



كلية إدارة الأعمال

العلاقة بين القيادة النسائية والدعم التنظيمي المدرك وأداء
فرق العمل في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار
بسلطنة عُمان

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص القيادة

إعداد

إيمان بنت أحمد بن محمد الكثيري

إشراف الدكتور

خالد عبد عبدالسلام دهليز

2025 م / 1447 هـ



كلية إدارة الاعمال

العلاقة بين القيادة النسائية والدعم التنظيمي المدرك وأداء
فرق العمل في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار
بسلطنة عُمان

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص القيادة

إعداد

إيمان بنت أحمد بن محمد الكثيري

إشراف الدكتور

خالد عبد السلام دهليز

2025 م / 1447 هـ

الإجازة

"العلاقة بين القيادة النسائية والدعم التنظيمي المدرك وأداء فرق العمل في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار بسلطنة عمان "

أعدتها الطالبة:

إيمان بنت أحمد بن محمد الكثيرة

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 21 / 08 / 2025م وتم إجازتها

إشراف الدكتور خالد عبد السلام دهليز

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	الاسم
.....	د. خالد عبد السلام دهليز - مشرفا
.....	د. عبدالسلام ادم - مناقشا داخليا
.....	د. محمد يامين - مناقشا خارجيا
.....	د. صالح السنوي - محكما

إقرار الباحث

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة بعنوان " العلاقة بين القيادة النسائية والدعم التنظيمي المدرك وأداء فرق العمل في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار بسلطنة عمان " قد تم تحديدها مصدرها العلمي وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحثة:

إيمان بنت أحمد بن محمد الكثيرة

الإهداء..

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه أتممت هذا العمل المتواضع بعد رحلة

مليئة بالسعي والتحدي...

إلى أمي الغالية، نبع الحنان، وصاحبة الدعاء الذي رافقني في كل مراحل الطريق،

جزاك الله عني كل خير...

إلى والدي العزيز، قدوتي وسندي، من كان دعمه وتشجيعه مصدر قوة لي في كل

لحظة، فله مني كل الامتنان...

إلى زوجي الحبيب، شريك الدرب والمواقف، من كان العون والمحفز والمشجع في كل

خطوة من هذه المسيرة...

إلى أبنائي الأعزاء، زينة حياتي ونبض قلبي، أنتم الحلم الذي يكبر بي ومعني، ومن

أجلكم كان هذا السعي...

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء، رفاق الروح والدرب، الذين أحاطوني بدعائهم ومساندتهم

فكنتم خير سند...

إلى أساتذتي الكرام، من قدّموا لي علمهم وتوجيههم بكل سخاء، فكان لهم الأثر الكبير

في إنجاز هذا العمل...

إلى كل من كان لي عونًا ودافعًا بعد الله...

أهدي هذه الدراسة، تعبيرًا عن امتناني ووفائي وتقديري

شكر وتقدير

الحمد لله حمدًا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على سيدنا محمد، خير الخلق، وعلى آله وصحبه أجمعين.

إن بلوغ هذا العمل البحثي لمراحله النهائية لم يكن ليتحقق لولا توفيق الله تعالى أولاً، ثم بفضل الأيادي الكريمة والقلوب الصادقة التي أحاطتني بالدعم والمساندة.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور خالد عبد السلام دهليز، الذي كان خير مشرف وموجه، لم ييخل بعلمه ولا بتوجيهه الرشيد، وكان لصبره ومتابعته الأثر الأكبر في إخراج هذا العمل بهذه الصورة. فله مني كل التقدير والعرفان.

كما أخص بالشكر والعرفان زوجي العزيز، الذي كان على الدوام قريباً من تفاصيل هذا الجهد، داعماً ومتابعاً ومراجعاً بكل محبة واهتمام، فله مني أصدق الامتنان.

ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر الجزيل إلى الزملاء والزميلات في بلدية ظفار، الذين أبدوا تعاوناً كبيراً ومرونة في التوفيق بين العمل الرسمي ومتطلبات البحث الأكاديمي، وساهموا في توفير البيانات، والإجابة على الاستبانة الإلكترونية.

كما أعبر عن بالغ امتناني لـ موظفي وزارة التربية والتعليم بمحافظة ظفار، الذين تركزوا بالمشاركة في الاستبانة الإلكترونية وأسهموا بإجاباتهم في إثراء محتوى الدراسة، فشكراً لهم على تعاونهم وحرصهم.

كما أتوجه بالشكر إلى السادة المحكمين، الذين قدّموا ملاحظاتهم وتوجيهاتهم البناءة في تحكيم أداة الدراسة، وأسهموا في تطويرها.

وشكر موصول إلى أعضاء لجنة المناقشة الكرام، الذين تركزوا بقبول مناقشة هذا العمل، وطرحوا ملاحظات قيّمة سيكون لها الأثر الكبير في تحسين المحتوى وصقل النتائج.

وأخيراً، كل الامتنان لكل من قدّم لي يد العون أو كلمة دعم أو دعوة بظهر الغيب، وأسأل الله تعالى أن يجزيهم عني خير الجزاء، وأن يجعل هذا الجهد خالصاً لوجهه الكريم.

والله ولي التوفيق، والحمد لله رب العالمين.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة النسائية (القيادة الخادمة، القيادة التشاركية) والدعم التنظيمي المدرك وأداء فرق العمل في المؤسسات الحكومية بمحافظة ظفار في سلطنة عُمان، إضافة إلى الكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة العملية، الفئة الوظيفية). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة الإلكترونية كأداة رئيسة لجمع البيانات من (242 موظفًا وموظفة) تم اختيارهم بطريقة العينة الميسرة من مختلف المؤسسات الحكومية في المحافظة. وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS-26.

كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين القيادة النسائية وأداء فرق العمل (63.1%)، كما تبين أن الدعم التنظيمي المدرك يرتبط بأداء فرق العمل بنسبة (56.8%). وأظهرت النتائج أيضًا أن الأداء الجماعي تحسن بشكل واضح عند ممارسة أنماط القيادة التشاركية والخادمة، إلى جانب تقديم الدعم المؤسسي المناسب. كما بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية مرتبطة بمتغيري الجنس والمستوى التعليمي والعمر لصالح الذكور والفئات الأقل عمرًا والأدنى تعليمًا.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات، أهمها: ضرورة تعزيز بيئة عمل القيادات النسائية بمنحهن مزيدًا من الصلاحيات لدورهن الإيجابي في دعم فرق العمل، وتوسيع نطاق البرامج التدريبية الموجهة للقيادات النسائية حديثة التعيين، والاستفادة من التجارب العالمية الرائدة في هذا المجال، إضافة إلى مراجعة السياسات الإدارية المتعلقة بتقدير جهود الموظفين وتحفيزهم، مع التوسع في توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي لدعم بيئة العمل وتحسين كفاءة الفرق، بما يتماشى مع تطلعات رؤية عُمان 2040.

الكلمات المفتاحية: القيادة النسائية؛ القيادة الخادمة؛ القيادة التشاركية؛ الدعم التنظيمي المدرك؛ أداء فرق العمل؛ المؤسسات الحكومية؛ محافظة ظفار؛ سلطنة عُمان.

Abstract

This study aimed to investigate the relationships between female leadership (servant leadership and participatory leadership), perceived organizational support, and the performance of work teams in government institutions in Dhofar Governorate, Oman. Additionally, it aims to explore the differences in responses among study sample members according to demographic variables (gender, age, educational level, work experience, and job category). The study employed a descriptive analytical approach and utilized an electronic questionnaire as the primary data collection tool. It surveyed 242 male and female employees, selected through convenience sampling from various government institutions in the governorate. The data were analyzed using the statistical software SPSS V.26.

The results revealed a strong, positive correlation between female leadership and team performance ($r = 0.631$). Perceived organizational support was also associated with team performance ($r = 0.568$). The results also showed that group performance improved significantly when participatory and servant leadership styles were practiced, along with appropriate institutional support. The results also indicated statistically significant differences related to gender, educational level, and age, favoring males and those with younger and less educated backgrounds.

The study concluded with several recommendations, the most important of which are: the need to enhance the work environment for female leaders by granting them more powers to support their positive role in supporting work teams; expanding the scope of training programs directed at newly appointed female leaders; and benefiting from leading international experiences in this field. Additionally, it is necessary to review administrative policies related to appreciating and motivating employee efforts, while expanding the use of artificial intelligence technologies to support the work environment and improve team efficiency, in line with the aspirations of Oman Vision 2040.

Keywords: Female leadership; Servant leadership; Participative leadership; Perceived organizational support; Team performance; Public sector; Dhofar Governorate; Sultanate of Oman.

جدول قائمة المحتويات

أ.....	الإجازة
ج.....	إقرار الباحث
د.....	الإهداء ..
ه.....	شكر وتقدير
و.....	الملخص
ز.....	Abstract
ح.....	جدول قائمة المحتويات
ل.....	جدول قائمة الجداول
م.....	جدول قائمة الأشكال
م.....	جدول قائمة الملاحق
1.....	الفصل الأول
1.....	إشكالية الدراسة وأهميتها
2.....	(1.1) المقدمة
4.....	(2.1) مشكلة الدراسة
7.....	(3.1) أهداف الدراسة
7.....	(4.1) نماذج الدراسة والمتغيرات
8.....	(5.1) فرضيات الدراسة
8.....	(6.1) أهمية الدراسة
9.....	(7.1) محددات الدراسة
10.....	(8.1) مصطلحات الدراسة
11.....	(9.1) هيكلية الدراسة
13.....	الفصل الثاني
13.....	الإطار النظري والدراسات السابقة
12.....	(1.2) المبحث الأول القيادة النسائية، المفهوم والخصائص
13.....	(1.1.2) تعريف القيادة النسائية:
16.....	(2.1.2) الدعم التنظيمي المدرك: التعريف والعوامل المؤثرة

17.....	(3.1.2) نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)
16.....	(4.1.2) القيادة الخادمة: المفهوم والأهمية
18.....	(5.1.2) القيادة التشاركية: المفهوم والأهمية
20.....	(6.1.2) مقارنة بين القيادة الخادمة والقيادة التشاركية:
20.....	(7.1.2) أهمية القيادة الخادمة والتشاركية في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار بسلطنة عمان:
21.....	(2.2) المبحث الثاني أداء فرق العمل ، الأسس والعوامل المؤثرة
21.....	(1.2.2) تعريف أداء فرق العمل:
20.....	(2.2.2) العلاقة بين القيادة النسائية والدعم التنظيمي وأداء فرق العمل
22.....	(3.2.2) نموذج ديناميكيات الفرق (Team Dynamics Model) :
23.....	(3.2) المبحث الثالث الدراسات السابقة
23.....	(1.3.2) الدراسات العربية
26.....	(2.3.2) الدراسات الأجنبية
29.....	(3.3.2) التحليل المقارن للدراسات
32.....	(4.3.2) ربط الإطار النظري بالفرضيات
36.....	(2.3.5) دعم الدراسات السابقة للفرضيات
35.....	(4.2) ملخص الفصل الثاني
36.....	الفصل الثالث
36.....	منهجية الدراسة وأدواتها وإجراءاتها
36.....	(1.3) منهجية الدراسة:
37.....	(1.1.3) سبب اختيار المنهج الوصفي التحليلي
38.....	(2.3) مجتمع الدراسة وعينتها
38.....	1.2.3 تعريف مجتمع الدراسة :
41.....	2.2.3 عينة الدراسة
39.....	3.2.3 حجم العينة:
39.....	4.2.3 نوع العينة:
41.....	(3.3) أدوات الدراسة
41.....	1.3.3 تعريف أداة الدراسة
45.....	3.3.3 محتويات أدوات الدراسة الحالية

46.....	4.3.3 كيفية تصميم أداة الدراسة
46.....	(4.3) صدق أداة الدراسة وثباتها:
53.....	(5.3) الأساليب الإحصائية
53.....	1.5.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:
54.....	2.5.3 تفسير النتائج:
51.....	(6.3) ملخص الفصل الثالث:
52.....	الفصل الرابع
52.....	نتائج الدراسة
52.....	1.4 تمهيد
58.....	2.4: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، ونصه:
59.....	1.2.4: بُعد القيادة الخادمة
55.....	2.2.4: بُعد القيادة التشاركية
56.....	3.4: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، ونصه:
58.....	5.4: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع، ونصه:
59.....	1.5.4: متغير " الجنس "
60.....	2.5.4: متغير " المستوى التعليمي "
62.....	3.5.4: متغير " الخبرة العملية "
69.....	4.5.4: متغير " العمر "
66.....	5.5.4: متغير " الفئة الوظيفية "
66.....	6.4: الفرضية الرئيسية الأولى (H01)
73.....	1.6.4: النتائج المتعلقة باختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى (H01:1)، ونصها:
77.....	7.4: الفرضية الرئيسية الثانية (H02)، ونصها:
75.....	الفصل الخامس
75.....	مناقشة النتائج والتوصيات
75.....	1.5 تمهيد
75.....	2.5: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، ونصه:
78.....	1.2.5: عبارات بُعد القيادة الخادمة
79.....	2.2.5: عبارات بُعد القيادة التشاركية
80.....	3.5: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، ونصه:

82.....	4.5: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، ونصه:
84.....	5.5: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع، ونصه:
86.....	1.5.5: مناقشة المتغيرات الثلاثة؛ (الجنس، والمستوى التعليمي، والعمر)
87.....	2.5.5: مناقشة المتغيرين؛ " الخبرة العملية، والفئة الوظيفية "
88.....	6.5: مناقشة الفرضية الرئيسية الأولى (H01)
88.....	1.6.5: مناقشة النتائج المتعلقة باختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى (H01:1)، ونصها:
89.....	2.6.5: مناقشة النتائج المتعلقة باختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية (H01:2)، ونصها:
90.....	7.5: مناقشة النتائج المتعلقة باختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية (H02)، ونصها:
91.....	8.5: توصيات الدراسة.....
92.....	9.5: المقترحات البحثية.....
100.....	المراجع:
94.....	المراجع العربية:
95.....	المراجع الأجنبية:
98.....	الملاحق:
98.....	ملحق (1) قائمة المحكمين للاستبانة الأكاديمية.....
99.....	ملحق (2) الاستبانة.....
109.....	ملحق (3) الموافقة الأخلاقية.....

جدول قائمة الجداول

- الجدول (1): ربط الإطار النظري بالفرضية الرئيسة الأولى (H1)..... 34
- الجدول (2): ربط الإطار النظري بالفرضية الرئيسة الثانية (H2)..... 35
- الجدول (3): توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الديموغرافية..... 43
- الجدول (4): معاملات ارتباط بيرسون بين العبارات والبعد الذي تنتمي إليه..... 50
- الجدول (5): معاملات ارتباط بيرسون بين العبارات..... 51
- الجدول (6): معاملات ارتباط بيرسون بين العبارات..... 51
- الجدول (7): معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبانة..... 52
- الجدول (8): معاملات الثبات كرونباخ ألفا للمحاور والاداة ككل..... 52
- الجدول (9): معيار الحكم على نتائج السؤال الأول..... 58
- الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور القيادة النسائية..... 59
- الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد القيادة الخادمة..... 59
- الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد القيادة التشاركية..... 60
- الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور "الدعم التنظيمي"..... 62
- الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء فرق العمل..... 63
- الجدول (15): اختبار (T-Test) لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير الجنس..... 64
- الجدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً للمستوى التعليمي..... 65
- الجدول (17): اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير المستوى التعليمي..... 66
- الجدول (18): المقارنات البعدية بطريقة (LSD)..... 67
- الجدول (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً للخبرة العملية..... 67
- الجدول (20): اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة الفروق تبعاً لمتغير الخبرة العملية..... 68
- الجدول (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً للعُمر..... 69
- الجدول (22): اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير العُمر..... 70
- الجدول (23): المقارنات البعدية بطريقة (LSD)..... 70
- الجدول (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً للفئة الوظيفية..... 72
- الجدول (25): اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير الفئة الوظيفية..... 72
- الجدول (26): تفسير نتائج معاملات ارتباط بيرسون (Pearson)..... 73
- الجدول (27): معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للعلاقة بين القيادة الخادمة وأداء فرق العمل..... 74

- الجدول (28): معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للعلاقة بين القيادة التشاركية وأداء فرق العمل.76
- الجدول (29): معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للعلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وأداء فرق العمل.78

جدول قائمة الأشكال

- شكل رقم (1) أنموذج الدراسة.7
- الشكل 2 : درجات الانتشار للعلاقة الارتباطية بين القيادة الخادمة وأداء فرق العمل.75
- الشكل (3): درجات الانتشار للعلاقة الارتباطية بين القيادة التشاركية وأداء فرق العمل.76
- الشكل (4) : درجات الانتشار للعلاقة الارتباطية بين الدعم التنظيمي المدرك وأداء فرق العمل.78

جدول قائمة الملاحق

- ملحق (1) قائمة المحكمين للاستبانة الأكاديمية.104
- ملحق (2) الاستبانة.105
- ملحق (3) الموافقة الأخلاقية.109

الفصل الأول

إشكالية الدراسة وأهميتها

(1.1) المقدمة

(2.1) مشكلة الدراسة

(3.1) أهداف الدراسة

(4.1) نماذج الدراسة والمتغيرات

(5.1) فرضيات الدراسة

(6.1) أهمية الدراسة

(7.1) محددات الدراسة

(8.1) مصطلحات الدراسة

(9.1) هيكلية الدراسة

الفصل الأول

إشكالية الدراسة وأهميتها

(1.1) المقدمة

تلعب المرأة دوراً رئيسياً ومهماً في بناء المجتمع وتغييره للأفضل، يتمثل بالدرجة الأولى في بناء لبنته الأساسية؛ ألا وهي الأسرة، فدور المرأة لا يقتصر على الحمل وإنجاب الأطفال فحسب، بل تقع على عاتقها مسؤولية رعايتهم وتربيتهم، وتهذيب أخلاقهم وسلوكياتهم، وغرس القيم والمبادئ الكريمة في نفوسهم، وهذا يعني أن مهمتها الأساسية هي بناء الأجيال الجديدة، وتنشئة أبنائها تنشئةً حسنة، ليتمكنوا من بناء مجتمع قوي ومتين، ويبدلوا جهدهم في سبيل رفعة ونهضته. (العمر، 2024)

ولم يعد دور المرأة في الأسرة مقتصرًا على كونها الأم التي تعنى بالدرجة الأولى على تربية الأبناء، وإنما أصبحت تتحمل أيضاً مسؤولية دعم زوجها ومساندته في إدارة أمور الأسرة، والحفاظ على استقرارها، وتأمين العيش الكريم لها، حيث أصبحت المرأة شريكة الرجل في تأمين احتياجات الأسرة كافة، بعد خروجها إلى ميدان العمل المختلفة، وعملها إلى جانب الرجل، في العديد من المجالات المهنية.

إن وصول المرأة إلى ميادين العمل المختلفة قد مهّد لها مشاركة الرجل في الأداء المهني سواء على مستوى الإداري أو التنفيذي؛ بل وأصبحت المرأة تنافس الرجل على الوظائف القيادية بعد اهتمامها بالتعليم ورفع مستواها العلمي في مجال الإدارة، ورفع كفاءتها المهنية، وزيادة دافعيّتها نحو الترقّي الوظيفي، ونحو قيادة فرق العمل في مختلف التخصصات والمجالات.

إذن فبناء على التوجهات الحديثة والتطورات الحادثة أصبح للمرأة الحق في القيادة كما للرجل وفي مختلف المجالات، فالمرأة شريكة الرجل في مسار البقاء وما كان الرجل بقادر وحده على مجابهة كل تحديات الطبيعة في العلم والعقل وبناء الوجود الإنساني في كل منطلقاته ومتطلباته، ووفقاً لـ **فريد فيدلر**، ليس شرطاً أن يكون القائد رجلاً، بل يمكن للمرأة أيضاً أن تكون قائدة وهذا ما توصلنا إليه في دراستنا عند مقارنة قيادة الرجل والمرأة، حيث تشير معظم الدراسات إلى عدم وجود فروق بين الجنسين في أساليب القيادة طالما تتوفر المهارت والقدرات اللازمة.

(المكاوي، 2013)

ويضيف " **Jones and George** " أن المرأة تميل إلى إتباع أسلوب المشاركة في اغلب الأحيان مقارنة بالرجل، وينسب ذلك إلى أمرين هما: الأمر الأول هو محاولة المرأة القائد من التغلب على الرفض الخفي لسلطتها كامرأة قائد، هذا الذي يخالف التصور العام بضرورة كون القائد رجلاً، والأمر الثاني هو كون المرأة أكثر قدرة على تطوير علاقات إنسانية أفضل في التنظيم.

(علي، 2003).

في السياق الاقتصادي، تعكس القيادة النسائية القدرة على تحقيق نتائج مالية إيجابية، حيث تشير الدراسات إلى أن الشركات التي تتضمن نساء في مجالس إدارتها تحقق أداءً مالياً أفضل مقارنةً بتلك التي تفتقر إلى التنوع الجنسي، وهذا يعكس أهمية وجود قيادات متنوعة تعكس المجتمع وتلبي احتياجاته (محمود، 2020).

