحت المتوسطات الحسابية من (3.74 إلى 4.21)، بأهمية نسبية من (63.80% إلى 84.20%).

- أن أكثر العبارات موافقة على الترتيب في آراء المبحوثين (يدرك رئيسي المباشر أنه قدوة للآخرين)، (يعتمد رئيسي المباشر في تحسين تعاملاته مع الآخرين علي ردود أفعالهم)، وذلك بأهمية نسبية مقدارها (84.20%)، (83.00%)

- أن أقل العبارات موافقة في آراء المبحوثين على الترتيب في آراء المبحوثين (يدرك رئيسي المباشر نقاط القوة ، والضعف لديه)، وذلك بأهمية نسبية مقدارها (74.8%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

- كما أن المتوسط العام لبعد " التفاوض " بلغ (3.2)، بانحراف معياري قدره (1.32)، وبأهمية نسبية (59%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بعد " التفاوض " تميل إلى الموافقة إلى حد ما والموافقة، هذا وقد تراوحت المتوسطات الحسابية من (2.46 إلى 3.44)، بأهمية نسبية من (49.2% إلى 68.8%).

- أن أكثر العبارات موافقة على الترتيب في آراء المبحوثين (تهيئ إدارة المستشفى المناخ المحيط لتحقيق التغير المنشود)، وذلك بأهمية نسبية مقدارها (68.8%)

- أن أقل العبارات موافقة في آراء المبحوثين على الترتيب في آراء المبحوثين (تتبنى المستشفى مجموعة من القيم يتشاركها الجميع) وذلك بأهمية نسبية مقدارها (49.2%). وفقاً لردود عينة الدراسة.

- المتوسط العام لبعد " الاتصال " بلغ (3.01)، بانحراف معياري قدره (1.67)، وبأهمية نسبية (60.3%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بعد " الاتصال " تميل إلى الموافقة إلى

حد ما، هذا وقد تراوحت المتوسطات الحسابية من (2.35 إلى 3.29)، بأهمية نسبية من (47% إلى 65.8%).

- أن أكثر العبارات موافقة على الترتيب في آراء المبحوثين (تحقق المستشفى مشاركة المستفيدين بشكل مستمر من خلال فهم الاحتياجات)، وذلك بأهمية نسبية مقدارها (65.8%)
- أن أقل العبارات موافقة في آراء المبحوثين على الترتيب في آراء المبحوثين (تعترف المستشفى بمشاركة المستفيدين في نشر استراتيجياتها)، وذلك بأهمية نسبية مقدارها (47%). وفقاً لردود عينة الدراسة.

- المتوسط العام لبعد " العلاقات الانسانية " بلغ (3.81)، بانحراف معياري قدره (1.26)، وبأهمية نسبية (63.8%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بعد " العلاقات الانسانية " تميل إلى الموافقة إلى حد ما، هذا وقد تراوحت المتوسطات الحسابية من (2.46 إلى 4.2)، بأهمية نسبية من (48% إلى 72.6%).

- أن أكثر العبارات موافقة على الترتيب في آراء المبحوثين (يشارك رئيسي المباشر كافة المعلومات مع الاخرين)، وذلك بأهمية نسبية مقدارها (72.6%)

- أن أقل العبارات موافقة في آراء المبحوثين على الترتيب في آراء المبحوثين (يقول رئيسي المباشر بالفعل ما يعنيه)، وذلك بأهمية نسبية مقدارها (48%). وفقاً لردود عينة الدراسة.

- المتوسط العام لبعد " المشاركة " بلغ (3.04)، بانحراف معياري قدره (0.39)، وبأهمية نسبية (60.95%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بعد " المشاركة " تميل إلى الموافقة إلى حد ما، هذا وقد تراوحت المتوسطات الحسابية من (1.97 إلى 3.45)، بأهمية نسبية من (39% إلى 69%).

- أن أكثر العبارات موافقة على الترتيب في آراء المبحوثين (يحلل رئيسي المباشر بموضوعية المعلومات المتعلقة بأي موضوع قبل اتخاذ أي قرار فيه)، وذلك بأهمية نسبية مقدارها (69%)

- أن أقل العبارات موافقة في آراء المبحوثين على الترتيب في آراء المبحوثين (يهتم رئيسي المباشر بوجهات النظر المختلفة قبل التوصل لأي استنتاج)، وذلك بأهمية نسبية مقدارها (39.4%). وفقاً لردود عينة الدراسة.