وتواجه القيادة النسائية تحديات متعددة، بما في ذلك التحيزات والمفاهيم النمطية، ويتطلب الأمر من النساء تجاوز هذه العقبات لإثبات قدراتهن القيادية، ومن المهم أن تدعم المؤسسات تطوير برامج تدريبية تعزز من مهارات القيادة لدى النساء وتساعدن على الوصول إلى المناصب القيادية (Essel, 2023).

كما أن البيئة التنافسية الحالية تتطلب وجود قادة يتمتعون بالقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة، وتلعب النساء دوراً حيوياً في هذا السياق، حيث يمتلكن مرونة وقدرة على التفكير النقدي، ويمكن أن يكون لذلك تأثير كبير على كيفية استجابة الفرق للتحديات الجديدة والفرص المتاحة، وعلاوة على ذلك فإن القيادة النسائية تسهم في تعزيز المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسات، مما يحتم على القائدات التركيز على القيم الإنسانية والمبادئ الأخلاقية من أجل بناء ثقافة مؤسسية إيجابية تعزز الالتزام وتحقيق مزيداً من الانجاز.

في السياق الإداري بدأ يظهر مفهوم جديد يدعى "الدعم التنظيمي المدرك" الذي يُعدّ من المفاهيم الحيوية في مجال الإدارة الحديثة، حيث يعبر عن مدى إدراك الموظفين للدعم الذي توفره المؤسسات لهم على المستويات المهنية والشخصية، ويتمثل هذا الدعم في توفير الموارد اللازمة لتحقيق الكفاءة، والاعتراف بجهود الأفراد، وتعزيز بيئة عمل تُحفّز النمو والتطوير، وأيضاً يُعتبر الدعم التنظيمي عاملاً جوهرياً في تحسين الأداء العام للمؤسسات من خلال تأثيره الإيجابي على شعور الانتماء لدى الموظفين، مما يؤدي إلى تعزيز الولاء المؤسسي وزيادة الإنتاجية (Astuty, 2020; Wang et al., 2020).

(2.1) مشكلة الدراسة

مما تقدم يمكننا القول إن القيادة النسائية تؤثر بعمق على أداء الفرق داخل المؤسسات، وذلك من خلال تعزيز التعاون والابتكار والمشاركة، يمكن للقائدات أن يساهمن في تحقيق نتائج إيجابية تدعم نمو المؤسسات وتطورها، لذا من الضروري أن تستفيد المؤسسات من هذا التنوع من خلال تعزيز فرص القيادة للنساء وتوفير الدعم اللازم لهن لتحقيق النجاح.

وإذا كانت القيادة النسائية واحدة من الموضوعات المهمة التي تستحق الدراسة في سياق إدارة الأعمال، حيث تبرز أهمية فهم كيفية العلاقة القيادة النسائية على أداء الفرق في المؤسسات،

ورغم التقدم الملحوظ في تمثيل النساء في المناصب القيادية، لا تزال هناك تساؤلات حول مدى تأثير هذا التغيير على فعالية الفرق وأداء المؤسسات بشكل عام (الدليمي، 2016).

كذلك فإن ظهور مفهوم الدعم التنظيمي المدرك وإبراز أهميته في المجال الإداري، ودوره الحيوي في ربط العاملين بمسئولياتهم، وإدراكهم لتقدير المؤسسة لمساهماتهم ومجهوداتهم، وشعورهم برعايتها لهم واهتمامها بمتطلباتهم، وما يسببه ذلك من رفع توقعات العاملين لأدائهم وزيادة الإنتاجية لديهم، فإن ذلك بلا شك يعزز من كفاءة المؤسسة ويدفعها قدماً نحو تحسين الأداء وتطوره.

تعتبر القيادة النسائية والدعم التنظيمي المدرك موضوعين حيويين في سياق تحسين أداء فرق العمل، إلا أن هناك فجوة واضحة في الأبحاث المتعلقة بكيفية تأثير هذين العنصرين على الأداء في السياق الحكومي العماني، ورغم التطورات التي شهدتها عُمان في تعزيز مشاركة النساء في سوق العمل، لا تزال الدراسات قليلة حول كيفية تأثير القيادة النسائية على ديناميكيات فرق العمل وأدائها في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان.

فمن جهة تواجه القيادة النسائية تحيزات اجتماعية وثقافية تؤثر على كيفية تقييم القيادة النسائية، وغالبًا ما تتعرض النساء في المناصب القيادية لانتقادات أو معايير مزدوجة مقارنة بالرجال، مما قد يؤثر سلبًا على أدائهن وأداء الفريق التي يقودنها، ومن المهم دراسة كيفية تأثير هذه التحيزات على النتائج النهائية للمؤسسات، في النهاية، تبرز مشكلة الدراسة في ضرورة استكشاف العلاقة بين القيادة النسائية وأداء الفرق بشكل شامل، ويتطلب ذلك إجراء أبحاث معمقة تسلط الضوء على العوامل المؤثرة، وتقديم توصيات عملية للمؤسسات حول كيفية تعزيز القيادة النسائية كوسيلة لتحسين الأداء العام (خليل، 2021).

ومن جهة ثانية تتمثل إحدى المشكلات الرئيسية في عدم وجود دراسات كافية تربط بين القيادة النسائية وأداء الفرق بشكل مباشر، وبين القيادة النسائية والدعم التنظيمي المدرك وتأثيرهما على أداء فرق العمل من جهة أخرى، وغالبًا ما يتم تناول موضوع القيادة بشكل عام دون التعمق في تأثير النوع الاجتماعي على الأساليب القيادية ونتائج الأداء، وهذا النقص في البيانات يعيق إمكانية فهم العلاقة الديناميكية بين القيادة النسائية وأداء الفريق، علاوة على ذلك، قد تواجه المؤسسات تحديات في قياس الأداء بشكل دقيق نتيجة للتنوع في أساليب القيادة.

إن فنحن أمام فجوة بحثية تتطلب دراسة متعمقة للعوامل الثقافية والاجتماعية التي تؤثر على فعالية القيادة النسائية، وكيفية استجابة الفرق للدعم التنظيمي المدرك، وبالإضافة إلى ذلك، فإن فهم كيفية تفاعل القيادة النسائية مع العوامل التنظيمية المختلفة مثل الهيكل التنظيمي، ثقافة العمل، وأساليب الإدارة يمكن أن يساهم في تقديم رؤى جديدة حول تحسين الأداء، وبالتالي تتلخص مشكلة الدراسة حول التساؤل الرئيس: "كيف يؤثر كل من القيادة النسائية (القيادة الخادمة، القيادة التشاركية) والدعم التنظيمي المدرك على أداء فرق العمل في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار بسلطنة عمان؟"

ويتلخص من التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

1. ما درجة ممارسة القيادة النسائية في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار بسلطنة عمان؟
2. ما مدى توفر الدعم التنظيمي في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار بسلطنة عمان؟
3. ما مستوى أداء فرق العمل في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار بسلطنة عمان؟
4. هل يوجد فروقات في استجابات الباحثين حول متغيرات الدراسة تعزى الى (الجنس، الخبرة، العمر، الفئة الوظيفية)؟

(3.1) أهداف الدراسة

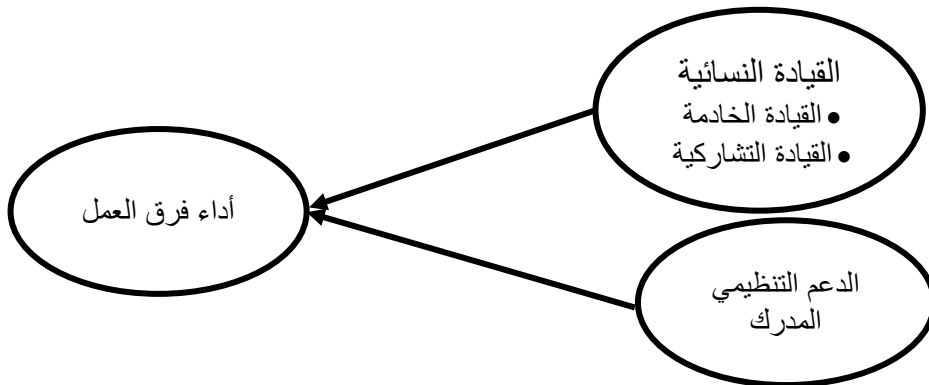
يتمثل الهدف الأساسي للدراسة في استكشاف العلاقة بين القيادة النسائية (القيادة الخادمة، القيادة التشاركية) والدعم التنظيمي المدرك في أداء فرق العمل في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار بسلطنة عمان، وبالتحديد يهدف البحث الى تحقيق التالي:

1. التعرف على درجة ممارسة القيادة النسائية في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار بسلطنة عمان.
2. استكشاف اليات الدعم التنظيمي في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار بسلطنة عمان.
3. معرفة مستوى أداء فرق العمل في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار بسلطنة عمان.
4. قياس الفروقات في استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة التي تعزى الى (الجنس، الخبرة، العمر، الفئة الوظيفية).

(4.1) نماذج الدراسة والمتغيرات

❖ المتغيرات المستقلة: القيادة النسائية والدعم التنظيمي المدرك

❖ المتغير التابع: أداء فرق العمل



شكل رقم (1) أنموذج الدراسة

(5.1) فرضيات الدراسة

❖ الفرضية الرئيسية الأولى (H1): توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة النسائية

(القيادة الخادمة، القيادة التشاركية) وأداء فرق العمل في المؤسسات الحكومية في محافظة

ظفار بسلطنة عمان، وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالي:

1. (H1a): توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وأداء فرق العمل في

المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار بسلطنة عمان.

2. (H1b): توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية وأداء فرق العمل

في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار بسلطنة عمان.

❖ الفرضية الرئيسية الثانية (H2): توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي

المدرک وأداء فرق العمل في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار بسلطنة عمان.

(6.1) أهمية الدراسة

يمكن تلخيص أهمية الدراسة في جانبين هما:

(1.6.1) الأهمية العلمية:

تعتبر دراسة العلاقة بين القيادة النسائية والدعم التنظيمي المدرک وأداء فرق العمل في

المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار بسلطنة عمان مهمة من الناحية العلمية لأنها تسهم في

توسيع الأدبيات الأكاديمية في مجال القيادة وإدارة الأعمال، ومن خلال تحليل العلاقة بين هذه

المتغيرات، يمكن تقديم رؤى جديدة حول كيفية تعزيز فعالية الفرق في سياق ثقافي محدد، كما

تساعد هذه الدراسة في سد الثغرة العلمية بين تحديد العلاقة بين العوامل الثلاثة القيادة وأداء الفرق

والدعم التنظيمي المدرک مما يسهم في تطوير نماذج نظرية جديدة تتعلق بالقيادة النسائية في

السياقات الحكومية.

أضف إلى ذلك أن الدراسة تركز على نوعين من أنواع القيادة النسائية (الخادمة/التشاركية) وأثرهما على أداء فرق العمل وعلاقتها بالدعم التنظيمي المدرك، وهذا يعني أن الدراسة تفتح الآفاق العلمية نحو دراسة تأثير أنواع أخرى من القيادة على أداء فرق العمل وعلاقتها بعوامل أخرى أو أبعاد أخرى من الدعم التنظيمي المدرك، وهذا يعزز أهمية هذه الدراسة من الناحية الأكاديمية والعلمية.

(2.6.1) الأهمية العملية:

من الناحية العملية، توفر هذه الدراسة توصيات قيمة للمؤسسات الحكومية العُمانية حول كيفية تحسين أداء فرق العمل من خلال تعزيز القيادة النسائية وتوفير الدعم التنظيمي المناسب، وتسلب النتائج الضوء على أهمية بيئة العمل الداعمة التي تشجع على الابتكار والتعاون، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، وكما يمكن أن تساعد المؤسسات في تطوير استراتيجيات تدريب وتطوير للقيادات النسائية، مما يعزز من قدرتهن على التأثير الإيجابي في فرق العمل، وبالتالي، تسهم هذه الدراسة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية والالتزام بالممارسات الأخلاقية داخل المؤسسات، مما يدعم النمو المستدام والتنافسية في السوق.

(7.1) محددات الدراسة

1. الحد الموضوعي

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين القيادة النسائية والدعم التنظيمي المدرك وأداء فرق العمل في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار بسلطنة عمان، وستركز الدراسة على تحليل كيفية تأثير هذه العوامل على الإنتاجية، التعاون، والابتكار في الفرق، مع الأخذ في الاعتبار الخصائص الثقافية والتنظيمية في عُمان.

2. الحد المكاني

تم إجراء الدراسة في المؤسسات الحكومية في محافظه ظفار الموجودة في سلطنة عُمان، مع التركيز على قطاعي؛ التربية والتعليم وبلديه ظفار وتم اختيار عينة من المؤسسات التي تمثل مختلف الأحجام والأنشطة لضمان تنوع البيانات.

3. الحد البشري

ركزت الدراسة على الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار بسلطنة عمان بما في ذلك القادة النسائيين وأعضاء فرق العمل، وتم استهداف المديرين والموظفين من مختلف المستويات الوظيفية للحصول على رؤى شاملة حول العلاقة بين القيادة النسائية والدعم التنظيمي المدرك وأداء فرق العمل في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار بسلطنة عمان.

4. الحد الزمني

تغطي الدراسة فترة زمنية محددة، حيث تم جمع البيانات خلال العام الحالي (2025)، وساعد ذلك في تحليل الوضع الحالي وتأثير العوامل المدروسة في الوقت الراهن، مما يتيح فهماً واضحاً للتغيرات المحتملة في الأداء المرتبط بالقيادة النسائية والدعم التنظيمي.

(8.1) مصطلحات الدراسة

القيادة النسائية: تُعرّفها الباحثة بأنها: شكل من أشكال القيادة الذي يركز على السمات والخصائص التي تساهم فيها النساء بشكل خاص في تعزيز بيئة العمل وجعلها بيئة أكثر إنتاجية وفاعلية مثل: التعاون، والتمكين، والتواصل الفعال، والقدرة على بناء فرق عمل متماسكة.

الدعم التنظيمي المدرك: هو مقدار ما يدركه الموظف من السياسات والإجراءات والمعايير التنظيمية الموجهة نحوه، والتي تربط بين أدائه والتقدير الإيجابي لاسهاماته، والتي تشعره باهتمام المؤسسة واعتنائها به مما يزيد من دافعيته وانتمائه لها.

- أداء فرق العمل: مدى فعالية وكفاءة مجموعة من الأفراد الذين يعملون معًا لتحقيق أهداف وغايات مشتركة، ويشمل هذا المفهوم جوانب مثل الإنتاجية وجودة العمل والابتكار، والقدرة على التعاون وحل المشكلات بكفاءة لتحقيق النتائج المرجوة بكفاءة.
- القيادة التشاركية: القيادة التشاركية هي أسلوب إداري يشجع القادة على إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات وتعزيز التعاون بين جميع أعضاء الفريق.
- القيادة الخادمة: نهج قيادي يضع احتياجات ورعاية الموظفين والمجتمعات في المقام الأول، حيث يركز القائد على نمو وتمكين الآخرين لتحقيق النجاح الجماعي، بدلاً من التركيز على احتياجاته الشخصية أو السلطة التقليدية.

(9.1) هيكلية لدراسة:

تناول الفصل الأول الأسس الأولية للدراسة التي تركز على أهمية القيادة النسائية ودورها في تعزيز أداء فرق العمل، خصوصًا في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار بسلطنة عمان، ويسلط الضوء على التحديات المرتبطة بفجوة البحث في تأثير القيادة النسائية والدعم التنظيمي المدرك على أداء الفرق. يحدد الفصل أهداف الدراسة، إلى جانب تقديم توصيات عملية لتحسين الأداء المؤسسي، كما يناقش الفصل الأهمية العلمية والعملية للدراسة في تعزيز الأدبيات الأكاديمية وتقديم حلول واقعية للمؤسسات الحكومية لتحسين أداء فرق العمل. كما يعرض الفصل الفرضيات البحثية التي تربط بين هذه المتغيرات، بالإضافة إلى تحديد محددات الدراسة المتعلقة بالموضوع، الزمان، والمكان.

أما الفصل الثاني فقد تناول الحديث عن المتغيرات الرئيسة في الدراسة الحالية وأبعادها وتأثيرها على بيئات العمل، حيث تناول المبحث الأول مفهوم القيادة النسائية وخصائصها، وأهم

نظريات القيادة وأهمية توظيفها في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان، كما تناول المبحث -كذلك- الحديث عن مفهوم الدعم التنظيمي المدرك وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه، في حين تناول المبحث الثاني موضوع أداء فرق العمل من حيث الأسس والعوامل المؤثرة والمحفزة للأداء، وأدوار القيادة والدعم التنظيمي المدرك في تحسين وتطوير أداء الفرق، وأمّا المبحث الثالث فقد تم تخصيصه لاستعراض أهم الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

تناول الفصل الثالث الحديث عن المنهج العلمي الذي تم استخدامه لجمع المعلومات والبيانات من المبحوثين، حيث تم تحديد مجتمع الدراسة والعينة الممثلة منه والمستهدفه من قبل الباحثة، كما تعرّض الفصل للحديث عن أداة الدراسة المستخدمة وكيفية إعدادها وتصميمها، والطرق التي تم استخدامها للتأكد من صدقها وثباتها، وأخيراً تناول الفصل موضوع الأساليب الإحصائية التي تم اعتمادها واستخدامها من أجل تحليل البيانات والحصول على النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.

في الفصل الرابع من الدراسة سيتم تحليل النتائج التي تم الحصول عليها بعد تجميع البيانات من العينة، حيث تقوم الباحثة باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة والمحددة في الفصل الثالث من أجل معالجة البيانات التي حصلت عليها من أداة الدراسة وتحليلها والحصول على النتائج المتعلقة بكل سؤال من أسئلة الدراسة وفرضياتها.

وبالنسبة للفصل الخامس سيتم تفسير وتعليل النتائج التي تم الحصول عليها في الفصل الرابع، وتفسير نوعية العلاقات بين متغيرات الدراسة المختلفة (القيادة النسائية/ الدعم التنظيمي المدرك/ أداء فرق العمل)، وتفسير النتائج المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية ومدى تأثيرها على متغيرات الدراسة الثلاثة، وبعد ذلك ستقوم الباحثة باستعراض أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة، والمقترحات التي ترى أنها مهمة للأخذ بها في الدراسات المستقبلية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2.1) المبحث الأول القيادة النسائية، المفهوم والخصائص

(2.2) المبحث الثاني أداء فرق العمل ، الأسس والعوامل المؤثرة

(2.3) المبحث الثالث الدراسات السابقة

(4.2) ملخص الفصل الثاني

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(1.2) المبحث الأول القيادة النسائية، المفهوم والخصائص

(1.1.2) تعريف القيادة النسائية:

تُعرّف القيادة النسائية بأنها نمط قيادي يركز على السمات والخصائص التي تساهم فيها النساء بشكل خاص، مثل التعاون، والتمكين، والتواصل الفعال، والقدرة على بناء فرق عمل متماسكة، مما يساهم في تعزيز بيئة تفاعلية وشاملة (Duan, 2022)، وفقاً للدليمي (2016): تُظهر القيادة النسائية قدرة فريدة على تحقيق التوازن بين الأهداف التنظيمية واحتياجات الأفراد من خلال أساليب قيادية تشجع الحوار المفتوح والتفاهم المتبادل.

سمات القيادة النسائية وتأثيرها في بيئات العمل: القيادة النسائية تمتاز بعدد من السمات المميزة التي تساهم في تحسين الأداء في بيئات العمل، ومن أبرزها:

1. التمكين والتفويض: القادة النسويات يُشجعن الأفراد على المشاركة في اتخاذ القرار، مما يعزز الثقة وتحمل المسؤولية داخل الفرق (المرسومي، 2017).

2. التواصل الفعال: القدرة على التعبير عن الأفكار والاستماع للآخرين تُعتبر أحد العناصر الأساسية في القيادة النسائية، وهذا يعزز التفاهم ويقلل من الصراعات التنظيمية (الدليمي، 2016).

3. التعاطف والدعم: تُظهر القائدات النسويات حساسية أعلى لاحتياجات الأفراد، مما يساهم في خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة (بورنان، 2024).

تأثيرها في بيئات العمل:

تُقدّم القيادات النسائية وجهات نظر قيّمة تُعزّز حلّ المشكلات. كما يُساهم في تهيئة بيئات عمل شاملة تجذب أفضل الكفاءات. كما أن أسلوب قيادتهنّ التعاوني لا يُعزّز ديناميكية الفريق فحسب، بل يُعزّز أيضًا اتخاذ القرارات الأخلاقية. (INTOO : <https://www.intoo.com>). (Writer).

ويُلخص (محبوب، 2016) تأثير القيادة النسائية في مجموعة من النقاط من أبرزها: زيادة مستويات التعاون بين أفراد الفريق الواحد، ورفع مستوى الابتكار والإبداع نتيجة لتوفير بيئة تشجع على التفكير المفتوح، وتحسين الرضا الوظيفي مما يقلل من معدلات الدوران الوظيفي.

أدوار القيادة النسائية في تعزيز الأداء الجماعي

تعزز القيادة النسائية العمل الجماعي من خلال مجموعة من السلوكيات، والتي من بينها: تبني أساليب تعزيز الشمولية والتعاون، مثل تمكين الآخرين، وإقامة بيئات عمل داعمة للتوازن بين الحياة الشخصية والمهنية، وتنمية مهارات الذكاء العاطفي، وتعزيز التواصل الفعال، واستخدام النماذج القيادية التشاركية التي تُشجع على مساهمة جميع أعضاء الفريق للقائدات النسويات، وتؤكد مجموعة من الأدبيات على تلك الأدوار وتضيف عليها، ومن ذلك:

1. تعزيز التعاون داخل الفريق: القيادة النسائية تشجع أفراد الفرق على العمل كمنظومة

متكاملة، مما يعزز من الإنجاز الجماعي. (محمود، 2020)

2. إدارة التحديات الثقافية: بفضل طبيعتها التعاونية، تُظهر القيادة النسائية فعالية في التعامل

مع التحديات المرتبطة بالتنوع الثقافي داخل المؤسسات، مما يؤدي إلى خلق بيئة أكثر

شمولية. (خليل، 2021)

3. التأثير العاطفي الإيجابي: القائدات النسويات قدرات على تعزيز الروح المعنوية لدى

الفريق، مما يُترجم إلى مستويات أعلى من الإنتاجية (الدليمي، 2016).

(2.1.2) الدعم التنظيمي المدرك: التعريف والعوامل المؤثرة

مفهوم الدعم التنظيمي المدرك

الدعم التنظيمي المدرك يُعرف على أنه تصورات الأفراد لمقدار الاهتمام الذي تبديه المنظمة لرفاههم واحتياجاتهم المهنية والشخصية، ويتضمن ذلك توفير الموارد، الفرص للتطوير، والاعتراف بجهود الموظفين، ووفقاً (لليغلياني 2022)، يُعتبر الدعم التنظيمي المدرك عاملاً حاسماً في تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي، حيث إنه يشجع الموظفين على تقديم أداء أعلى وزيادة ولائهم تجاه المنظمة.

ويعرّف (مهدي، 2022) الدعم التنظيمي المدرك بأنه: مقدار ما يدركه الموظفون تجاه المنظمة التي يعملون بها باهتمامها بهم، وتأمين مساهماتهم ومجهوداتهم، واعتنائها بهم ورعايتها لهم، وهو إدراك الموظفين لتقدير المنظمة التي يعملون بها لهم، لتوقعاتهم للنتائج المترتبة على جهودهم. حيث كلما زاد اهتمام المنظمة وتقديرها للموظفين كلما بذل الموظفون جهداً أكبر في المنظمة لتحقيق أهدافها.

أبعاد الدعم التنظيمي المدرك

يتكون الدعم التنظيمي المدرك من عدة أبعاد رئيسية تؤثر بشكل مباشر على أداء الفرق:

1. الموارد: توفير الموارد اللازمة مثل الأدوات التقنية، المرافق، والتدريب، وأيضاً يعزز ذلك

من كفاءة الفرق ويقلل من الإحباط الناتج عن نقص الوسائل المادية (مهدي، 2023).

2. التحفيز: يشمل التحفيز المادي (مثل المكافآت) والمعنوي (مثل الشكر والتقدير)، وأيضاً

يعزز التحفيز من الشعور بالرضا ويسهم في تحسين الأداء (محبوب، 2016).

3. **التقدير:** يظهر في اعتراف المنظمة بإنجازات الموظفين وتقدير جهودهم، وكذلك يزيد التقدير من الدافعية ويحفز الأفراد على تقديم المزيد من الجهد والإبداع (بورنان، 2024).
- علاقة الدعم التنظيمي المدرك بأداء الفرق:** هناك علاقة وثيقة بين الدعم التنظيمي المدرك وأداء فرق العمل، حيث إن الدعم التنظيمي يسهم في:
1. **تحسين الأداء الجماعي:** عندما يشعر الأفراد بالدعم، فإنهم يكونون أكثر استعدادًا للعمل بجدية لتحقيق أهداف الفريق (الدليمي، 2016).
 2. **تعزيز الانتماء المؤسسي:** يزيد الدعم من شعور الأفراد بالارتباط بالمنظمة، مما ينعكس إيجابيًا على التزامهم وأدائهم (خليل، 2021).
 3. **تقليل الصراعات الداخلية:** الدعم التنظيمي يوفر بيئة داعمة تحد من الصراعات الناجمة عن نقص الموارد أو الشعور بالتهميش (محمود، 2020).
 4. **زيادة الابتكار:** البيئة الداعمة تُحفّز التفكير الإبداعي وتساعد الفرق على إيجاد حلول مبتكرة للتحديات التنظيمية (المرسومي، 2017).

(3.1.2) نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)

التعريف: تُركز هذه النظرية على كيفية إلهام القادة لأتباعهم لتحقيق أداء أعلى من المتوقع من خلال التحفيز الفكري، التمكين، والتواصل الفعال، ويمكن ربط القيادة النسائية بنموذج القيادة التحويلية، حيث تتبنى القائدات سمات مثل التمكين والتحفيز العاطفي التي تعزز أداء فرق العمل، حيث استشهد بدراسة (Astuty 2020) التي أظهرت أن القيادة التحويلية تُسهم في تحسين التزام الموظفين وأدائهم.

(4.1.2) القيادة الخادمة: المفهوم والأهمية

تُعَدُّ القيادة الخادمة من الأنماط القيادية التي تركز على مبدأ تقديم خدمة الآخرين كأولوية على المصالح الشخصية للقائد، حيث يُوجه القائد جهوده لتمكين المرؤوسين وتلبية احتياجاتهم المهنية والنفسية، ما يؤدي إلى بيئة عمل تتسم بالثقة والتعاون (المكاوي، 2013). هذا النوع من القيادة يُسهم في بناء فرق عمل فعّالة من خلال تعزيز الولاء المؤسسي وزيادة مستوى الإنتاجية، كما تشير الدراسات إلى أن القائد الخادم يتميز بخصائص تشمل الاستماع الفعّال، التعاطف، دعم النمو الفردي، وبناء الثقة بين أفراد الفريق، ما يرفع من مستوى التزام الأفراد بالأهداف التنظيمية (Beltran, 2019).

• دور القيادة الخادمة في الأداء التنظيمي: توضح الدراسات أن القيادة الخادمة تُسهم في تحسين الأداء الجماعي من خلال توفير بيئة داعمة تُحفّز الإبداع والتفاني، فقد أكدت دراسة المكاوي (2013) أن القادة الخدميين يساهمون في تقليل الصراعات التنظيمية عبر دعم الموظفين وتقديم الموارد اللازمة لإنجاز مهامهم بكفاءة، كما أظهرت دراسة Beltran (2019) أن هذا النمط القيادي يعزز الانتماء والرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى تحقيق أداء عالٍ للفرق.

(5.1.2) القيادة التشاركية: المفهوم والأهمية

القيادة التشاركية هي إصطالح حديث نابع من مفهوم الديمقراطية في الإدارة، وتقوم فلسفة هذا النوع من الإدارة على قيام المدير بعرض المشاكل الإدارية على مرؤوسيه، ثم تداول النقاش فيها ثم اتخاذ القرار الجماعي وخطوات عالجها، أي أنها عبارة عن إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية وهي بذلك تحمل معنى الشترك النفسي والعاطفي للفرد في نشاطات المجموعة، التي يعمل بها بشكل يشجعه على تحقيق أهدافها، على أن يتحمل المسؤولية الجماعية معهم. ومن المهم هنا

التركيز على مفهوم المشاركة النفسية والعاطفية، وذلك لن المشاركة إذا خلت من هذا المفهوم فقدت طبيعتها الحقيقية وانقلبت إلى مفهوم شكلي خال من المضمون (Zelvys, R.2019) . ويعرفها (المرسومي، 2017) بأنها نمط قيادي يهدف إلى تعزيز إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار، حيث يعمل القائد التشاركي على تهيئة بيئة عمل قائمة على الحوار والتفاهم المشترك، ما يُشعر الموظفين بقيمتهم ويُعزز من إحساسهم بالمسؤولية، ويرى (Essel, 2023) بأن القائد التشاركي يتميز بإتاحة الفرص للأفراد للتعبير عن آرائهم، مما يدعم الإبداع والابتكار ويُقلل من مقاومة التغيير.

ويضيف (الشحري، 2023) القائد في هذا النمط يؤمن تماما بأن عمله هو البحث عن أحسن مما يعمله الأفراد في مؤسسته ومن ضمنهم عمله هو، ويرى بأنه من الضروري أن يرى كل مرؤوسيه يقومون بأعمالهم ويدركون بأنهم قادرون على تقديم الأفضل دائما، فهو يسعى لمساعدتهم في تطوير أنفسهم الناحية المهنية والعملية والمهارية، مع تقديم الحوافز التي يحتاجونها.

أبعاد القيادة التشاركية:

1. العلاقة الإنسانية مع المرؤوسين: وتعني الاندماج والتعاون بين القائد ومرؤوسيه من أجل زيادة الانتاجية مع تلبية حاجاتهم الاقتصادية والنفسية، وإن إقامة هذه العلاقة يعمل على انتشار جو الألفة والود والاحترام بين المدير والموظفين، حيث يعمل المدير على الحفاظ على كرامة الموظفين ويتفهم مشاعرهم ومشاكلهم ويعمل على حلها، وكذلك تلبية حاجاتهم الاجتماعية والمادية والنفسية (الشمري، 2018).

2. إشراك الأفراد في صنع القرار: يُعزز من الالتزام بالأهداف ويُقلل من الأخطاء الناتجة عن ضعف التواصل.

3. الشفافية في العمل: تُسهم في بناء الثقة بين القائد وأفراد الفريق.

4. توزيع السلطة والمسؤوليات: يتيح للقائد التركيز على المهام الاستراتيجية، ويزيد من كفاءة الأفراد في أداء مهامهم اليومية.

- أثر القيادة التشاركية على أداء الفرق: أظهرت دراسة المرسومي (2017) أن القيادة التشاركية تُساعد في بناء فرق أكثر تماسكًا وقدرة على مواجهة التحديات التنظيمية. كما أكدت دراسة (Essel, 2023) أن إشراك الموظفين في صنع القرار يُسهم في تعزيز روح التعاون داخل الفريق، ما يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.

(6.1.2) مقارنة بين القيادة الخادمة والقيادة التشاركية:

رغم أن القيادة الخادمة والتشاركية يشتركان في تعزيز بيئة عمل داعمة وتعاونية، إلا أن هناك اختلافات واضحة في التطبيق:

- القيادة الخادمة تركز بشكل أكبر على رفاهية الموظفين وتمكينهم من خلال الدعم العاطفي والمعنوي (المكاوي، 2013).

- القيادة التشاركية تُركز على تفعيل المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، ما يعزز حس المسؤولية لدى الأفراد ويُشجع الإبداع (Essel, 2023).

(7.1.2) أهمية القيادة الخادمة والتشاركية في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار بسلطنة عمان:

- في السياق العُماني، حيث تواجه المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار بسلطنة عُمان تحديات تتعلق بتحقيق التوازن بين المتطلبات الإنتاجية واحتياجات الموظفين، تُسهم القيادة الخادمة والتشاركية في تعزيز الأداء المؤسسي عبر بناء فرق عمل أكثر مرونة وتعاونًا. وفقًا لدراسة الغيلاني (2022)، فإن إشراك الموظفين في اتخاذ القرار وتقديم الدعم

التنظيمي يسهم بشكل كبير في تعزيز الولاء الوظيفي وتحقيق الأهداف الإنتاجية، مما يعكس فعالية الجمع بين القيادة الخادمة والتشاركية في هذه البيئة.

(2.2) المبحث الثاني أداء فرق العمل ، الأسس والعوامل المؤثرة

(1.2.2) تعريف أداء فرق العمل:

أداء فرق العمل يشير إلى القدرة الجماعية لأعضاء الفريق على تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة وفعالية. يُعد الأداء الجماعي مزيجاً من الإنتاجية، التماسك، وجودة النتائج التي يحققها الفريق. وفقاً لـ **(Astuty (2020)**، فإن أداء فرق العمل يعتمد على مزيج من المهارات الفردية، العلاقات البينية، والدعم التنظيمي.

1. مؤشرات أداء فرق العمل: يتم تقييم أداء فرق العمل بناءً على مجموعة من المؤشرات

الأساسية التي تساهم في تحديد كفاءة وفعالية الفرق:

1. الإنتاجية (Productivity): تُقاس من خلال حجم العمل المُنجز مقارنة بالموارد

المتاحة، وفريق عمل ذو أداء عالٍ يتميز بالقدرة على تحقيق الأهداف المحددة بأقل تكلفة زمنية ومادية (Beltran, 2019) .

2. الكفاءة (Efficiency): تشير إلى القدرة على تحقيق المهام بجودة عالية مع تقليل

الأخطاء والهدر، وتُظهر الفرق ذات الكفاءة العالية مستويات متميزة من التنظيم والتخطيط (Park et al., 2023) .

3. التعاون (Collaboration): يعكس درجة التفاعل والتنسيق بين أعضاء الفريق لتحقيق

الأهداف المشتركة، والفرق المتعاونة تُظهر أداءً أعلى بسبب التكامل بين أدوار الأفراد وتبادل المعرفة (Essel, 2023) .

2. دور القيادة والدعم التنظيمي في تحسين الأداء

1. دور القيادة: القيادة النسائية، كما هو موضح في الدراسة، تسهم بشكل كبير في تحسين

أداء فرق العمل من خلال:

➤ تمكين الأفراد: القادة النسويات يشجعن الأفراد على المشاركة في اتخاذ القرار، مما

يعزز الالتزام الجماعي (Baker et al., 2019).

➤ التواصل الفعال: القائدات يتميزن بقدرة على توفير بيئة داعمة تعزز من التعاون

بين أعضاء الفريق (Astuty, 2020).

2. دور الدعم التنظيمي: الدعم التنظيمي المدرك ينعكس إيجابياً على أداء الفرق من خلال:

➤ توفير الموارد: تسهيل الوصول إلى الموارد التقنية والبشرية المطلوبة يرفع من

كفاءة الفرق.

➤ الدعم العاطفي والمعنوي: عندما يشعر الموظفون بالتقدير والاحترام، فإنهم يكونون

أكثر استعداداً للعمل الجاد وتحقيق النتائج المطلوبة (Wang et al., 2020).

➤ تشجيع الإبداع: الدعم التنظيمي يساعد على خلق بيئة تحفز الفرق على تقديم

حلول مبتكرة للتحديات (Park et al., 2023).

(2.2.2) العلاقة بين القيادة النسائية والدعم التنظيمي وأداء فرق العمل

1. شرح العلاقة التفاعلية بين المتغيرات: العلاقة بين القيادة النسائية والدعم التنظيمي المدرك

وأداء فرق العمل تُعتبر علاقة تفاعلية معقدة ومتعددة الأبعاد، إذ أن كل متغير من هذه

المتغيرات يؤثر على الآخر بشكل مباشر وغير مباشر:

أ. القيادة النسائية والدعم التنظيمي المدرك: القائدات النسويات يعززن الدعم التنظيمي من

خلال بناء بيئة تحفز الموظفين وتشجعهم على المشاركة والتعاون، ووفقاً لـ (Astuty

(2020)، القيادة النسائية تُظهر قدرة عالية على التواصل الفعال، مما يخلق شعورًا بالتقدير

لدى الموظفين ويزيد من الدعم التنظيمي المدرك.

ب. **الدعم التنظيمي وأداء فرق العمل:** عندما يشعر الموظفون بالدعم من قبل المؤسسة، فإن

ذلك يعزز رضاهم الوظيفي ويحفزهم لتحقيق أداء أفضل، وأشارت دراسة (Beltran,

2019) إلى أن وجود الدعم التنظيمي الكافي يؤدي إلى تعزيز روح التعاون والإبداع بين

الفرق.

ج. **القيادة النسائية وأداء فرق العمل:** القائدات النسويات يُظهرن اهتمامًا خاصًا بتنمية

أعضاء الفريق، مما يؤدي إلى تعزيز التعاون وتحقيق الأهداف الجماعية، حيث دراسة

(المرسومي، 2017) أكدت أن القيادة النسائية تساهم في تحسين أداء الفرق من خلال

تعزيز الثقة والاحترام المتبادل.

د. **التفاعل الثلاثي:** القيادة النسائية تساهم في تعزيز الدعم التنظيمي، والذي بدوره يرفع أداء

فرق العمل، وهذه العلاقة التفاعلية توضح كيف أن القيادة النسائية تعمل كعامل تمكيني

للدعم التنظيمي المدرك الذي ينعكس إيجابيًا على أداء الفرق.

2. **التركيز على البيئة العُمانية:** في السياق العُماني، تلعب القيادة النسائية والدعم التنظيمي

المدرك دورًا حيويًا في تحسين أداء فرق العمل، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية

والاجتماعية التي تشهدها البلاد:

أ. **دور القيادة النسائية في المؤسسات العُمانية:** القائدات النسويات في سلطنة عُمان

يتمتعن بمكانة متميزة في قطاعات مختلفة مثل التربية والتعليم والبلدية حيث تُظهر النساء

قدرات قيادية تعزز من الانتماء والولاء المؤسسي، حيث دراسة (الغيلاني، 2022) أكدت

أن الأساليب القيادية النسائية تساهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز التعاون والابتكار داخل الفرق.

ب. **الدعم التنظيمي في البيئة العمانية:** الدعم التنظيمي في المؤسسات العمانية يُعتبر محورًا في تعزيز الأداء، حيث تسعى المؤسسات إلى توفير بيئة عمل تشجع على التحفيز والإبداع، ووفقاً لـ (مهدى، 2023)، يبرز الدعم التنظيمي كعامل أساسي لتحسين أداء فرق العمل من خلال تقديم الموارد المناسبة وتقدير الجهود.

ج. **التحديات والفرص:** بالرغم من التحديات الثقافية والاجتماعية التي قد تواجه القيادة النسائية، فإن البيئة العمانية تشهد تطورًا ملحوظًا في تمكين النساء وتعزيز مشاركتهن القيادية، وهذا التقدم ينعكس إيجابيًا على أداء فرق العمل، حيث تُظهر الدراسات أن الفرق التي تُدار من قبل قيادات نسائية مدعومة تنظيميًا تتمتع بمستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية (Essel, 2023).

(3.2.2) نموذج ديناميكيات الفرق (Team Dynamics Model) :

التعريف: يوضح هذا النموذج كيفية تأثير العلاقات والتفاعل بين أعضاء الفريق على تحقيق الأهداف المشتركة.

العلاقة بالدراسة: القيادة النسائية تُعزز ديناميكيات الفرق من خلال بناء الثقة والشفافية، حيث دراسة (المرسومي، 2017) تُبرز أهمية القيادة في تحسين ديناميكيات الفرق من خلال التعاون والتواصل.

(3.2) المبحث الثالث الدراسات السابقة

(1.3.2) الدراسات العربية

تعتبر الدراسات العربية في مجال القيادة النسائية والدعم التنظيمي المدرك من المصادر القيمة لفهم السياق الإقليمي لهذا الموضوع، فيما يلي سنستعرض أبرز الدراسات ذات العلاقة، مع التركيز على نتائجها ومدى ارتباطها بموضوع تأثير القيادة النسائية والدعم التنظيمي على أداء فرق العمل.

1. دراسة بورنان (2024) بعنوان: "القيادة النسائية وجودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة الجزائرية":

تناولت الدراسة العلاقة بين القيادة النسائية وجودة الحياة الوظيفية، وهدفت إلى تحليل تأثير القيادة النسائية على رضا الموظفين وتحقيق التوازن بين العمل والحياة، حيث استُخدم المنهج الوصفي التحليلي وتم تطبيقه على عينة من موظفي مؤسسة النشاط الاجتماعي والتضامن في الجزائر، وأظهرت النتائج أن القيادة النسائية تساهم في تحسين بيئة العمل من خلال الاستماع والتعاطف وتمكين الموظفين، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز القيادة الخادمة لتوفير بيئة عمل تُشجع الإبداع والتعاون.

2. دراسة مهدي (2023) : بعنوان "دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير معدل في العلاقة بين القيادة الأبوية والارتباط الوظيفي":

هدفت هذه الدراسة إلى فحص دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز العلاقة بين القيادة الأبوية والارتباط الوظيفي للموظفين، حيث اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي وشملت عينة من 200 موظف في القطاع الحكومي، وأظهرت النتائج أن الدعم التنظيمي المدرك يُساهم في تقوية

العلاقة بين القيادة الأبوية وأداء الموظفين من خلال تعزيز الشعور بالانتماء، وأوصت الدراسة بضرورة توفير بيئة عمل محفزة تشمل التدريب المستمر وتقدير الجهود لتحسين أداء فرق العمل.