ج- المتغير التابع: (الأداء السياقي)

جدول (9)

المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية، والترتيب) لأبعاد " الأداء السياقي "

الترتيب ب	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
-	60.12%	0.46	3.01	المتوسط العام
الأداء السياقي				
4	52.40	1.555	2.62	6 يتم توجيه العاملين نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة.
3	55	1.516	2.75	7 يتم إتباع اللوائح التنظيمية والإجراءات.
1	83	874.	4.15	8 تؤثر الحالة النفسية والمزاجية التي يكون عليها العاملين عند أدائهم لمهام وظيفتهم.
2	60.80	1.639	3.04	9 يتوفر للعاملين بالمستشفى الرغبة في الاستمرار في الوظيفة.
-	60.48%	0.81	3.05	المتوسط العام

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- المتوسط العام لبعد " الأداء السياقي " بلغ (3.05)، بإنحراف معياري قدره (0.81)، وبأهمية نسبية (60.48%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بعد " الأداء السياقي " تميل إلى الموافقة إلى حد ما، هذا وقد تراوحت المتوسطات الحسابية من (2.62 إلى 4.15)، بأهمية نسبية من (52.40% إلى 83%).

- أن أكثر العبارات موافقة على الترتيب في آراء المبحوثين (تؤثر الحالة النفسية والمزاجية التي يكون عليها العاملين عند أدائهم لمهام وظيفتهم)، (يتوفر للعاملين بالمستشفى الرغبة في الاستمرار في الوظيفة)، وذلك بأهمية نسبية مقدارها (83%)، (60.80%).

- كما يتضح من الجدول أيضاً أن أقل العبارات موافقة في آراء المبحوثين على الترتيب في آراء المبحوثين (يتم توجيه العاملين نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة)، وذلك بأهمية نسبية مقدارها (52.40%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

4/10. اختبار الفروض

يوجد دور معنوي لأبعاد القيادة التشاركية (التحفيز، التفاوض، الاتصال، العلاقات الانسانية، المشاركة) في تحسين الأداء السياقي بالمستشفى محل الدراسة.

• معامل الارتباط:

جدول رقم (10)
معامل الارتباط للفرض

المتغير المستقل	معامل الارتباط	المعنوية	المتغير التابع
القيادة التشاركية	0.676	0.000	الأداء السياقي

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين القيادة التشاركية والأداء السياقي كمتغير تابع.

• تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (11)
تحليل التباين للفرض

المتغير	البيان	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار ف	
				القيمة	المعنوية
القيادة التشاركية	الانحدار	2307.305	2307.305	35.321	0.000
	البواقي	2148.545	7.068		

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين القيادة التشاركية والأداء السياقي ، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

• معامل التحديد:

جدول رقم (12)
معامل التحديد للفرض

المتغير	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
القيادة التشاركية	0.457	0.454	2.4182

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = 0.457$ وهو ما يعني أن التحفيز يفسر أبعاد الأداء السياقي بنسبة 45.7%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

• معاملات النموذج:

جدول رقم (13)
تحليل نتائج الانحدار للفرض

المتغير التابع	قيمة t	Beta	الخطأ المعياري	B	درجة الحرية	المتغير المستقل
الأداء السياقي	39.412	0.676	0.028	0.311	322	القيادة التشاركية

المصدر: مخرجات spss.

يظهر من خلال الجدول السابق ما يلي :

- أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير التحفيز ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.05 وذلك عند درجة حرية (322) ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين القيادة التشاركية والأداء السياقي.
- مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل الارتباط ومعامل الانحدار أقل من قيمة 0.05 مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية والأداء السياقي.
- إشارة معامل الارتباط موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية والأداء السياقي.
- قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل ANOVA (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة 0.05 مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة
- قيم معامل Beta تشير إلى أن التحفيز يؤثر في أبعاد الأداء الوظيفي بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة، مما سبق يمكن للباحث قبول الفرض الفرعي الأول بأنه يوجد دور معنوي للقيادة التشاركية في تحسين الأداء السياقي بالمستشفى محل الدراسة.

3/10. النتائج والتوصيات

أ. نتائج متعلقة بالتسويق الالكتروني

أوضحت نتائج الدراسة الميدانية بالمستشفى محل التطبيق ما يلي :

أ. القيادة التشاركية

أوضحت نتائج الدراسة الميدانية بالمستشفى محل التطبيق أن جميع أبعاد القيادة التشاركية تتوفر بشكل كبير وفقاً لآراء العينة والمتمثلة في :

* **التحفيز:** من حيث قدرة القادة بالمستشفيات على تحسين التعاملات مع الآخرين والتحكم في ردود أفعالهم، والتعرف على نقاط القوة والضعف لديهم، وأن يصبحوا قدوة للآخرين.