3. دراسة الغيلاني (2022) بعنوان "أثر الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك على الأداء المؤسسي في وزارة العمل - سلطنة عمان":

استهدفت هذه الدراسة قياس أثر الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك على الأداء المؤسسي، واعتمدت على استبيانات تم توزيعها على 250 موظفًا في وزارة العمل، وأظهرت النتائج أن الدعم التنظيمي يُعزز الالتزام الوظيفي ويُساهم في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، وأوصت الدراسة بتعزيز سياسات الدعم التي تُركز على التمكين والتحفيز، وتشجيع القيادة التشاركية لزيادة إنتاجية الفرق.

4. دراسة خليل (2021) بعنوان "تحسين الأداء الوظيفي للقيادات النسائية في المدارس الثانوية العامة":

هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير تطوير المهارات القيادية للقائدات على أداء فرق العمل في المدارس الثانوية بمصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وطبقت استبيانًا على عينة من القائدات والمعلمات، وأظهرت النتائج أن التدريب على المهارات القيادية يُساهم في تعزيز التواصل وتحسين أداء الفرق. وأوصت الدراسة بتعزيز الدعم التنظيمي من خلال تقديم برامج تدريبية للقائدات النسائية لتمكينهن من أداء أدوارهن بشكل فعال.

5. دراسة محمود (2020) بعنوان: "الثقافة التنظيمية ودورها في تمكين القيادة النسائية":

استهدفت الدراسة تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتمكين القيادة النسائية في مؤسسات القطاع الحكومي باليمن، واعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي وتم توزيع استبيانات على 150 موظفًا، وأظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تُساهم في تمكين القائدات وتحفيزهن لتحسين

أداء الفرق، وأوصت الدراسة بتطوير السياسات التنظيمية لتشجيع بيئة داعمة للقائدات وزيادة المشاركة في صنع القرار.

6. دراسة المرسومي (2017) بعنوان: "فريق عمل ناجح: خصائصه وأسس بنائه":

استهدفت هذه الدراسة تحديد العوامل التي تُساهم في بناء فرق عمل فعّالة، مع التركيز على دور القيادة التشاركية والدعم التنظيمي، وشملت الدراسة عينة من موظفي المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار بسلطنة عُمان، وأظهرت النتائج أن إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات يُعزز الانتماء ويُحسن الأداء الجماعي، وأوصت الدراسة بتبني أنماط قيادة تشاركية لتحفيز روح العمل الجماعي وتعزيز الثقة المتبادلة بين القائد والفريق.

7. دراسة الدليمي (2016) بعنوان: "خصائص القيادة النسائية وأثرها في تطوير رأس المال النفسي":

تناولت الدراسة خصائص القيادة النسائية وتأثيرها في تطوير رأس المال النفسي للموظفين، مع التركيز على دور الخبرة كعامل معدل، واعتمدت الدراسة على عينة من موظفي التعليم الخاص في الأردن، وأظهرت النتائج أن القائدات النسويات يعززن الثقة والتحفيز الإيجابي للموظفين، مما يُساهم في رفع الأداء الجماعي، وأوصت الدراسة بضرورة دعم القائدات من خلال تقديم الموارد التدريبية وتطوير استراتيجيات تمكين فعّالة.

8. دراسة المكاوي (2013) بعنوان: "القيادة الإدارية"

تناولت الدراسة مفهوم القيادة الخادمة وأثرها في بناء بيئة عمل قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، واعتمدت الدراسة على تحليل ممارسات القيادة في بيئات العمل المختلفة، وأظهرت النتائج أن القادة الخدميين يُساهمون في زيادة ولاء الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أداء عالٍ من خلال تقديم الدعم

المستمر، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مهارات القيادة الخادمة وتقديم برامج تدريبية تُعزز التواصل بين القادة والموظفين.

9. دراسة علي (2003) بعنوان: "القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي":

هدفت الدراسة إلى تحليل دور القيادة الإبداعية، بما فيها القيادة التشاركية، في تعزيز الابتكار المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية، واعتمدت الدراسة على منهج وصفي شمل عددًا من المؤسسات العربية، وأظهرت النتائج أن القيادة التشاركية تُساهم في تحفيز الإبداع من خلال إشراك الموظفين في وضع الخطط وتنفيذها، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج القيادة الإبداعية وتطبيق استراتيجيات تُشجع الحوار الفعّال وتوزيع المسؤوليات.

(2.3.2) الدراسات الأجنبية

شهدت الأبحاث الأجنبية اهتمامًا متزايدًا بدراسة تأثير القيادة النسائية والدعم التنظيمي على أداء فرق العمل، وتُظهر هذه الدراسات أن القيادة النسائية، التي تركز على التمكين والتواصل الفعّال، تلعب دورًا حاسمًا في تحسين أداء الفرق، كما أن الدعم التنظيمي المدرك يعزز من رضا الموظفين والتزامهم، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء الجماعي.

1. دراسة أستوتي (Astuty, 2020) بعنوان: "تأثير الدعم التنظيمي المدرك والقيادة التحويلية

على الالتزام العاطفي وأداء الموظفين".

"The Effect of Perceived Organizational Support and Transformational Leadership on Affective Commitment and Employee Performance"

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والقيادة التحويلية وتأثيرهما على الالتزام العاطفي للموظفين وأدائهم، واعتمدت الدراسة على منهج كمي تحليلي باستخدام استبيان موزع على 300 موظف في قطاع الخدمات، وأظهرت النتائج أن الدعم التنظيمي المدرك يعزز

التزام الموظفين ويُساهم في رفع مستوى إنتاجيتهم، وأوصت الدراسة بتبني سياسات تُعزز التقدير الوظيفي وتقديم الموارد المناسبة للموظفين.

2. دراسة بيلتران (Beltran, 2019) بعنوان: "القيادة النسائية وأداء المؤسسة

"Female Leadership and Firm Performance"

وقد ركزت الدراسة على تأثير القيادة النسائية على الأداء المؤسسي، مع تحليل تأثير القيادة التشاركية والخدمة على الأداء العام للفرق، كما شملت الدراسة عينة من المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار بسلطنة عُمان والخدمية، وأظهرت النتائج أن القائدات اللواتي يتبعن الأساليب التشاركية والخدمة يُساهمن في زيادة كفاءة الفرق وتحقيق إنتاجية أعلى، وأوصت الدراسة بتعزيز تمكين المرأة في المناصب القيادية من خلال دعم السياسات المؤسسية.

3. دراسة إيسيل (Essel, 2023) بعنوان: "تأثير القيادة النسائية على العمل الجماعي والأداء

التنظيمي في قطاع الخدمات الغذائية في غانا

"Impacts of Female Managers' Leadership on Teamwork and Organizational Performance in Food Service Industries in Ghana"

إذ تناولت هذه الدراسة تأثير القيادة النسائية على العمل الجماعي والأداء التنظيمي، وشملت الدراسة عينة مكونة من 200 موظف في قطاع الخدمات الغذائية، واعتمدت على منهج وصفي باستخدام استبيان لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن القيادة التشاركية للقائدات تُساهم في تعزيز التعاون داخل الفرق وزيادة الإنتاجية، وأوصت الدراسة بتطبيق أساليب قيادة مرنة تُعزز من الحوار واتخاذ القرارات المشتركة داخل الفرق.

4. دراسة بارك (Park et al., 2023) بعنوان: "تأثير القيادة الداعمة والدعم الاجتماعي

العائلي على فعالية المديرات التنظيمية

"The Influences of Supportive Leadership and Family Social Support on Female Managers' Organizational Effectiveness"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير القيادة الداعمة والدعم الاجتماعي على فعالية المديرات داخل المنظمات، وشملت الدراسة بيانات من 250 موظفة عبر استبيان تم تحليله باستخدام منهج كمي تحليلي، وأظهرت النتائج أن الدعم المؤسسي والدعم الاجتماعي يُعززان فعالية القائدات، مما يُسهم في رفع مستوى أداء فرق العمل، وأوصت الدراسة بتعزيز الدعم المؤسسي لتقليل ضغوط العمل وزيادة مستوى التحفيز داخل الفرق.

5. دراسة وانغ (Wang et al., 2020) بعنوان: "الدعم التنظيمي المدرك والرفاه النفسي"

"Perceived Organizational Support and Psychological Well-being"

وقد استهدفت الدراسة تحليل العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والصحة النفسية للموظفين وتأثيرها على أدائهم في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار بسلطنة عُمان، وشملت الدراسة 200 موظف، وأظهرت النتائج أن الدعم التنظيمي يُعزز من الصحة النفسية ويقلل من مستويات التوتر، مما يرفع من الأداء الجماعي والكفاءة الإنتاجية، وأوصت الدراسة بتطوير برامج دعم وظيفي تُراعي رفاه الموظفين وتُعزز التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

6. دراسة (Baker et al., 2019) بعنوان: "تأثير تمثيل المرأة في القيادة على الأداء في"

المؤسسات القائمة على المشاريع وغير القائمة على المشاريع"

"The Impact of Women's Representation on Performance in Project-Based and Non-Project-Based Organizations"

تناولت الدراسة تأثير تمثيل المرأة في المناصب القيادية على أداء المؤسسات في بيئات العمل المختلفة. وقد اعتمدت الدراسة على بيانات كمية جمعتها من أكثر من 150 مؤسسة في القطاعين الصناعي والخدمي، وأظهرت النتائج أن وجود القائدات النسائيات، خصوصًا في الفرق التشاركية، يُعزز الابتكار ويرفع من مستوى الأداء المؤسسي، كما أوصت الدراسة بزيادة تمثيل النساء في القيادة، وتبني سياسات داعمة لتمكين المرأة في بيئات العمل المختلفة.

(3.3.2) التحليل المقارن للدراسات

1. أوجه التشابه بين الدراسات

أ. التركيز على تأثير القيادة النسائية: جميع الدراسات، سواء العربية أو الأجنبية، تمثل

معظم الدراسات على أن القيادة النسائية تعتمد على قيم التعاون، التمكين، والتواصل

الفعال، على سبيل المثال، أشارت دراسة (الدليمي، 2016) ودراسة (Beltran, 2019)

إلى أن القائدات النسويات يساهمن بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي من خلال

تعزيز الابتكار والرضا الوظيفي.

ب. أهمية الدعم التنظيمي المدرك: أكدت الدراسات أهمية الدور الذي يلعبه الدعم التنظيمي في

تحسين الأداء، حيث دراسة (الغيلاني، 2022) ودراسة (Astuty, 2020) أوضحت أن

الدعم التنظيمي يعزز التزام الموظفين ويدعم روح التعاون بين أعضاء الفريق.

ج. ارتباط القيادة النسائية والدعم التنظيمي بأداء الفرق: أظهرت الدراسات العربية والأجنبية

أن العلاقة بين القيادة النسائية والدعم التنظيمي لها تأثير مباشر على تحسين أداء فرق

العمل، حيث دراسة (المرسومي، 2017) ودراسة (Essel, 2023) تؤكدان على أن

القيادة النسائية والدعم التنظيمي يساهمان في تعزيز الكفاءة والإنتاجية الجماعية.

2. أوجه الاختلاف بين الدراسات

أ. السياق الثقافي والتنظيمي: الدراسات العربية، مثل (محمود، 2020) ، تناولت التحديات

الثقافية التي تواجه القيادة النسائية في المجتمعات العربية، مثل التأثيرات الاجتماعية والعادات

التقليدية، وأما الدراسات الأجنبية، مثل (Park et al., 2023)، ركزت على تأثير الدعم

الاجتماعي والأسري على فعالية المديرات في البيئات الأكثر دعمًا للقيادة النسائية.

ب. المنهجية المستخدمة: الدراسات العربية اعتمدت غالبًا على المناهج الوصفية والتحليلية لاستكشاف العلاقة بين المتغيرات (مثل دراسة خليل، 2021)، أما في المقابل، الدراسات الأجنبية استخدمت نماذج كمية متقدمة لتحليل التأثيرات الإحصائية للعوامل المختلفة مثل دراسة (Astuty, 2020).

ج. نطاق التطبيق: الدراسات العربية ركزت بشكل أساسي على القطاعات الحكومية والتعليمية مثل دراسة (الغيلاني، 2022)، بينما تناولت الدراسات الأجنبية نطاقًا أوسع يشمل القطاعات الصناعية والخدماتية مثل دراسة (Essel, 2023).

3. كيف تساهم هذه الدراسات في بناء الفرضيات؟

1. دعم الفرضية الرئيسية الأولى (H1):

"توجد علاقة موجبة ذات دلالة بين القيادة النسائية (القيادة الخادمة، القيادة التشاركية) وأداء فرق العمل في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار بسلطنة عمان ، وتتنبق عنها الفرضيات الفرعية".

أ. القيادة الخادمة وأداء فرق العمل (H1a):

- دراسة (المكاوي، 2013) تُظهر أن القيادة الخادمة تُعزز التفاعل الإيجابي بين القائد وأعضاء الفريق، مما ينعكس على تحسين الكفاءة الجماعية والإنتاجية.
- دراسة (Beltran, 2019) تدعم الفرضية من خلال التركيز على أن القيادة الخادمة تُعزز الولاء والثقة داخل الفرق، مما يؤدي إلى أداء تنظيمي متميز.

ب. القيادة التشاركية وأداء فرق العمل (H1b):

▪ دراسة (المرسومي، 2017) تُشير إلى أن القيادة التشاركية تسهم في تمكين الأفراد وإشراكهم في صنع القرار، مما يعزز شعورهم بالمسؤولية ويُحسن أداء الفريق.

▪ دراسة (Essel, 2023) تُؤكد أن القادة التشاركيين يخلقون بيئة تعاونية تُحفز الإبداع والعمل الجماعي.

الربط مع الفرضية: النتائج المستخلصة من هذه الدراسات تشير إلى أن نمطي القيادة النسائية (الخادمة والتشاركية) يعززان الروح الجماعية، الكفاءة، والإبداع داخل فرق العمل، مما يُبرر صياغة الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية.

2. دعم الفرضية الرئيسية الثانية (H2):

"توجد علاقة موجبة ذات دلالة بين الدعم التنظيمي المدرك وأداء فرق العمل في المؤسسات الحكومية في محافظه ظفار بسلطنة عمان".

▪ دراسة (الغيلاني، 2022) أكدت أن الدعم التنظيمي المدرك يخلق بيئة عمل محفزة، تعزز من رضا الموظفين وتؤثر إيجابياً على أدائهم.

▪ دراسة (Wang et al., 2020) تُشير إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يُحسن من الروح المعنوية، ويُسهم في تقليل الصراعات الداخلية وزيادة الإنتاجية.

▪ دراسة (Astuty, 2020) تُظهر كيف أن تقديم الموارد المناسبة والتحفيز يزيد من التزام الموظفين ويعزز أداء الفريق.

الربط مع الفرضية: هذه الدراسات تدعم أن الدعم التنظيمي المدرك يمثل عنصراً أساسياً في

تحسين بيئة العمل وأداء فرق العمل، مما يُثبت أهمية هذه الفرضية في إطار الدراسة.

ج. إثراء الإطار النظري: الدراسات توفر قاعدة معرفية متينة لفهم ديناميكيات العلاقة بين القيادة

النسائية والدعم التنظيمي وأداء فرق العمل، مما يدعم بناء نموذج نظري قوي.

أخيراً، من خلال التحليل المقارن، يمكننا القول إن الدراسات السابقة توفر أدلة واضحة لدعم

فرضيات البحث، وبرغم الاختلافات بين السياقات العربية والأجنبية، فإن القيم المشتركة مثل

التمكين والدعم التنظيمي تشكل نقاط ارتكاز رئيسية لفهم العلاقة بين القيادة النسائية وأداء فرق

العمل.

(4.3.2) ربط الإطار النظري بالفرضيات

يرتكز الإطار النظري على تحليل العلاقة بين المتغيرات الرئيسية للدراسة: القيادة النسائية (القيادة

الخادمة والقيادة التشاركية)، الدعم التنظيمي المدرك، وأداء فرق العمل، ويشكل هذا التحليل الأساس

لبناء فرضيات الدراسة واختبارها بشكل منهجي.

1. جدول ربط الإطار النظري بالفرضية الرئيسية الأولى (H1):

الجدول (1): ربط الإطار النظري بالفرضية الرئيسية الأولى (H1)

المحور	توضيح العلاقة	الدراسات الداعمة
القيادة الخادمة وأداء فرق العمل (H1a)	تُرَكز القيادة الخادمة على تعزيز رفاهية الأفراد من خلال التمكين وبناء الثقة، ما يعزز التعاون بين أعضاء الفريق ويزيد من الالتزام، ويؤدي إلى تحسين الأداء الجماعي.	المكاوي (2013): بيّنت أن القائد الخادم يُساهم في بيئة عمل تحفّز الإنتاجية. Beltran (2024): دعمت الثقة المتبادلة كعامل رئيسي لتحسين الأداء.
القيادة التشاركية وأداء فرق العمل (H1b)	القيادة التشاركية تُركز على إشراك الموظفين في صنع القرار، مما يُعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء ويُحفّز العمل الجماعي والإبداع داخل الفريق.	المرسومي (2017): أكدت دور القيادة التشاركية في تحسين الأداء المؤسسي. Essel (2023): أشارت إلى أهمية البيئة التعاونية في تعزيز الأداء.
العلاقة العامة في الإطار النظري	تُعزز القيادة النسائية القيم الإنسانية والتمكين، ما يدعم الأداء الجماعي من خلال زيادة التعاون، الابتكار، وتحقيق الأهداف المؤسسية.	توضيح شامل يستند إلى الدراسات السابقة حول دور القيادة النسائية بأبعادها المختلفة في رفع الكفاءة والإنتاجية.

2. جدول ربط الإطار النظري بالفرضية الرئيسية الثانية (H2):

"توجد علاقة موجبة ذات دلالة بين الدعم التنظيمي المدرك وأداء فرق العمل في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار بسلطنة عمان".

الجدول (2): ربط الإطار النظري بالفرضية الرئيسية الثانية (H2)

المحور	توضيح العلاقة	الدراسات الداعمة
الدعم التنظيمي المدرك وأداء فرق العمل (H2)	الدعم التنظيمي يُحسن بيئة العمل من خلال توفير الموارد والتقدير والتحفيز، ما يزيد من رضا الموظفين ويرفع من كفاءتهم الإنتاجية.	الغيلاني (2022): بينت أن الدعم التنظيمي يعزز الالتزام الوظيفي ويحسن أداء الفرق. Wang (2020): أكدت أن الدعم التنظيمي يزيد الإنتاجية ويُحسن الروح المعنوية. (Astuty 2020): أوضحت أن تقديم الدعم المناسب يعزز الأداء الجماعي.
العلاقة العامة في الإطار النظري	الدعم التنظيمي المدرك يُعد عاملاً أساسياً في تمكين الفرق من تحقيق أهدافها من خلال تعزيز الانتماء والثقة، ما يؤدي إلى تحسين الأداء.	توضح الدراسات السابقة أن الدعم التنظيمي يعزز الأداء الجماعي من خلال تأثيره على رضا الموظفين وزيادة الالتزام الوظيفي.

الدعم التنظيمي المدرك وأداء فرق العمل

- الإطار النظري يُبرز أهمية الدعم التنظيمي في تحسين بيئة العمل وزيادة إنتاجية الفرق. عندما يشعر الموظفون بتوفر الموارد والتقدير والتحفيز، يزداد رضاهم الوظيفي وتتحسن كفاءتهم.

• الدراسات الداعمة

- دراسة (الغيلاني، 2022) أوضحت أن الدعم التنظيمي يعزز الالتزام الوظيفي، مما يُحسن من أداء الفرق.

▪ دراسة (Wang et al., 2020) أكدت أن الدعم التنظيمي يُسهم في تحسين الروح المعنوية للموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

▪ دراسة (Astuty, 2020) أظهرت أن تقديم الدعم المناسب يؤدي إلى تعزيز الأداء الجماعي.

العلاقة في الإطار النظري

- الدعم التنظيمي المدرك يُعد عنصراً حاسماً في تمكين الفرق من تحقيق أهدافها. يوضح الإطار النظري أن هذا الدعم يعزز الشعور بالانتماء والثقة، مما يؤدي إلى أداء أفضل. هذه العلاقة تُشكّل الأساس للفرضية الرئيسية الثانية (H2).

(2.3.5) دعم الدراسات السابقة للفرضيات

- القيادة النسائية وأداء الفرق: دراسة (Essel, 2023) أكدت أن القيادة النسائية تعزز التعاون بين أعضاء الفريق، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الجماعي.
- الدعم التنظيمي وأداء الفرق: دراسة (Astuty, 2020) أوضحت أن الدعم التنظيمي يعزز من التزام الأفراد ويُحسن أداء الفرق.
- التفاعل بين المتغيرات: دراسة (الغيلاني، 2022) في السياق العُماني أكدت أن القيادة النسائية والدعم التنظيمي معاً يؤديان إلى تحسين الأداء في الحكومية في محافظة ظفار بسلطنة عمان .

أخيراً، الإطار النظري يدعم جميع الفرضيات المطروحة من خلال الربط بين القيادة النسائية ، الدعم التنظيمي المدرك، والبيئة الثقافية في تعزيز أداء فرق العمل، والدراسات السابقة، العربية والأجنبية، تُعزز هذا الإطار من خلال تقديم أدلة واضحة على التأثير الإيجابي لهذه المتغيرات، مما يجعل فرضيات البحث مستندة إلى أساس علمي قوي.

(4.2) ملخص الفصل الثاني

في هذا الفصل، تم استعراض الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين القيادة النسائية، الدعم التنظيمي المدرك، وأداء فرق العمل، وبدأنا بتوضيح المفاهيم الأساسية للمتغيرات الرئيسية وربطها بالسياق التنظيمي، خاصة في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار بسلطنة عُمان، كما تم تحليل الدراسات السابقة، التي وفرت فهماً أعمق للعلاقات بين المتغيرات وسلطت الضوء على الفجوات البحثية التي تعالجها هذه الدراسة، ومن خلال التحليل المقارن، تأكدت أهمية القيادة النسائية والدعم التنظيمي في تعزيز الأداء الجماعي، مما يدعم فرضيات الدراسة ويعزز من مصداقيتها، ويُمهد هذا الإطار النظري الأساس لتحليل البيانات في الفصول اللاحقة واستخلاص النتائج التي تساهم في تقديم توصيات عملية وفعالة.

-مناقشة شاملة-

- تشير هذه الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة النسائية والدعم التنظيمي وأداء فرق العمل.
- تُظهر النتائج أن القائدات النسويات يتميزن بأساليب قيادية تعزز المشاركة والتعاون، مما ينعكس على تحسين الأداء الجماعي.
- كما أن الدعم التنظيمي المدرك يلعب دوراً حاسماً في توفير بيئة داعمة للفرق، مما يزيد من فعالية القيادة النسائية.
- هذه الدراسات تسلط الضوء أيضاً على التحديات الثقافية والاجتماعية التي قد تؤثر على القيادة النسائية في السياقات العربية، مما يجعل من الضروري التركيز على تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وأدواتها وإجراءاتها

(1.3) منهجية الدراسة

(2.3) مجتمع الدراسة وعينتها

(3.3) أدوات الدراسة

(4.3) صدق أداة الدراسة وثباتها

(5.3) الأساليب الإحصائية

(6.3) ملخص الفصل الثالث

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وأدواتها وإجراءاتها

في هذا الفصل يتم تحديد منهجية الدراسة ووصفها؛ إذ يعتبر تحديد منهجية الدراسة أمراً حيوياً من أجل ضمان توجيه الجهود البحثية بشكل فعال نحو تحقيق أهداف الدراسة، والوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة، كما يتم في هذا الفصل شرح مجتمع الدراسة وإجراءات اختيار العينة وتوزيعها، وطريقة جمع وتحليل المعلومات، ولا شك أن للحصول على البيانات وتحليلها؛ ستحتاج الباحثة إلى تصميم أداة الدراسة، والتحقق من صدقها ومدى ثباتها، إضافة إلى ذلك سيتم في هذا الفصل استعراض الطرق الإحصائية المستخدمة في تحليل تلك البيانات؛ ولذلك يعتبر هذا الفصل جزءاً أساسياً من العمليات البحثية لهذه الدراسة.

(1.3) منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعد من أكثر المناهج استخداماً في الأبحاث العلمية التي تهدف إلى وصف الظواهر وتحليل العلاقات بين المتغيرات، ويعرّف المنهج الوصفي التحليلي بأنه " هو المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً حقيقياً، ويعبر عنها كميّاً أو كميّاً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى" (الغيلاني، 2022).

ولذلك يستخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة لوصف الواقع الحالي للعلاقة بين القيادة النسائية، والدعم التنظيمي المدرك من جهة وبين أداء فرق العمل من جهة أخرى، بينما يتيح

المنهج التحليلي الكشف عن الروابط التفاعلية بين هذه المتغيرات ومدى تأثيرها على بعضها البعض، وعليه يصبح المنهج الوصفي التحليلي مناسباً جداً لهذه الدراسة فهو قادر على توضيح العلاقات بين المتغيرات والظواهر المختلفة، كما أنه قادر على تفصيل المقارنات المختلفة بين تلك الظواهر، واكتشاف الفروق والتشابهات، وهي إحدى الوظائف التي يتميز بها هذه المنهج.

(1.1.3) سبب اختيار المنهج الوصفي التحليلي

يتناسب المنهج الوصفي التحليلي مع أهداف الدراسة لعدة أسباب:

1. فهم العلاقة بين المتغيرات: يتيح هذا المنهج فحص العلاقة بين المتغيرات الثلاثة: القيادة

النسائية كمتغير مستقل، الدعم التنظيمي المدرك كعامل وسيط، وأداء فرق العمل كمتغير

تابع، ويساعد ذلك في الوصول إلى استنتاجات مبنية على بيانات موضوعية.

2. توفير وصف دقيق للظاهرة: تعتمد الدراسة على وصف دقيق لمظاهر القيادة النسائية

والدعم التنظيمي المدرك داخل المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار بسلطنة عمان،

ويُساعد هذا الوصف في بناء صورة واضحة عن تأثير هذه العوامل على أداء فرق العمل.

3. إمكانية تحليل التأثيرات: يسمح المنهج التحليلي بفهم كيف يمكن للقيادة النسائية والدعم

التنظيمي أن يؤثرًا معاً على أداء الفرق، كما يتيح استنتاج توصيات واقعية لتحسين

الممارسات التنظيمية.

4. الاعتماد على بيانات كمية: تركز هذه الدراسة الحالية على تحليل بيانات يتم جمعها من

عينة ممثلة لمجتمع الدراسة باستخدام أدوات إحصائية، وهو ما يُعتبر من السمات المميزة

للمنهج الوصفي التحليلي.

5. مرونة المنهج: يتميز المنهج الوصفي التحليلي بالمرونة، مما يتيح ربط السياق النظري

بنتائج البحث بسهولة، يُعد ذلك مهمًا لفهم الظواهر المركبة في بيئات العمل، مثل التفاعل

بين القيادة والدعم التنظيمي وأداء الفرق.

وأخيراً، تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لأنه يُلبي متطلبات البحث

الأكاديمي من حيث القدرة على تقديم وصف دقيق للظواهر وتحليل العلاقات بين المتغيرات،

ويساهم هذا المنهج في الوصول إلى نتائج تساهم في توجيه القيادات وصناع القرار في المؤسسات

الحكومية في محافظة ظفار بسلطنة عُمان العُمانية نحو تحسين الأداء الجماعي عبر تعزيز القيادة

النسائية والدعم التنظيمي المدرك.

(2.3) مجتمع الدراسة وعينتها

1.2.3 تعريف مجتمع الدراسة:

يضم مجتمع الدراسة العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار بسلطنة عمان البالغ

عددهم (898) موظفاً، والتي تشمل مجموعة متنوعة من المؤسسات الحكومية مثل التربية والتعليم

والبلدية، وتمتلك هذه المؤسسات أهمية استراتيجية في دعم الاقتصاد العُماني، حيث تُعد من

المؤسسات التي تعتمد بشكل كبير على فرق العمل لتحقيق الإنتاجية والأهداف التنظيمية.

يتسم مجتمع الدراسة بالتنوع في التركيبة التنظيمية والثقافية، مما يجعله بيئة مثالية لفحص

تأثير القيادة النسائية والدعم التنظيمي المدرك على أداء فرق العمل، ويشتمل المجتمع على موظفين

وقادة من الجنسين، مع تباين في الخبرات والمستويات الوظيفية.

2.2.3 عينة الدراسة

تعتبر عينة الدراسة الجزء الصغير الذي يمثل المجتمع بأكمله الذي يدرسه الباحث، ويكون اختيار عينة محددة ضرورياً نظراً لصعوبة التعامل مع جميع أفراد المجتمع، بسبب الوقت والجهد اللازمين والتكاليف المادية الباهظة، لذلك يتجه الباحث نحو اختيار عينة تمثل تلك الشريحة الأساسية من المجتمع التي يرغب في دراستها (محجوب، 2016).

اعتمدت الدراسة على العينة الميسرة نظراً لإمكانية الوصول إلى جميع المشاركين بسهولة ولضمان تمثيل مناسب للفئات المختلفة داخل مجتمع الدراسة، ورغم ما قد يترتب على هذا النوع من العينات من بعض القيود المرتبطة بالتحيز، إلا أنه يعد مناسباً للظروف الميدانية للدراسة، وتتيح هذه الطريقة تحليل تأثير القيادة النسائية والدعم التنظيمي المدرك عبر المستويات الوظيفية المختلفة، مما يدعم أهداف الدراسة.

3.2.3 حجم العينة:

يعتبر حجم العينة أحد الجوانب الرئيسية في البحث العلمي، حيث يساهم في تحديد مدى دقة النتائج وثقة الاستنتاجات. هذا ويعتمد اختيار حجم العينة على عدة عوامل مثل درجة تمثيلية العينة، ومدى تنوع البيانات المستخدمة، ودقة القياسات المطلوبة، ومن المهم فهم أن حجم العينة الكافي يساعد في تجنب الانحرافات والأخطاء التي قد تؤثر على نتائج البحث واستنتاجاته. لذلك، تحظى هذه الجوانب بأهمية بالغة في ضمان جودة البحوث العلمية (سعد، 2021).

وعليه فقد حددت الباحثة حجم العينة بعد رجوعها إلى الأدبيات العلمية المتخصصة التي أشارت في مجملها إلى قاعدة "النسبة التمثيلية" التي تتراوح بين 10-30% من إجمالي المجتمع، وبما أن عدد الموظفين -مجتمع الدراسة- في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار بسلطنة عُمان المستهدفة يتراوح بين 898 موظف؛ فقد تمثلت العينة بحجم 242 مشاركاً، وفيما يلي جدول توصيف عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.

4.2.3 التحليل الوصفي لعينة الدراسة:

يوضح الجدول 3 التكرارات والنسب المئوية حسب المتغيرات الديموغرافية للدراسة، إذ بلغت عينة الدراسة (242) فرداً، كانت بنسب متقاربة بين الذكور والإناث، حيث بلغت نسبة مشاركة الذكور (52.9%)، بينما بلغت مشاركة الإناث (47.1%).

الجدول (3): توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الديموغرافية

نوع المتغير	المستويات	التكرارات	النسبة المئوية	
الجنس	ذكر	128	52.9	
	أنثى	114	47.1	
	المجموع	242	100	
المستوى التعليمي	ثانوي	53	21.9	
	دبلوم	61	25.2	
	بكالوريوس	97	40.1	
	دراسات عليا	31	12.8	
	المجموع	242	100	
	الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	73	30.2
		5-10 سنوات	61	25.2
		11-15 سنة	56	23.1
		أكثر من 15 سنة	52	21.5
المجموع		242	100	
العمر	25-29 سنة	46	19	
	30-34 سنة	61	25.2	
	35-39 سنة	62	25.6	
	40 فأكثر	73	30.2	
	المجموع	242	100	
الفئة الوظيفية	مدير عام/مساعد مدير عام	2	0.8	
	مدير / مساعد مدير	10	4.1	
	رئيس قسم	24	9.9	
	موظف إداري	55	22.7	
	موظف فني	55	22.7	
	أخرى	96	39.7	
	المجموع	242	100	

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، فكانت النسبة الأكبر في المشاركة لصالح فئة حملة مؤهل "البكالوريوس" بنسبة مشاركة بلغت (40.1%)، تلاهم فئة الحاصلين على "الدبلوم" بنسبة بلغت (25.2%)، ثم من حملة "الثانوية" بنسبة (21.9%)، بينما شارك ما نسبته (12.8%) فقط من حملة (الدراسات العليا).

أما ما يتعلق بمتغير الخبرة العملية، فيلاحظ وجود تقارب بين فئات المتغير، حيث شارك ما نسبته (30.2%) من ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات)، تلتها الفئة (5-10 سنوات) بنسبة بلغت (25.2%)، بينما شاركت الفئة (11-15 سنة) بنسبة بلغت (23.1%)، في حين شارك ما نسبته (21.5%) من ذوي الخبرة (أكثر من 15 سنة).

أما بالنسبة لمتغير العمر، فيلاحظ وجود تقارب بين فئات المتغير، حيث شارك ما نسبته العمرية (40 سنة فأكثر) بنسبة بلغت (30.2%)، تلتها بنسبة متقاربة جدا الفئتين (35-39 سنة)، (30-34 سنة) بنسب على التوالي؛ (25.6%)، (25.2%)، بينما شاركت الفئة (25-29 سنة) بنسبة بلغت (19%) فقط.

أما على مستوى متغير الفئة الوظيفية، فقد أوضحت النتائج أن أعلى نسبة في فئات متغير الوظيفة هي نسبة مشاركة الموظفين ذوي الوظائف الأخرى غير الإدارية والفنية بنسبة (39.7%)، تلاهم نسبة الموظفين الإداريين والفنيين بالتساوي، بنسبة متكررة بلغت (22.7%)، في حين شارك ما نسبته (13.8%) من الوظائف القيادية.

(3.3) أداة الدراسة

1.3.3 تعريف أداة الدراسة

تعرف أداة الدراسة بأنها " مجموعة الوسائل والآليات التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات حول الدراسة التي يقوم بإجرائها، والتي تساعد في الوصول إلى النتائج البحثي" (Manaraa.com,2023)، وتتعدد تلك الأدوات المستخدمة للحصول على البيانات اللازمة للإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها وفقا لطبيعة الدراسة، حيث لا بد من التوافق بين الأداة والأغراض البحثية للدراسة.

بناء على ما تقدم، ونظرا لحاجة الباحثة إلى مسح آراء العاملين في القطاعات الحكومية بمحافظة ظفار حول مدى تأثير القيادات النسائية والتنظيم المدرك على أداء فرق العمل؛ فإن أنسب الأدوات البحثية لجمع تلك المعلومات هي الاستبانة المقيدة التي سيتم تطبيقها على عينة الدراسة، والتي سيتم تحليل البيانات المستخرجة منها لاحقا للحصول على النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة.

2.3.3 محتويات أدوات الدراسة الحالية

بناء على ما تقدم؛ فقد تم تحديد أدوات الدراسة المتمثلة في الاستبانة والمقابلة؛ وفيما يلي وصف لتلك الأدوات:

أ. **الاستبانة:** تم تصميم الاستبانة بعناية ليتناسب مع أهداف الدراسة وقياس المتغيرات بشكل دقيق، يحتوي الاستبانة على ثلاثة أقسام رئيسية:

1. **البيانات الديموغرافية:** تشمل أسئلة حول العمر، الجنس، المستوى التعليمي، وعدد سنوات

الخبرة، والهدف هو تقديم وصف شامل لعينة الدراسة وربط النتائج بالخصائص الديموغرافية.

2. **القيادة النسائية:** يحتوي على عبارات لقياس سمات القيادة النسائية مثل التمكين، التواصل

الفعال، والتعاطف، مثال: "تشجع القيادة على إشراك أعضاء الفريق في اتخاذ القرارات".

3. الدعم التنظيمي المدرك وأداء فرق العمل: يتضمن أسئلة تقيس الدعم التنظيمي (مثل

الموارد المتاحة والتحفيز) ومؤشرات أداء الفرق (مثل الكفاءة، التعاون، والإنتاجية)، مثال:

"تتيح المنظمة الموارد اللازمة لأداء المهام بكفاءة".

3.3.3 كيفية تصميم أداة الدراسة

أ. تصميم الاستبانة:

- تمت صياغة الأسئلة بناءً على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات العلاقة.
 - تم اعتماد مقياس ليكرت السباعي لقياس درجة الاتفاق مع العبارات (من "موافق بشدة" إلى "غير موافق بشدة").
 - تم عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء الأكاديميين لتحسين الصياغة وضمان الصدق الظاهري.
- ت. تصميم دليل المقابلات: تم إعداد دليل مقابلات يتضمن أسئلة مفتوحة تهدف إلى استكشاف تأثير القيادة النسائية والدعم التنظيمي على أداء الفرق.

(4.3) صدق أداة الدراسة وثباتها:

1.4.3 صدق الأداة:

يقصد بصدق الأداة هو مدى توافق الأداة المستخدمة في القياس مع الهدف الذي وُضعت

من أجله، ويمكن تقسيمه إلى ثلاثة أنواع.

- الصدق الظاهري يتعلق بمدى تمثيل فقرات الأداة لجميع الأبعاد المستخدمة في القياس، ويتم ذلك

عادةً من خلال استشارة الخبراء والمحكمين الأكاديميين.

-الصدق الارتباطي يتعلق بدراسة علاقة الارتباط بين درجات الأداة لتقدير الصدق، ويمكن استخدام معامل الارتباط بيرسون (Person Correlation) لتقدير هذه العلاقة.

-الصدق البنائي، فيتعلق بتقييم صدق بناء الأداة من خلال تحليل معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة، وذلك بواسطة تقنية التحليل المعاملي (Factor Analysis)، وذلك بهدف التأكد من صحة هذا التكوين، وتتمثل هذه العملية التحليلية في استكشاف العلاقات بين متغيرات الدراسة وفحص مدى ترابطها وتأثيرها على بعضها البعض (المنيزل، والعتوم، 2019).

إن فصدق الأداة المستخدمة في القياس، تعد اختباراً حقيقياً للتأكد من مدى فعاليتها في قياس المتغير المراد قياس تأثره (أداء الفريق) بالمتغير المستقل (القيادة النسائية والدعم التنظيمي المدرك)، ويمثل هذا الاختبار وسيلة موثوقة وصادقة للتحقق من صحة وصلاحيّة الأداة للقياس، ولتقييم الأداة يقوم الباحث بتقديمها إلى خبراء أو محكمين ذوي خبرة في مجال الدراسة لتقييمها، وذلك لضمان صدقها وصلاحيّتها قبل استخدامها في البحث (محجوب، 2016).

وبناءً على ذلك، قامت الباحثة بفحص صدق الأداة من خلال اختبار الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي (التجانس) على النحو التالي:

أولاً: الصدق الظاهري للاستبانة: للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة، قامت الباحثة بتقديم الاستبانة إلى (5) محكمين من العاملين في القطاع الحكومي، وأصحاب القرار والخبرة في هذا المجال، وقد تم ذلك بهدف تقييمها وتقديم الآراء حولها من حيث دقة صياغتها، وملاءمتها لموضوع الدراسة، وتحديد مدى ارتباط كل بند بالمحور الذي يندرج تحته، والاستفادة من خبرات المحكمين لاقتراح التعديلات اللازمة من خلال عمليات الحذف والإضافة.

ثانياً: **صدق الاتساق الداخلي**: من أجل التحقق من صدق الاتساق، قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على فئتين مختلفتين. فقد تم توزيع الاستبانة على عينة من الموظفين في بلدية ظفار ووزارة التربية والتعليم بمحافظة ظفار وقد بلغ عددهم (898) موظفاً. بينما تم توزيع الاستبانة نفسها على عينة من الموظفين آخرين بلغ عددهم (242) موظفاً، وبعد ذلك قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بيرسون لتقدير مدى الاتساق الداخلي بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه.

ثالثاً: **ثبات الأداة**: يُعد الثبات ضرورة أساسية وهدفاً أساسياً ضمن أهداف البحث العلمي، حيث يهدف إلى تحسين وتعزيز أداة القياس وجعلها فعالة في جمع البيانات والمعلومات بطريقة موثوقة، وذلك من أجل تحقيق أهداف البحث المحددة، ومع ذلك، هناك بعض المشكلات التي قد تضعف ثبات الأداة وتجعلها غير ملائمة للقياس، وتشمل هذه المشكلات غموض العبارات، وتخمين المستجيبين أثناء الإجابة على الأسئلة، وقد يكون السبب وراء التوتر والظروف الشخصية الأخرى التي قد تواجه الباحث، وبالتالي هذه المشكلات قد تؤثر بشكل كبير على صدق استجابات المبحوثين، وبالتالي يؤثر على مدى ثبات الأداة (أبو علام، 2016).

يُشير أبو علام، (2016) إلى أن الثبات يُعرف بأنه: تكرار إجراء الاختبار لقياس ثبات الدرجات التي يحصل عليها الفرد من عينة معينة عبر فترة زمنية محددة، ولضمان تحقيق عملية ثبات الأداة، ينبغي على الباحث تطبيق الأداة مرتين على نفس المبحوثين في فترتين مختلفتين، مع فاصل زمني يتجاوز الأسبوعين على الأقل بين الاختبارين، ويأتي هذا لتجنب تذكر المبحوثين لإجاباتهم في المرة الأولى وضمان الثبات الزمني للأداة.