* **الاتصال :** والذي يتوقف تحقيقه على تعظيم علاقات المستشفى مع المستفيدين الرئيسيين على أساس الثقة المتبادلة ، وأيضاً مشاركة المستفيدين بشكل مستمر من خلال فهم الاحتياجات، مع المشاركة الفعالة في نشر استراتيجياتها.

* **التفاوض:** وتنعكس أهمية هذا البعد في تبني المستشفى مجموعة من القيم يتشاركها الجميع، وتهيئة المناخ المحيط لتحقيق التغيير المنشود، مع تمكين ممارسات الابداع للأطباء بالمستشفى.

* **العلاقات الانسانية :** وذلك في ضوء قدرة القادة في المستشفيات على يقول رئيسي المباشر بالفعل ما يعنيه، والاعتراف بالأخطاء عندما تحدث، ومشاركة كافة المعلومات مع الآخرين.

* **المشاركة :** والتي تتوفر بشكل كبير من خلال الاهتمام بوجهات النظر المختلفة قبل التوصل لأي استنتاج، مع توافر موضوعية المعلومات المتعلقة بأي موضوع قبل اتخاذ أي قرار فيه.

وأيضاً توصلت الدراسة إلى حسب آراء مفردات العينة أنه يأتي في المرتبة الأولى التمر المرتبط بالعمل بمتوسط حسابي (3.75)، ثم في المرتبة الثانية التمر المرتبط بالشخص بمتوسط حسابي

(3.04)، ثم المرتبة الثالثة الترهيب الجسدي بمتوسط حسابي (2.95).

وأيضاً توصلت الدراسة حسب آراء مفردات العينة إلى أنه يأتي في المرتبة الأولى العلاقات الانسانية بمتوسط حسابي (3.81) ، المرتبة الثانية التحفيز بمتوسط حسابي (3.75)، المرتبة الثالثة

التفاوض بمتوسط حسابي (3.2)، المرتبة الرابعة المشاركة بمتوسط حسابي (3.04)، المرتبة الخامسة الاتصال بمتوسط حسابي (3.01) ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه بعض الدراسات ومنها

دراسة Qing & JinHua (2023)، Elsetouhi, et al., 2023، Kundi, Y. M., & Shahid, S.

(2023).، Ali, et al., (2022).، Khassawneh, O., & Elrehail, H2022.

ب. الأداء الوظيفي

أوضحت نتائج الدراسة الميدانية بالمستشفى محل التطبيق أن جميع أبعاد الأداء السياقي تتوفر بشكل كبير وفقاً لآراء العينة والمتمثلة في :

- **الأداء السياقي :** والذي يتوفر في ضوء توجيه العاملين نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وإتباع اللوائح التنظيمية والإجراءات، مع رغبة العاملين بالمستشفى في الاستمرار في الوظيفة.
- في ضوء النتائج السابقة يمكن تقديم التوصيات التالية :

جدول رقم (14)
خطة تنفيذية لتوصيات البحث

الرقم	التوصية	آلية التطبيق	جهة التنفيذ	المدى الزمني
أولاً: توصيات متعلقة بالقيادة التشاركية				
1	تحتاج المستشفى محل الدراسة للاهتمام بتنمية مشاركة العاملين.	- الاهتمام برفع الروح المعنوية للعاملين بالشكل الذي يعزز رغبتهم وحماسهم للعمل. - الاهتمام برضا العاملين عن العمل.	الإدارة العليا. إدارة الموارد البشرية	12-18 شهراً
2	العمل على تخفيف حدة الصرامة في الإشراف المباشر على العاملين	- استخدام أساليب الإشراف الحديثة كالمقارنة المرجعية والجودة الشاملة والإشراف الذاتي وغيرها من الأساليب التي تخلق روح جيدة بين العاملين والإدارة والتي تنعكس على جودة الحياة الوظيفية.	-إدارة التخطيط والمتابعة	2-4 شهور
3	الاهتمام بدرجة رضا المرضى ومحاولة رفع تلك الدرجة وتحسينها بشكل مستمر	- الحرص على وجود علاقة احترام متبادل بين العميل وموظفي المؤسسة. - التأكيد الدائم على أن العميل يجب أن يشعر بالأمان والدقة تجاه تعاملاته. - الحرص على تكريم العملاء المتميزين.	إدارة الشئون الإدارية. -إدارة التخطيط والمتابعة. -إدارة التسويق	1-2 شهراً
4	محاولة الاستغلال الأمثل للأفكار الابتكارية للعاملين	- فتح الباب واسعاً أمام الإبداع والابتكار . - التأكد من أن القدرات تناسب مع استعداد العاملين للقيام بالعمل بكفاءة . - الحرص على بث روح الابتكار والإبداع. - وضع مقترحات العاملين وآراءهم محل تقدير واحترام. - ربط الترقيّة بالابتكار.	إدارة الشئون الإدارية. إدارة الموارد البشرية	6-9 شهور