وتشير المرجعيات العلمية بأن معامل الثبات يجب ألا يقل عن (0.70)، في حين يسعى الباحثون عموماً إلى تحقيق معامل ثبات يقترب من (0.90) أو يتجاوزه، لضمان جودة وموثوقية

الأداة. ووفقاً لمحجوب، (2016)، الذي يعرف الثبات أيضاً باستمرارية النتائج عند إعادة تكرار التجربة على نفس المجموعة، حيث تُظهر النتائج نفس النمط الذي تم الحصول عليه في التجربة الأولى. أي أن درجة الثبات تعد موثوقة إذا تم تكرار الاختبار تحت الظروف المتشابهة وأعطت نفس النتائج في التطبيقين.

وتستخدم معظم الإحصائيات لتقييم موثوقية الاتساق الداخلي، ومن بينها معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، حيث تتراوح قيمه من 0 إلى 1.00، ويُفضل أن يكون معامل الموثوقية 0.70 أو أعلى، وكلما اقتربت القيمة من 1.00، زادت مدى الاتساق الداخلي للأداة المستخدمة (Nunnally, 1978).

وعليه وبناء على ما تم ذكره؛ فقد قامت الباحثة بإجراء اختبار تجريبي على ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، حيث قامت بتطبيق نفس الاستبانة على عينة مكونة من (242) موظفاً في القطاع الحكومي في الترييه والتعليم والبلديه بمحافظة ظفار، ثم قامت بإعادة التطبيق على نفس العينة السابقة وبفاصل زمني قدره أسبوعين من التطبيق الأول، وقد قامت بحساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للتطبيقين، وجاءت قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا \leq ، والذي أكد على ثبات الاستبانة وجاهزيتها للتطبيق الفعلي على عينة الدراسة.

ثانياً: الصدق البنائي

لاستخراج دلالات الصدق البنائي (الاتساق الداخلي بين العبارات) للأداة المكونة من ثلاث محاور؛ الأول: القيادة النسائية، ويتكون من (12) عبارة، والثاني: الدعم التنظيمي المدرك، ويتكون من (8) عبارات، والثالث: أداء فرق العمل، ويتكون من (5) عبارات، استخرجت الباحثة معاملات ارتباط العبارات مع البعد والمحور الذي تنتمي إليه، ومعامل الثبات للمحاور بطريقتي كرونباخ ألفا،

وذلك على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (30) فرداً من الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية بمحافظة ظفار في سلطنة عُمان، والجداول التالية توضح ذلك.

أولاً: معاملات الارتباط بين العبارات والمحور الذي تنتمي إليه.

أولاً: المحور الأول: القيادة النسائية.

يوضح الجدول 4 أن جميع قيم معاملات ارتباط العبارات مع البعد الذي تنتمي إليه كانت ذات درجات متفاوتة بين المتوسطة والعالية جداً، وجميعها دالة إحصائياً، كما تشير النتائج إلى عدم وجود عبارة ذات ارتباط سالب أو يقل ارتباطها عن الدرجة (0.20)، والذي قد يؤثر في معامل الثبات العام للمحور، عليه، فقد اعتمدت الباحثة جميع عبارات المحور وعددها (12) عبارة لأغراض التطبيق.

الجدول (4): معاملات ارتباط بيرسون بين العبارات والبعد الذي تنتمي إليه.

بُعد القيادة التشاركية		بُعد القيادة الخادمة			
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
.971**	8	.699**	6	.715**	1
.894**	9	.784**	7	.836**	2
.955**	10			.773**	3
.932**	11			.742**	4
.751**	12			.828**	5

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

ثانياً: المحور الثاني: الدعم التنظيمي المدرك.

يوضح الجدول 5 أن جميع قيم معاملات ارتباط العبارات كانت ذات درجات عالية جداً وجميعها دالة إحصائياً، كما تشير النتائج إلى عدم وجود عبارة ذات ارتباط سالب أو يقل ارتباطها عن

الدرجة (0.20)، والذي قد يؤثر في معامل الثبات العام للمحور، عليه، فقد اعتمدت الباحثة جميع عبارات المحور وعددها (8) عبارات لأغراض التطبيق.

الجدول (5): معاملات ارتباط بيرسون بين العبارات.

العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط
13	.864**	17	.880**
14	.882**	18	.861**
15	.847**	19	.891**
16	.919**	20	.916**

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

ثالثاً: المحور الثالث: أداء فرق العمل.

يوضح الجدول 6 أن جميع قيم معاملات ارتباط العبارات كانت ذات درجات عالية جداً، وجميعها دالة إحصائية، كما تشير النتائج إلى عدم وجود عبارة ذات ارتباط سالب أو يقل ارتباطها عن الدرجة (0.20)، والذي قد يؤثر في معامل الثبات العام للمحور، عليه، فقد اعتمدت الباحثة جميع عبارات المحور وعددها (5) عبارات لأغراض تطبيق الأداة.

الجدول (6): معاملات ارتباط بيرسون بين العبارات.

العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط
21	.972**	23	.995**	25	.958**
22	.983**	24	.984**		

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

ثانياً: معاملات الارتباط بين المحور والدرجة الكلية.

يوضح الجدول 7 معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية، إذ تراوحت بين

(.894** - .957**), وتجدر الإشارة إلى أن جميع معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة

الكلية ذات قيم عالية ودالة احصائياً.

الجدول (7): معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبانة.

الدرجة الكلية للمحور	معاملات الارتباط
.948**	محور القيادة النسائية
.894**	محور الدعم التنظيمي المدرك
.957**	محور أداء فرق العمل

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

ثالثاً: معامل الثبات بمعادلة كرونباخ ألفا.

يلاحظ من الجدول 8 أن معامل الثبات في كل محور من محاور الاداة هي قيم ذات درجة

عالية من الثبات في العلوم الانسانية، ومؤشراً على مدى الاتساق الداخلي لمحاور المقياس، وعليه

اعتبرت جميع محاور المقياس صالحة لأغراض تطبيق الدراسة.

الجدول (8): معاملات الثبات كرونباخ ألفا للمحاور والاداة ككل.

المحاور	عدد العبارات	كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha
محور القيادة النسائية	12	0.862
محور الدعم التنظيمي المدرك	8	0.946
محور أداء فرق العمل	5	0.857

(5.3) الأساليب الإحصائية

تُستخدم الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات المجمعة من أداة الدراسة وتقديم نتائج دقيقة وموضوعية تُسهم في تفسير العلاقات بين المتغيرات (القيادة النسائية، الدعم التنظيمي المدرك، وأداء فرق العمل)، وقد تم الاعتماد على برنامج **SPSS** لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة.

1.5.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

أ. الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics) :

- الغرض: وصف خصائص العينة وتقديم نظرة شاملة للبيانات.
- الإجراءات:
 - تحليل التكرارات والنسب المئوية: لفهم توزيع البيانات الديموغرافية (مثل العمر، الجنس، سنوات الخبرة).
 - حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية: لتقييم مستوى القيادة النسائية، الدعم التنظيمي، وأداء فرق العمل كما تم قياسها عبر مقياس ليكرت السباعي.
- ب. تحليل الصدق والثبات:
 - اختبار الثبات: استخدام معامل كرونباخ ألفا لتقييم الثبات الداخلي للاستبانة، حيث إذا كانت القيمة $0.70 \leq$ ، يُعتبر المقياس موثوقاً.
 - اختبار الصدق البنائي: استخدام التحليل العائلي (Factor Analysis) للتأكد من قياس كل مجموعة من الأسئلة للمتغير المستهدف.
- ج. اختبار العلاقة بين المتغيرات (Correlation Analysis) :

• **الغرض:** دراسة مدى ارتباط المتغيرات المستقلة (القيادة النسائية والدعم التنظيمي المدرك) بالمتغير التابع (أداء فرق العمل).

• **الإجراء:** استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة العلاقة (موجب/سالب) بين المتغيرات، وإذا كان معامل الارتباط قريباً من $1+$ أو $1-$ ، فهذا يُشير إلى علاقة قوية.

هـ. اختبار الفرضيات (Hypothesis Testing) :

• **الغرض:** اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية المتعلقة بالعلاقة بين المتغيرات.

• **الإجراء:** استخدام اختبار **T** لقياس الفروق بين المتوسطات إذا كانت الدراسة تتطلب مقارنة بين مجموعتين (مثل قادة وموظفين)، واستخدام اختبار **F** (تحليل التباين) لتحديد الفروق بين أكثر من مجموعتين.

2.5.3 تفسير النتائج:

• يتم تقديم النتائج الإحصائية بشكل جداول ورسوم بيانية لعرض:

- ❖ توزيع البيانات الديموغرافية.
- ❖ قوة العلاقة بين المتغيرات (معامل بيرسون).
- ❖ مدى تأثير المتغيرات المستقلة على أداء فرق العمل

• يتم تفسير النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة لتعزيز فهم العلاقات المدروسة.

(6.3) ملخص الفصل الثالث:

في هذا الفصل، تم تحديد المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة لتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها، وتناولنا منهج البحث الوصفي التحليلي وأهميته في تحليل العلاقات بين القيادة النسائية،

الدعم التنظيمي المدرك، وأداء فرق العمل، كما تم توضيح تفاصيل مجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى تصميم أداة الدراسة واختبار صدقها وثباتها لضمان موثوقية النتائج، واعتمدت الدراسة على أساليب إحصائية متقدمة لتحليل البيانات واستكشاف العلاقات بين المتغيرات، مما يضمن تقديم نتائج علمية دقيقة وقابلة للتعميم، ويُعد هذا الفصل خطوة محورية في الانتقال من الإطار النظري إلى تحليل النتائج واستخلاص الاستنتاجات في الفصول القادمة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 تمهيد

2.4: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

3.4: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

4.4: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

5.4: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

6.4: الفرضية الرئيسية الأولى (H01)

7.4: الفرضية الرئيسية الثانية (H02)

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 تمهيد

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة النسائية والدعم التنظيمي المدرك على أداء فرق العمل في المؤسسات الحكومية، ولتحقيق هذا الهدف صاغت الباحثة السؤال الرئيس الآتي؛ "كيف يؤثر كل من القيادة النسائية (القيادة الخادمة، القيادة التشاركية) والدعم التنظيمي المدرك على أداء فرق العمل في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار بسلطنة عُمان؟".

ولأغراض تحقيق أهداف والتي تكمن في الإجابة عن سؤال الدراسة، تم استخدام اليكرت السباعي في اداة الدراسة (الاستبانة)؛ لقياس استجابات المشاركين على بنود الاستبانة، والحصول على بيانات دقيقة وموضوعية، إذ تراوحت درجاته بين (1 = أعارض بشدة) إلى (7 = أوافق بشدة)، وبهدف تبسيط عرض النتائج، وتفسيرها، وتقليل التشتت في الاستجابات، تم تحويل هذا المقياس إلى المقياس الخماسي، وذلك من خلال دمج بعض الفئات المتقاربة، وفق نموذج دمج الأطراف المتبع في التحليل الكمي الوصفي (Joshi et al., 2015)، وقد تم اعتماد التحويل الآتي:

1. الدرجة 1 للتعبير عن الاستجابة (أعارض بشدة).
2. الدرجة 2 للتعبير عن الاستجابة (أعارض).
3. الدرجتين 3 و4 تم دمجهما ضمن الفئة المتوسطة للتعبير عن الاستجابة (محايد).
4. الدرجة 5 للتعبير عن الاستجابة (أوافق).
5. الدرجتين 6 و7 تم دمجهما ضمن الفئة المتوسطة للتعبير عن الاستجابة (أوافق بشدة).

وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة مرتبة حسب تسلسل أسئلتها وفرضياتها.

أولاً: الإجابة عن أسئلة الدراسة

2.4: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، ونصه:

" ما درجة ممارسة القيادة النسائية في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار بسلطنة عُمان؟".

للإجابة عن السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة النسائية في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار بسلطنة عُمان، ووفقاً لمعيار الحكم الذي اعتمدته الباحثة، كما يأتي.

الجدول (9): معيار الحكم على نتائج السؤال الأول.

المدى	درجة الممارسة
من 1 إلى 1.79	قليلة جداً
من 1.80 إلى 2.59	قليلة
من 2.60 إلى 3.39	متوسطة
من 3.40 إلى 4.19	كبيرة
من 4.20 إلى 5	كبيرة جداً

يبين الجدول 10 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لأبعاد محور القيادة النسائية في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار، إذ بلغ المتوسط العام للمحور (4.46) بانحراف معياري عام (0.75) وبدرجة ممارسة كبيرة جداً، إذ جاء بُعد القيادة التشاركية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.62)، وبانحراف معياري بلغ (0.82)، في حين جاء بُعد القيادة الخادمة في المرتبة الثانية والاختيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.30)، وبانحراف معياري بلغ (0.74).

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور القيادة النسائية

الترتبة	الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	2	بُعد القيادة التشاركية	4.62	0.82	كبيرة جداً
2	1	بُعد القيادة الخادمة	4.30	0.74	كبيرة جداً
		محور القيادة النسائية ككل	4.46	0.75	كبيرة جداً

وفيما يلي تم عرض الإجابة على السؤال الول حسب فقرات كل بعد.

1.2.4: بُعد القيادة الخادمة

يبين الجدول 11 المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لعبارات بُعد القيادة الخادمة، إذ بلغ المتوسط العام (4.30) بانحراف معياري عام (0.74) وبدرجة ممارسة كبيرة جداً.

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد القيادة الخادمة

الترتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	4	تؤكد المسؤولة/المديرة على أهمية العطاء الذي يعود على المجتمع بالنفع	4.67	0.83	كبيرة جداً
2	7	لا تساوم المسؤولة/المديرة بالمبادئ الأخلاقية في سبيل تحقيق الأهداف والنجاح	4.59	0.92	كبيرة جداً
3	1	تطلعني المسؤولة/المديرة في حال وجود مشكلات تتعلق بالعمل	4.55	0.94	كبيرة جداً
4	2	تجعل المسؤولة/المديرة تطوري المهني من أولوياتها	4.53	0.97	كبيرة جداً
5	6	تعطيني المسؤولة/المديرة حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي أراها مناسبة	4.51	1.04	كبيرة جداً
6	5	تضع المسؤولة/المديرة مصلحة الموظفين فوق مصلحتها الشخصية	4.43	1.13	كبيرة جداً
7	3	الجأ الى المسؤولة/المديرة في حال واجهت مشكلة شخصية	2.81	1.68	متوسطة
		المستوى العام	4.30	0.74	كبيرة جداً

ويبين الجدول (11) أن العبارة (4) والتي تنص على " تؤكد المسؤولية/المديرة على أهمية العطاء الذي يعود على المجتمع بالنفع." في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.67)، تلتها في المرتبة الثانية العبارة (7)، ونصها " لا تساوم المسؤولية/المديرة بالمبادئ الأخلاقية في سبيل تحقيق الأهداف والنجاح."، بمتوسط حسابي بلغ (4.59)، تلتها في المرتبة الثالثة العبارة (1) ونصها " تطلعني المسؤولية/المديرة في حال وجود مشكلات تتعلق بالعمل." متوسط حسابي بلغ (4.55)، بينما جاءت العبارة (3) ونصها " الجأ الى المسؤولية/المديرة في حال واجهت مشكلة شخصية." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.81).

2.2.4: بُعد القيادة التشاركية

يبين الجدول 12 المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لعبارات بُعد القيادة التشاركية، إذ بلغ المتوسط العام (4.62) بانحراف معياري عام (0.82)، وبدرجة ممارسة كبيرة جداً.

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعببارات بُعد القيادة التشاركية.

درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	ترتيب	ترتيب
كبيرة جداً	0.82	4.68	تشجع المسؤولية/المديرة العاملين على التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم.	8	1
كبيرة جداً	0.85	4.67	تستمع المسؤولية/المديرة إلى أفكار واقتراحات العاملين	9	2
كبيرة جداً	0.89	4.59	تراعي المسؤولية/المديرة اقتراحات العاملين عند اتخاذ القرارات	10	3
كبيرة جداً	0.94	4.62	تمنح المسؤولية/المديرة جميع أعضاء فريق العمل فرصة للتعبير عن آرائهم	11	4
كبيرة جداً	0.94	4.57	تراعي المسؤولية/المديرة أفكار واقتراحات فريق العمل حتى عندما تتعارض آراؤهم مع رأيها	12	5
كبيرة جداً	0.82	4.62	المستوى العام		

كما بين الجدول (12) أن العبارة (8) والتي تنص على "تشجع المسؤولة/المديرة العاملين على التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم." في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.68)، تلتها في المرتبة الثانية العبارة (9)، ونصها "تستمع المسؤولة/المديرة إلى أفكار واقتراحات العاملين."، بمتوسط حسابي بلغ (4.67)، تلتها في المرتبة الثالثة العبارة (10) ونصها "تراعي المسؤولة/المديرة اقتراحات العاملين عند اتخاذ القرارات." متوسط حسابي بلغ (4.59)، بينما جاءت العبارة (12) ونصها "تراعي المسؤولة/المديرة أفكار واقتراحات فريق العمل حتى عندما تتعارض آراؤهم مع رأيها." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (574.).

3.4: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، ونصه:

"ما مدى توفر الدعم التنظيمي في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار بسلطنة عُمان؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للوقوف على تقديرات عينة الدراسة حول مدى توفر الدعم التنظيمي في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار، ووفقاً لمعيار الحكم السابق جدول (4.1)، كما يأتي.

يبين الجدول 13 المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لتقديرات عينة الدراسة حول مدى توفر الدعم التنظيمي في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار، إذ بلغ المتوسط العام (4.56) بانحراف معياري عام (0.82)، وبدرجة توفر كبيرة جداً، حيث جاءت العبارة (19) والتي تنص على "تبدي المؤسسة فخرها بالعاملين الذين يحققون إنجازات مهمة." في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.64)، تلتها في المرتبة الثانية العبارة (13)، ونصها "تهتم المؤسسة بالاستقرار الوظيفي للعاملين."، بمتوسط حسابي بلغ (4.61)، تلتها في المرتبة الثالثة العبارة (14) ونصها "تراعي المؤسسة أهداف وقيم العاملين." متوسط حسابي بلغ (4.59)، بينما جاءت العبارة

(15) ونصها" تظهر المؤسسة اهتماما كبيرا بقضايا العاملين." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.49).

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور "الدعم التنظيمي"

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	19	تبدي المؤسسة فخرها بالعاملين الذين يحققون إنجازات مهمة	4.64	0.88	كبيرة جداً
2	13	تهتم المؤسسة بالاستقرار الوظيفي للعاملين	4.61	0.89	كبيرة جداً
3	14	تراعي المؤسسة أهداف وقيم العاملين	4.59	0.89	كبيرة جداً
4	20	تقدر المؤسسة إسهامات العاملين وجهودهم الإضافية التي تساعد في رخائها واستقرارها	4.58	0.92	متوسطة
5	17	تحرص المؤسسة على تسخير مواردها لمساعدة العاملين في إنجاز مهامهم الوظيفية	4.57	0.91	كبيرة جداً
6	16	تهتم المؤسسة بأراء العاملين وتوجهاتهم	4.54	0.94	كبيرة جداً
7	18	تتفهم المؤسسة وتتسامح مع الأخطاء غير المقصودة	4.51	0.94	كبيرة جداً
8	15	تظهر المؤسسة اهتماما كبيرا بقضايا العاملين	4.49	0.99	كبيرة جداً
		المستوى العام	4.56	0.82	كبيرة جداً

4.4: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، ونصه:

" ما مستوى أداء فرق العمل في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار بسلطنة عُمان؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول مستوى أداء فرق العمل في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار، ووفقاً أيضاً لمعيار الحكم السابق جدول (9)، كما يأتي.

يبين الجدول 14 المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لعبارات مستوى أداء فرق العمل في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار، إذ بلغ المتوسط العام (4.70) بانحراف معياري عام

(0.73)، وبمستوى عالٍ في أداء فرق العمل، حيث جاءت العبارة (24) والتي تنص على " يحقق فريق العمل أهدافه بنجاح." في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.73)، تلتها في المرتبة الثانية العبارتين؛ (22)، (23)، ونصووصهما على التوالي؛ " يحقق الفريق أهدافه بفعالية."، " بمتوسط حسابي مكرر بلغ (4.71)، تلتهما في المرتبة الثالثة العبارة (25) ونصها " يكمل فريق العمل مهامه بسرعة." بمتوسط حسابي بلغ (4.70)، بينما العبارة (21) ونصها " الفريق الذي أعمل معه فعال في إنجاز الأعمال." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.63).

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء فرق العمل

الترتيب	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأداء
1	24	يحقق فريق العمل أهدافه بنجاح	4.73	0.80	عالي جدا
2	22	يحقق الفريق أهدافه بفعالية	4.71	0.80	عالي جدا
2	23	فريق العمل فعال في تلبية متطلبات المهام الوظيفية	4.71	0.76	عالي جدا
3	25	يكمل فريق العمل مهامه بسرعة	4.70	0.81	عالي جدا
4	21	الفريق الذي أعمل معه فعال في إنجاز الأعمال	4.63	0.94	عالي جدا
		المستوى العام	4.70	0.73	عالي جدا

5.4: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع، ونصه:

" هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول القيادة النسائية والدعم التنظيمي المدرك وأداء فرق العمل في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار تعزى الى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة العملية، العمر، الفئة الوظيفية)؟".

للإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل البيانات، ومقارنة متوسط تقديرات عينة الدراسة باستخدام اختبار (T-Test)، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ للتحقق من دلالة الفروق التي تعزى للمتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة العملية، العمر، الفئة الوظيفية) على النحو الآتي.

1.5.4: متغير " الجنس "

لمعرفة دلالة الفروق تبعاً لمتغير الجنس (ذكور، إناث) تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Samples t-Test)، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (15): اختبار (T-Test) لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير الجنس.

محاور الدراسة	الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
محور القيادة النسائية	ذكر	128	4.65	0.45	4.174	0.000
	أنثى	114	4.25	0.94		
محور الدعم التنظيمي المدرك	ذكر	128	4.81	0.60	5.017	0.000
	أنثى	114	4.29	0.94		
محور أداء فرق العمل	ذكر	128	4.87	0.44	3.868	0.000
	أنثى	114	4.50	0.92		

يتضح من الجدول 15 وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول تأثير القيادة النسائية والدعم التنظيمي المدرك على أداء فرق العمل في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار حسب متغير (الجنس)، إذ أن جميع قيم الدلالة الإحصائية فيها أقل من مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha=0.05$)، وجاءت الفروق الإحصائية فيها لصالح الذكور.

2.5.4: متغير " المستوى التعليمي "

لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي (ثانوي، دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا)، تم أولاً استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفئات المتغير، ثم استخدام اختبار (ANOVA)؛ والجدول التالي يوضح النتائج.

الجدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	نوع التحليل	محور القيادة النسائية	محور الدعم التنظيمي المدرك	محور أداء فرق العمل
ثانوي	53	المتوسط الحسابي	4.66	4.85	4.79
		الانحراف المعياري	0.56	0.56	0.70
دبلوم	61	المتوسط الحسابي	4.58	4.75	4.82
		الانحراف المعياري	0.64	0.68	0.61
بكالوريوس	97	المتوسط الحسابي	4.36	4.40	4.62
		الانحراف المعياري	0.84	0.92	0.79
دراسات عليا	31	المتوسط الحسابي	4.22	4.21	4.52
		الانحراف المعياري	0.83	0.89	0.79
الكلي	242	المتوسط الحسابي	4.46	4.56	4.70
		الانحراف المعياري	0.75	0.82	0.73

يبين الجدول 16 تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير المستوى التعليمي، وللتأكد من دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، تم استخدام المتوسطات باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول التالي يوضح ذلك.

يتضح من الجدول 17 وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول تأثير القيادة النسائية والدعم التنظيمي المدرك على أداء فرق العمل في

المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار حسب متغير (المستوى التعليمي)، في محوري؛ القيادة النسائية، والدعم التنظيمي المدرك، حيث قيم الدلالة الإحصائية فيهما أقل من مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha=0.05$)، بينما لم تظهر فروقا ذات دلالة إحصائية في محور أداء فرق العمل. ولبيان الفروق الزوجية بين المتوسطات الحسابية في محوري؛ القيادة النسائية، والدعم التنظيمي المدرك تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة (LSD) كما هو مبين في الجدول الآتي.

الجدول (17): اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	محاور الدراسة
0.016	3.497	1.889	3	5.666	بين المجموعات	محور القيادة النسائية
		0.54	238	128.52	داخل المجموعات	
			241	134.186	الكلي	
0.000	7.002	4.391	3	13.172	بين المجموعات	محور الدعم التنظيمي المدرك
		0.627	238	149.242	داخل المجموعات	
			241	162.413	الكلي	
0.129	1.905	1.01	3	3.03	بين المجموعات	محور أداء فرق العمل
		0.53	238	126.186	داخل المجموعات	
			241	129.216	الكلي	

يتضح من الجدول 18 وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين عينة الدراسة من ذوي المؤهلات؛ (ثانوي)، (دبلوم)، وعينة الدراسة من ذوي المؤهلات؛ (بكالوريوس)، (دراسات عليا)، وجاءت الفروق لصالح عينة الدراسة من ذوي المؤهلات؛ (ثانوي)، (دبلوم) في المحورين.

الجدول (18): المقارنات البعدية بطريقة (LSD).

الأبعاد	المسمى الوظيفي		فرق المتوسطات	الدلالة الاحصائية	اتجاه الفرق
محور القيادة النسائية	ثانوي	بكالوريوس	.299*	0.018	ثانوي
	ثانوي	دراسات عليا	.435*	0.009	ثانوي
	دبلوم	دراسات عليا	.356*	0.566	دبلوم
محور الدعم التنظيمي المدرك	ثانوي	بكالوريوس	.454*	0.001	ثانوي
	ثانوي	دراسات عليا	.644*	0.000	ثانوي
	دبلوم	بكالوريوس	.355*	0.503	دبلوم
	دبلوم	دراسات عليا	.544*	0.007	دبلوم

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

3.5.4: متغير " الخبرة العملية "

لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير الخبرة العملية (أقل من 5 سنوات، 5-10

سنوات، 11-15 سنة، أكثر من 15 سنة)، تم أولاً استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لفئات المتغير، ثم استخدام اختبار (ANOVA)؛ والجدول التالي يوضح النتائج.

الجدول (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً الخبرة العملية.

الخبرة العملية	العدد	محور القيادة النسائية	محور الدعم التنظيمي المدرك	محور أداء فرق العمل
أقل من 5 سنوات	73	المتوسط الحسابي	4.57	4.77
		الانحراف المعياري	0.58	0.59
5-10 سنوات	61	المتوسط الحسابي	4.38	4.61
		الانحراف المعياري	0.93	0.89
11-15 سنة	56	المتوسط الحسابي	4.36	4.66
		الانحراف المعياري	0.77	0.75
أكثر من 15 سنة	52	المتوسط الحسابي	4.50	4.74
		الانحراف المعياري	0.68	0.69
الكلي	242	المتوسط الحسابي	4.46	4.70
		الانحراف المعياري	0.75	0.73

يبين الجدول 19 تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير الخبرة العملية، وللتأكد من دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، تم استخدام المتوسطات باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول التالي يوضح ذلك.

يتضح من الجدول 20 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول تأثير القيادة النسائية والدعم التنظيمي المدرك على أداء فرق العمل في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار حسب متغير (الخبرة العملية)، في جميع محاور الدراسة، حيث قيم الدلالة الإحصائية فيها أعلى من مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha=0.05$).

الجدول (20): اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة الفروق تبعاً لمتغير الخبرة العملية.

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	محاور الدراسة
0.326	1.159	0.644	3	1.932	بين المجموعات	محور القيادة النسائية
		0.556	238	132.254	داخل المجموعات	
			241	134.186	الكلي	
0.126	1.926	1.283	3	3.849	بين المجموعات	محور الدعم التنظيمي المدرك
		0.666	238	158.565	داخل المجموعات	
			241	162.413	الكلي	
0.578	0.659	0.355	3	1.065	بين المجموعات	محور أداء فرق العمل
		0.538	238	128.151	داخل المجموعات	
			241	129.216	الكلي	

4.5.4: متغير " العُمر "

لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير العمر (25-29 سنة، 30-34 سنة، 35-39 سنة، 40 سنة فأكثر)، تم أولاً استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفئات المتغير، ثم استخدام اختبار (ANOVA)؛ والجدول التالي يوضح النتائج.

يبين الجدول 21 تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير العُمر، وللتأكد من دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، تم استخدام المتوسطات باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً للعُمر.

العمر	العدد	نوع التحليل	محور القيادة النسائية	محور الدعم التنظيمي المدرك	محور أداء فرق العمل
29-25 سنة	73	المتوسط الحسابي	4.72	4.96	4.91
		الانحراف المعياري	0.25	0.20	0.25
34-30 سنة	61	المتوسط الحسابي	4.45	4.59	4.69
		الانحراف المعياري	0.73	0.88	0.73
39-35 سنة	56	المتوسط الحسابي	4.43	4.55	4.68
		الانحراف المعياري	0.76	0.83	0.70
40 سنة فأكثر	52	المتوسط الحسابي	4.34	4.31	4.58
		الانحراف المعياري	0.91	0.92	0.92
الكلي	242	المتوسط الحسابي	4.46	4.56	4.70
		الانحراف المعياري	0.75	0.82	0.73

يتضح من الجدول 22 وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول تأثير القيادة النسائية والدعم التنظيمي المدرك على أداء فرق العمل في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار حسب متغير (العُمر)، في محور الدعم التنظيمي المدرك،

ذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية فيه أقل من مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha=0.05$)، في حين لم تظهر فروقاً إحصائية في باقي محاور الدراسة.

الجدول (22): اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير العُمر.

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	محاور الدراسة
0.057	2.538	1.386	3	4.159	بين المجموعات	محور القيادة النسائية
		0.546	238	130.026	داخل المجموعات	
			241	134.186	الكلي	
0.000	6.331	4.001	3	12.003	بين المجموعات	محور الدعم التنظيمي المدرك
		0.632	238	150.411	داخل المجموعات	
			241	162.413	الكلي	
0.113	2.013	1.066	3	3.198	بين المجموعات	محور أداء فرق العمل
		0.529	238	126.018	داخل المجموعات	
			241	129.216	الكلي	

ولبيان الفروق الزوجية بين المتوسطات الحسابية في محور الدعم التنظيمي المدرك تم استخدام

المقارنات البعدية بطريقة (LSD) كما هو مبين في الجدول الآتي.

الجدول (23): المقارنات البعدية بطريقة (LSD).

اتجاه الفروق	الدلالة الإحصائية	فرق المتوسطات	العُمر	
25-29 سنة	0.020	.36226*	30-34 سنة	25-29 سنة
25-29 سنة	0.009	.41015*	35-39 سنة	25-29 سنة
25-29 سنة	0.000	.65001*	40 فأكثر	25-29 سنة
30-34 سنة	0.020	.28776*	40 فأكثر	30-34 سنة

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول 23 ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين عينة الدراسة من ذوي فئة الأعمار (25-29 سنة)، وعينة الدراسة من ذوي الفئتين العُمريتين؛ (30-34 سنة)، (35-39 سنة)، وجاءت الفروق لصالح عينة الدراسة من ذوي فئة الأعمار؛ (25-29 سنة).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين عينة الدراسة من ذوي الفئتين العُمريتين؛ (25-29 سنة)، (30-34 سنة)، وعينة الدراسة من ذوي فئة الأعمار (40 فأكثر)، وجاءت الفروق لصالح عينة الدراسة من ذوي الفئتين العُمريتين؛ (25-29 سنة)، (30-34 سنة).

5.5.4: متغير " الفئة الوظيفية "

لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير الفئة الوظيفية تم أولاً دمج الفئات (مدير عام ومساعدته، ومدير دائرة ومساعدته، ورئيس قسم)، ضمن فئة واحدة مثلت الوظائف القيادية، وذلك بهدف دقة نتائج الفروق الإحصائية، وعدم وجود فجوة كبيرة بين فئات المتغير، لتصبح على النحو الآتي؛ (وظائف قيادية، ووظائف إدارية، ووظائف فنية، ووظائف أخرى)، ثم تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفئات المتغير، واستخدام اختبار (ANOVA)؛ والجدول التالي يوضح النتائج.

يبين الجدول 24 تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير الفئة الوظيفية، وللتأكد من دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، تم استخدام المتوسطات باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً الفئة الوظيفية.

الفئة الوظيفية	العدد	نوع التحليل	محور القيادة النسائية	محور الدعم التنظيمي المدرك	محور أداء فرق العمل
وظائف قيادية	36	المتوسط الحسابي	4.55	4.43	4.75
		الانحراف المعياري	0.56	0.91	0.60
وظائف إدارية	55	المتوسط الحسابي	4.24	4.42	4.54
		الانحراف المعياري	0.91	0.87	0.93
وظائف فنية	55	المتوسط الحسابي	4.54	4.61	4.77
		الانحراف المعياري	0.71	0.85	0.69
وظائف أخرى	96	المتوسط الحسابي	4.51	4.68	4.73
		الانحراف المعياري	0.72	0.72	0.67
الكلي	24	المتوسط الحسابي	4.46	4.56	4.70
		الانحراف المعياري	0.75	0.82	0.73

يتضح من الجدول 25 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول تأثير القيادة النسائية والدعم التنظيمي المدرك على أداء فرق العمل في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار حسب متغير (الفئة الوظيفية)، في جميع محاور الدراسة، حيث قيم الدلالة الإحصائية فيها أعلى من مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha=0.05$).

الجدول (25): اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير الفئة الوظيفية

محاور الدراسة	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
محور القيادة النسائية	بين المجموعات	3.441	3	1.147	2.088	0.102
	داخل المجموعات	130.745	238	0.549		
	الكلي	134.186	241			
محور الدعم التنظيمي المدرك	بين المجموعات	3.181	3	1.06	1.585	0.194
	داخل المجموعات	159.232	238	0.669		
	الكلي	162.413	241			
محور أداء فرق العمل	بين المجموعات	1.835	3	0.612	1.143	0.332
	داخل المجموعات	127.381	238	0.535		
	الكلي	129.216	241			

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

6.4: الفرضية الرئيسية الأولى (H01)

" توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة النسائية (القيادة الخادمة، القيادة التشاركية) وأداء فرق العمل في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار".

تم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (H01) من خلال إثبات صحة الفرضيتين الفرعيتين المُنبثقتين عنها، وفيما يأتي عرض لاختبار صحة الفرضيتين على النحو الآتي.

1.6.4: النتائج المتعلقة باختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى (H01:1)، ونصها:

" توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وأداء فرق العمل في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار".

ولاختبار صحة هذه الفرضية، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس قوة العلاقة بين القيادة الخادمة وأداء فرق العمل، وتحديد دلالتها الإحصائية. كما تم الاستناد إلى مجموعة من المعايير التفسيرية لقيم معامل الارتباط، بهدف تحديد مدى قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، وذلك على النحو الآتي.

الجدول (26): تفسير نتائج معاملات ارتباط بيرسون (Pearson)

قيمة معامل الارتباط	قوة العلاقة	اتجاه العلاقة	اتجاه العلاقة
0.01 – أقل من 0.30	ارتباط ضعيف جدا	موجبة (+)	سالبة (-)
0.30 – أقل من 0.50	ارتباط ضعيف	موجبة (+)	سالبة (-)
0.50 – أقل من 0.70	ارتباط متوسط	موجبة (+)	سالبة (-)
0.70 – أقل من 0.90	ارتباط قوي	موجبة (+)	سالبة (-)
0.90 – 1	ارتباط قوي جدا	موجبة (+)	سالبة (-)

*Hinkle DE, Wiersma W, Jurs SG (2003). Applied Statistics for the Behavioral Sciences 5th ed. Boston: Houghton Mifflin.

بناءً على نتائج الجدول 27 الذي يعرض معاملات ارتباط بيرسون بين القيادة الخادمة وأداء فرق العمل من وجهة نظر الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية بمحافظة ظفار، يتضح وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. إذ بلغ معامل الارتباط بين القيادة الخادمة وأداء فرق العمل ($r = 0.733^{**}$) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، مما يشير إلى أن تحسّن ممارسة القيادة الخادمة ينعكس بشكل مباشر على تحسّن أداء فرق العمل في بيئة العمل.

الجدول (27): العلاقة بين القيادة الخادمة وأداء فرق العمل.

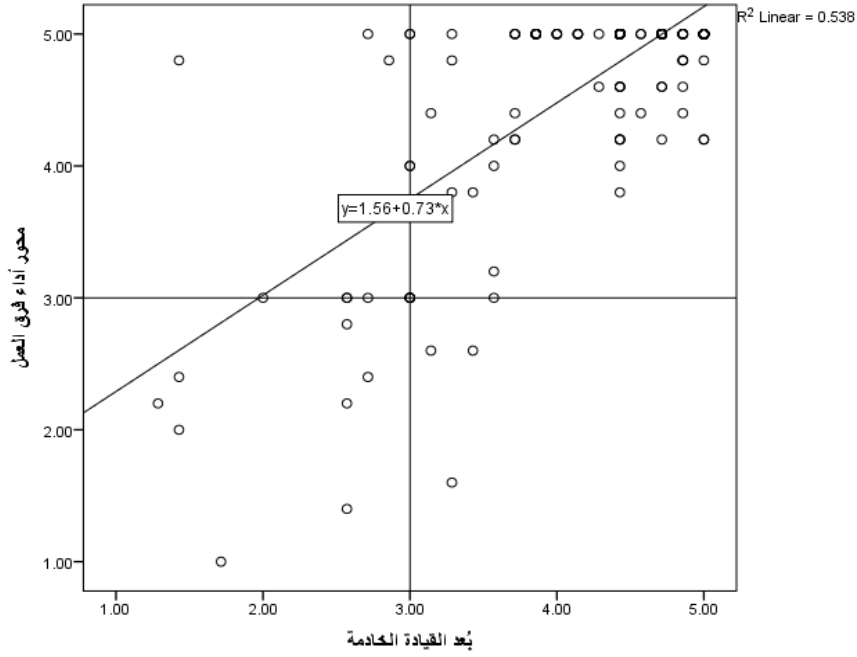
محور أداء فرق العمل	علاقة الارتباط	
0.733**	معامل بيرسون	بُعد القيادة الخادمة
0.00	مستوى الدلالة	
قوي	قوة الارتباط	

** دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$).

ولمعرفة نسبة التباين المشتركة بين المتغيرين؛ القيادة الخادمة وأداء فرق العمل، تم حساب مربع معامل الارتباط إذ بلغ ($R^2 = 0.538$)، مما يعني أن 53.8% من التغير في أداء فرق العمل، والذي يمكن تفسيره من خلال متغير القيادة الخادمة، في حين تُعزى النسبة المتبقية (46.2%) إلى عوامل أخرى، والشكل التالي يمثل درجة الانتشار للعلاقة بين المتغيرين.

أظهر الرسم البياني وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة بين القيادة الخادمة وأداء فرق العمل لدى الموظفين الحكوميين في محافظة ظفار، حيث تؤدي الزيادة في أحد المتغيرين إلى زيادة متناسبة في المتغير الآخر، مما يعكس اتساقاً واضحاً في طبيعة العلاقة الارتباطية بينهما.

بناءً على النتيجة السابقة، تم قبول الفرضية الفرعية الأولى ($H01:1$)، ونصها: "توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وأداء فرق العمل في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار".



الشكل (2): درجات الانتشار للعلاقة الارتباطية بين القيادة الخادمة وأداء فرق العمل.

2.6.4: النتائج المتعلقة باختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية (H01:2)، ونصها: " توجد

علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية وأداء فرق العمل في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار".

ولاختبار صحة هذه الفرضية، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس قوة العلاقة بين القيادة التشاركية وأداء فرق العمل، وتحديد دلالتها الإحصائية. كما تم الاستناد إلى المعايير التفسيرية لقيم معامل الارتباط في الجدول (4.18)، بهدف تحديد مدى قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، والجدول التالي يوضح النتائج.

بناءً على نتائج الجدول 28 الذي يعرض معاملات ارتباط بيرسون بين القيادة التشاركية وأداء فرق العمل من وجهة نظر الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية بمحافظة ظفار، يتضح وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. إذ بلغ معامل الارتباط بين القيادة

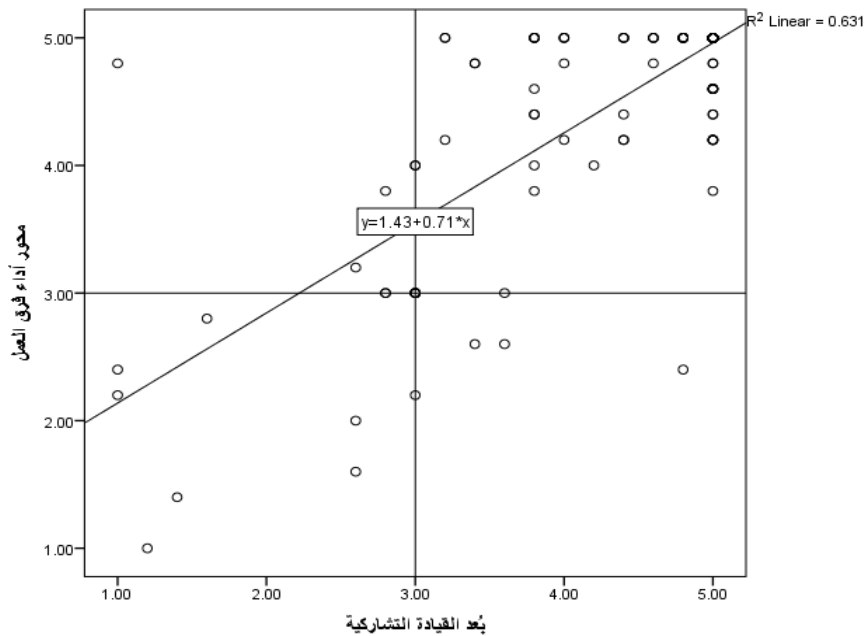
التشاركية وأداء فرق العمل ($r = 0.794^{**}$) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) ، مما يشير أيضا إلى أن تحسّن ممارسة القيادة التشاركية ينعكس بشكل مباشر على تحسّن أداء فرق العمل في بيئة العمل الحكومية.