ثانياً: توصيات متعلقة بالأداء السياقي			
5	العمل على زيادة المعارف والمهارات لكل المستويات الإدارية للحفاظ على مستوى أدائهم وتطويره بشكل مستمر .	- إعداد برامج تدريبية إدارية ومتخصصة. - عقد اجتماعات وندوات للعاملين بصفه مستمرة.	- إدارة الموارد البشرية . - إدارة التدريب والتطوير.
6	ضرورة توفير مناخ تنظيمي يسمح بالإبداع والابتكار لكافة المستويات الإدارية .	- تشجيع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة والعمل على تطبيقها - إعطاء العاملين الحرية المناسبة في اختيار أسلوب تنفيذ أعمالهم . - تصميم البرامج التدريبية التي تشجع على الإبداع والابتكار لتطوير العمل.	- إدارة الوظائف العامة. شهرأ
7	الاهتمام بمداخل تحسين الأداء الوظيفي مثل وضع جداول عمل مرنة قدر الإمكان.	- التشاور مع الموظفين عن أحوال العمل. - إشعار الموظف بأن له قدر من الحرية في أدائه مهام عمله. - وضع لوائح وقواعد العمل بالوزارة أو الاقتراح بشأنها.	- إدارة الموارد البشرية . شهور

المراجع

- ابراهيم ، محمد سعيد و محمد أبوطالب و عباس، جيهان الأمير و عبد الرازق، هيثم . (2021) القيادة الخادمة وعلاقتها بمستوي الضغوط المهنية للعاملين بالفنادق .*المجلة العلمية للسياحة والفنادق والتراث*، (1)2, ص 80
- إسماعيل، منصور محمد، (2005)، "إدارة الموارد البشرية" الطبعة الثانية، مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن، ص78.
- أشرف صبحي، إبراهيم & محمد السيد. (2020). تقييم أداء العاملين بإدارة المشروعات وتدريب الشباب بوزارة الشباب والرياضة بجمهورية الطيران العربية .*المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة*، (11)24, ص 81
- أشرف عادل محمد، أحمد، محمد عبد العزيز سيد، سعد & شريف جمال. (2018). تقييم أداء العاملين في خدمة الأغذية والمشروبات بالتطبيق على نوادي الشرطة .*مجلة كلية السياحة والفنادق. جامعة المنصورة*، (3)3, ص 130
- باسل، محمد باشا، (2007)، "تأثير تطوير المسار الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة مقارنة بين المستشفيات الحكومية والخاصة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص69
- البعاقبه، محمد رمزي. (2022). أثر القيادة التحويلية في أداء الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الخاصة .*مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية*، مج7، ع1، ص 162.
- جلال ، السيد إبراهيم. (2022). الاستراتيجيات الاتصالية لإدارة العلاقات العامة بالمؤسسات السياحية بمصر وانعكاساتها علي أداء العاملين بها: دراسة ميدانية .*مجلة كلية الاداب. جامعة المنصورة*، (70) ص 72
- Alilyyani, B., Wong, C. A., & Cummings, G. (2018). Antecedents, mediators, and outcomes of authentic leadership in healthcare: A systematic review. *International journal of nursing studies*, 83, p41.
- Al-kharabsheh, S., Attiany, M., Alshawabkeh, R., Hamadneh, S., & Alshurideh, M. (2023). The impact of digital HRM on employee

performance through employee motivation. *International Journal of Data and Network Science*, 7(1), 275-282.

- Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7), p 29.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International journal of productivity and performance management.*,P12
- Atatsi, E. A., Stoffers, J., & Kil, A. (2019). Factors affecting employee performance: a systematic literature review. *Journal of Advances in Management Research*.P34
- Atatsi, E. A., Stoffers, J., & Kil, A. (2019). Factors affecting employee performance: a systematic literature review. *Journal of Advances in Management Research*.P34

The Role of Participatory Leadership in Improving Contextual Performance, In King Fahd Central Hospital in Jizan KSA

Abstract

The research aimed to determine the dimensions of participatory leadership, describing the elements of contextual performance, as well as analyzing the relationship between participatory leadership and improving contextual performance at King Fahd Central Hospital in Jazan - Kingdom of Saudi Arabia, through a sample of workers in that hospital, including doctors, administrators, medical technical positions, and nursing staff, as much as There are (322) items, based on the descriptive and analytical approach.

The results of the research revealed that there is a significant relationship between participatory leadership and the contextual performance of employees in the hospital under study.

Key words: Participatory leadership, communication skills, negotiation, contextual performance.