الجدول (28): العلاقة بين القيادة التشاركية وأداء فرق العمل.

محور أداء فرق العمل	علاقة الارتباط	
0.794**	معامل بيرسون	بُعد القيادة التشاركية
0.00	مستوى الدلالة	
قوي	قوة الارتباط	

** دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$).

ولمعرفة نسبة التباين المشتركة بين المتغيرين؛ القيادة التشاركية وأداء فرق العمل، تم حساب مربع معامل الارتباط إذ بلغ ($R^2 = 0.631$)، مما يعني أن 63.1% من التغير في أداء فرق العمل، والذي يمكن تفسيره من خلال متغير القيادة التشاركية، في حين تُعزى النسبة المتبقية (36.9%) إلى عوامل أخرى، والشكل التالي يمثل درجة الانتشار للعلاقة بين المتغيرين.



الشكل (3): درجات الانتشار للعلاقة الارتباطية بين القيادة التشاركية وأداء فرق العمل.

أظهر الرسم البياني وجود علاقة ارتباط طردية قوية وموجبة بين القيادة التشاركية وأداء فرق العمل لدى الموظفين الحكوميين في محافظة ظفار، حيث تؤدي الزيادة في أحد المتغيرين إلى زيادة متناسبة في المتغير الآخر، مما يعكس أيضاً اتساقاً واضحاً في طبيعة العلاقة الارتباطية بينهما.

بناءً على النتيجة السابقة، تم قبول الفرضية الفرعية الثانية (H01:2)، ونصها: "توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية وأداء فرق العمل في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار".

7.4: الفرضية الرئيسية الثانية (H02)، ونصها:

"توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي المدرك وأداء فرق العمل في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار".

ولاختبار صحة هذه الفرضية، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس قوة العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وأداء فرق العمل، وتحديد دلالتها الإحصائية. كما تم الاستناد إلى المعايير التفسيرية لقيم معامل الارتباط في الجدول (4.6)، بهدف تحديد مدى قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، والجدول التالي يوضح النتائج.

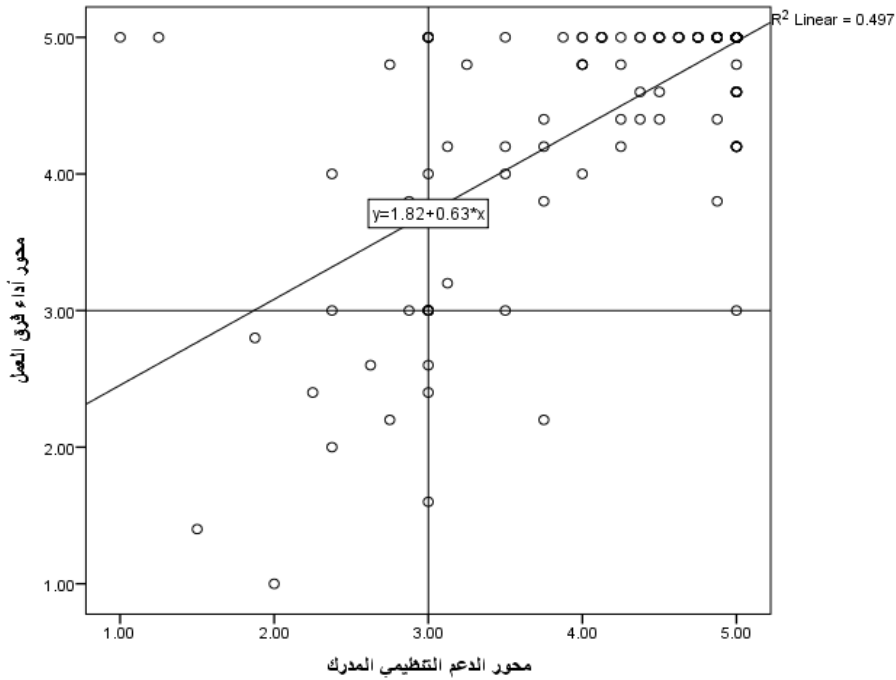
بناءً على نتائج الجدول 29 الذي يعرض معاملات ارتباط بيرسون بين الدعم التنظيمي المدرك وأداء فرق العمل من وجهة نظر الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية بمحافظة ظفار، يتضح وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. إذ بلغ معامل الارتباط بين الدعم التنظيمي المدرك وأداء فرق العمل ($r = 0.705^{**}$) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، مما يشير أيضاً إلى أن تحسّن ممارسة الدعم التنظيمي المدرك ينعكس بشكل مباشر على تحسّن أداء فرق العمل في بيئة العمل الحكومية.

الجدول (29): العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وأداء فرق العمل.

محور أداء فرق العمل	علاقة الارتباط	محور الدعم التنظيمي المدرك
0.705**	معامل بيرسون	
0.00	مستوى الدلالة	
قوي	قوة الارتباط	

** دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$).

ولمعرفة نسبة التباين المشتركة بين المتغيرين؛ الدعم التنظيمي المدرك وأداء فرق العمل، تم حساب مربع معامل الارتباط إذ بلغ ($R^2 = 0.497$)، مما يعني أن 49.7% من التغير في أداء فرق العمل، والذي يمكن تفسيره من خلال متغير الدعم التنظيمي المدرك، في حين تُعزى النسبة المتبقية (50.3%) إلى عوامل أخرى، والشكل التالي يمثل درجة الانتشار للعلاقة بين المتغيرين.



الشكل (4) : درجات الانتشار للعلاقة الارتباطية بين الدعم التنظيمي المدرك وأداء فرق العمل.

أظهر الرسم البياني وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة بين الدعم التنظيمي المدرك وأداء فرق العمل لدى الموظفين الحكوميين في محافظة ظفار، حيث تؤدي الزيادة في أحد المتغيرين إلى زيادة متناسبة في المتغير الآخر، مما يعكس أيضاً اتساقاً واضحاً في طبيعة العلاقة الارتباطية بينهما.

بناء على النتيجة السابقة، تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية (H02)، ونصها: "توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي المدرك وأداء فرق العمل في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار".

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

2.5: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

3.5: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

4.5: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

5.5: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

6.5: مناقشة الفرضية الرئيسية الأولى (H01)

7.5: مناقشة النتائج المتعلقة باختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية (H02)

8.5: توصيات الدراسة

9.5: المقترحات البحثية

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

كشفت هذه الدراسة عن أثر القيادة النسائية والدعم التنظيمي المدرك على أداء فرق العمل في المؤسسات الحكومية، وذلك من خلال تحليل البيانات التي تمت عن طريق مجموعة الرزم الإحصائية في العلوم الإنسانية لبرنامج (SPSS-26)، وفي هذا الفصل من الدراسة تم مناقشة النتائج وتبريرها في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات، ومقارنة نتائجها مع نتائج الدراسات السابقة في المجال، وذلك بغية الوصول إلى توصيات ومقترحات قد تُسهم في توضيح بعض الممارسات التربوية في هذا المجال، وفيما يلي عرض لمناقشة النتائج وتبريرها مرتبة حسب تسلسل أسئلتها وفرضياتها.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

2.5: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، ونصه:

" ما درجة ممارسة القيادة النسائية في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار بسلطنة عُمان؟".

توصلت نتائج تحليل البيانات إلى أنّ درجة ممارسة القيادة النسائية في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار بسلطنة عُمان جاءت بدرجة عامة كبيرة جداً، وحصل بُعد القيادة التشاركية على المرتبة الأولى، بينما حصل بُعد القيادة الخادمة على المرتبة الثانية والأخيرة.

ويدل ظهور النتيجة إلى إمكانات المرأة العمانية التي أولتها الحكومة الرشيدة للمرأة منذ بزوغ فجر النهضة المباركة لتولي جلالة السلطان قابوس بن سعيد - طيب الله ثراه في عام 1970، ثم المسيرة المتجددة لمولانا السلطان هيثم بن طارق المعظم حتى يومنا هذا، فالسياسات الحكومية كانت واضحة في العمل على تمكين المرأة العمانية، وهذا النهج كان ظاهرا جليا في رؤية عُمان 2040 التي أكدت مرارا وتكرارا على تمكين المرأة العمانية في جميع المجالات بما في ذلك قيادة المؤسسات الحكومية، وتعود الباحثة السبب إلى ما لمستته عينة الدراسة من الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار من ممارسات قيادية نسائية تتسم بالتشاركية والاستعداد لتقديم كافة الخدمات القيادية لمرؤوسيهن، ويعزى سبب ذلك إلى توجهات الحكومة العمانية في التوظيف والإحلال التي ركزت على عنصر الكفاءة في العمل بغض النظر عن جنسهم، حيث دعمت الحكومة المرأة العمانية وأولتها اهتماما كبيرا في تعليمها؛ حتى استطاعت أن تلتحق مع أخيه الرجل في مؤسسات التعليم العالي، ونالت حقا من الدرجات العلمية، وتخصصت في الكثير من المجالات الحياتية؛ الأمر الذي مكنها لأن تشارك أخيها الرجل، وأن تتقدم معه سواء بسواء على شغل الوظائف القيادية، بل أثبتت جدارتها القيادية - حسب رأي عينة الدراسة - العاملين تحت قيادتها.

وقد يعزى السبب أيضا إلى نجاحات المرأة العمانية المتوالية في قيادة المؤسسات الحكومية، ومديرياتها، ودوائرها، ومختلف أقسامها، فنالت جراء ذلك ثقة الحكومة والمواطنين على حد سواء، فاعتلت بعضها، ونالت الحقائب الوزارية، فأصبحت الوزيرة المسؤولة، والمديرة العامة، ومديرة للدائرة، ورئيسة لأقسام مختلفة، وفي هذا الصدد تؤكد دراسة الدليمي (2016) على أن القائدات النسويات يعززن الثقة والتحفيز الإيجابي للموظفين، مما يساهم في رفع الأداء الجماعي، ودراسة

بيكر (Baker et al., 2019) التي أكدت أن وجود القائدات النسائيات، خصوصاً في الفرق التشاركية، يُعزز الابتكار ويرفع من مستوى الأداء المؤسسي.

وقد يعزى سبب مجيء بُعد القيادة التشاركية على المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة جداً، كأبرز بُعدي القيادة النسائية ممارسة، إلى الاتجاهات والسمات الإيجابية لدى القيادات النسائية في المؤسسات الحكومية بمحافظة ظفار - حسب تقديرات العاملين عينة الدراسة - القائمة على التعاون والمشورة، وتشجيع العاملين على التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم، والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم في تطوير بيئة العمل، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، كما تتسم قيادتهن بصفات القيادة الديمقراطية، الملهمة والمحفزة لموظفيها، ودفعهم نحو العمل بروح الفريق الواحد، وامنحهم الصلاحيات الكافية التي تحفزهم نحو تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة، ويقدمن لهم كافة التسهيلات التي تمنحهم درجة عالية من الحرية والاستقلالية في أداء وظائفهم، وقد أكدت دراسة إيسيل (Essel, 2023) أنّ القيادة التشاركية للقائدات تُساهم في تعزيز التعاون داخل الفرق وزيادة الإنتاجية.

بينما ترجع الباحثة السبب في مجيء بُعد القيادة الخادمة في المرتبة الثانية والأخيرة وبدرجة ممارسة كبيرة جداً إلى أن القيادات النسائية في محافظة ظفار تولي اهتماماً كبيراً بمصالح العمل في مؤسساتهن لاسيما الجوانب الإدارية والتنظيمية التي تحقق قدر عالٍ من جودة العمل وزيادة الانتاجية؛ ذلك نظير التزامهنّ بأخلاقيات المهنة حسب وجهات نظر الموظفين - أفراد عينة الدراسة - العاملين تحت قيادتهنّ ، فهنّ حسب ما يكادون يتطلعن إلى إيجاد حلولاً للمشكلات المهنية التي تواجه مرؤوسيهنّ، كما يلجؤون إليهنّ في حال واجهتم مشاكل شخصية، ومن الملاحظ أيضاً ووفق رأي العينة أن القيادات النسائية في المؤسسات الحكومية بمحافظة ظفار يقدمن أروع الأمثلة في

تقديم مصلحة المؤسسة والموظفين فوق مصالحهنّ الشخصية، وهذا دليل آخر حول التزامهنّ بأخلاقيات المهنة، لاسيما المناصب القيادية، حيث أظهرت نتائج دراسة المكاوي (2013) أنّ القادة الخدميين يُساهمون في زيادة ولاء الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أداء عالٍ من خلال تقديم الدعم المستمر، ودراسة دراسة بيلتران (Beltran, 2019) التي أظهرت نتائجها أنّ القائدات اللواتي يتبعن الأساليب التشاركية والخدمة يُساهمن في زيادة كفاءة الفرق وتحقيق إنتاجية أعلى.

حسب فقرات كل بعد

1.2.5: عبارات بُد القيادة الخادمة

حصلت العبارة (4) ونصها " تؤكد المسؤولة/المديرة على أهمية العطاء الذي يعود على المجتمع بالنفع." في المرتبة الأولى، وبدرجة ممارسة كبيرة جداً، وتدلل هذه العبارة على القيم المجتمعية المتأصلة لدى القيادات النسائية في المؤسسات الحكومية بمحافظة ظفار؛ كونهنّ مواطنات عُمانيات خرجن من صلب بيئة عُمانية أصيلة، والتي لطالما أكدت من خلال رؤيتها الوطنية على ضرورة دعم المجتمع، وتبني مبادراته، وتسخير كافة الإمكانيات له، وتعزو الباحثة النتيجة إلى القواسم المشتركة بين القيادات النسائية في جعل المجتمع العماني الغاية الأولى، والهدف الأسمى، ذلك لإحساسهنّ بالمسؤولية المجتمعية، وبالدور الخدمي المنوط الذي يمكن أن تقدمه المؤسسات الحكومية للمجتمع.

بينما حصلت العبارة (3) ونصها " الجأ الى المسؤولة/المديرة في حال واجهت مشكلة شخصية." على المرتبة الأخيرة، وبدرجة ممارسة كبيرة جداً، وتدلل العبارة على ممارسة القيادات النسائية في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار لمستويات عليا في القيادة الخادمة، حيث يلجأ بعض الموظفين إليهنّ لعلاج مشكلات تبدو شخصية واجتماعية، وهو ناجم عن حسن العلاقات

الإنسانية الممارس مع الموظفين من قبلهنّ، ويعزى سبب ترتيبها إلى أنّ بعض الموظفين أفراد عينة الدراسة قد يتحفظ وخاصة الموظفين الرجال من اللجوء إلى رئيسة العمل في قضايا اجتماعية شخصية ربما ليس لها صلة بالعمل المؤسسي؛ ما يخفض من ترتيبها نسبياً.

2.2.5: عبارات بُد القيادة التشاركية

حصلت العبارة (8) ونصها "تشجع المسؤولة/المديرة العاملين على التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم." في المرتبة الأولى، وبدرجة ممارسة كبيرة جداً، تُشير هذه العبارة إلى نمط القيادة التشاركية التي تمارسه القيادات النسائية، وتبرز أهميتها في تنظيم وتطوير بيئة العمل المنشودة في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار، وقد يرجع سبب ترتيبها إلى أهميتها النسبية من حيث توجيه الموظفين وتشجيعهم نحو عصف الأذهان وخلق أفكار جديدة تطويرية تساعدهم على تطوير بيئة العمل، مما يشعرهم بالتمكين المهني، ومشاركتهم اتخاذ القرارات، حيث يمارس هذا التحفيز معظم القيادات النسائية في المحافظة حسب تقديرات عينة الدراسة.

وبينما حصلت العبارة (12) ونصها "تراعي المسؤولة/المديرة أفكار واقتراحات فريق العمل حتى عندما تتعارض آراؤهم مع رأيها." على المرتبة الأخيرة، وبدرجة ممارسة كبيرة جداً، وتدلل هذه العبارة على الاسلوب الديموقراطي الذي يتوافق مع خصائص القيادة التشاركية، والذي تنتهجه القيادات النسائية في المؤسسات الحكومية بمحافظة ظفار في تعاملهنّ مع الموظفين، وقد يعزى سبب ترتيب العبارة رغم أن ممارستها بدرجة كبيرة جداً إلى أنّ تعارض الأفكار ربما قد يحدث بصورة نادرة أو قليلة خاصة ما إذا كانت سياسات العمل واضحة بين الأطراف، ولعل القيادات النسائية يدركن أنّ الأفضلية ليست في الانفراد بالرأي، وإنما في تبادل وجهات النظر وخاصة تلك القضايا التي تتطلب ضرورة المشورة.

وتتفق نتائج السؤال مع دراسة كل من؛ ودراسة بيلتران (Beltran, 2019) التي دعمت الثقة المتبادلة كعامل رئيسي لتحسين الأداء، ودراسة إيسيل (Essel, 2023) التي أشارت إلى أهمية البيئة التعاونية في تعزيز الأداء، والمرسومي (2017) التي أكدت دور القيادة التشاركية في تحسين الأداء المؤسسي، ودراسة الدليمي، (2016) التي أظهرت أن القائدات النسويات يساهمن بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز الابتكار والرضا الوظيفي، والمكاوي (2013) التي بيّنت أن القائد الخادم يُساهم في بيئة عمل تحفّز الإنتاجية.

3.5: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، ونصه:

" ما مدى توفر الدعم التنظيمي في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار بسلطنة عُمان؟"

توصلت نتائج السؤال إلى أنّ الدعم التنظيمي في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار يتوفر بدرجة كبيرة جداً، وتدلل هذه النتيجة على الدور القيادي للقيادات النسائية، والذي تطور بشكل ملحوظ في السنوات الخمس الأخيرة، وقد يعزى ذلك إلى عامل الخبرة المتنامية للقيادات النسائية التي انسجمت مع طبيعتهنّ نحو خلق مناخ تنظيمي إيجابي، حيث شعر فيه الموظفون افراد عينة الدراسة بالتقدير، والتمكين، والأمان الوظيفي، فقد اهتمت هذه القيادات بالاستقرار الوظيفي للموظفين، وأولتهم الاهتمام الكافي، وراعت تطلعاتهم واهدافهم، وأظهرت اهتماماً كبيراً بقضاياهم وإنجازاتهم، وتبنت آرائهم ومقترحاتهم، وسخرت كافة الإمكانيات لمساعدتهم، وتسهيل مهامهم الوظيفية.

وقد حصلت العبارة (19) والتي تنص على " تبدي المؤسسة فخرها بالعاملين الذين يحققون إنجازات مهمة." على المرتبة الأولى من بين عبارات محور الدعم التنظيمي، وبدرجة كبيرة جداً، وتدلل هذه العبارة على أنّ المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار والتي تحت إدارة قيادات نسائية

تُقدّر وتتمن بشكل مستمر إسهامات الموظفين وجهودهم التي تساعد في تطوير بيئة العمل، ويمكن أن تُعزى النتيجة إلى سعي القيادات النسائية بالمحافظة إلى تبني مزيد من السياسات التحفيزية سواء أكانت مالية أم معنوية؛ لإيمانهنّ بأثرها الفاعل في نفوس الموظفين، ودفعهم نحو المزيد من العطاء، ويظهر ذلك جلياً في تكريم الموظفين، والافتخار بإنجازاتهم عبر وسائل التواصل المختلفة حسب تقديرات أفراد العينة، وترى الباحثة أنّ الاحتفاء بإنجازات الموظفين سوف يُعزز من ترسيخ ثقافة العمل المؤسسي التي تسعى لتجويد العمل في ظل التحول الرقمي، وينسجم مع الرؤية الوطنية لسلطنة عمان 2040.

بينما حصلت العبارة (15) ونصها "تظهر المؤسسة اهتماما كبيرا بقضايا العاملين." على المرتبة الأخيرة، وبدرجة كبيرة جداً، وتظهر هذه العبارة اهتمام القيادات النسائية في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار لقضايا الموظفين المختلفة، وخاصة تلك التي لها صلة بواقع العمل، حيث تحاول القيادات النسائية معالجة أي مشكلات، ومجابهة أي قضايا قد تطرأ على العمل المؤسسي، ولا شك أنّ ذلك حسب رأي الباحثة يُسهم في الاستقرار المؤسسي وزيادة الانتاجية بسبب خفض مستويات الاحتراق الوظيفي التي يمكن أن يتعرض له الموظفين.

وتعزو الباحثة سبب ترتيبها النسبي بالرغم من ممارستها بدرجة كبيرة جداً إلى نوعية القضايا التي يتعرض لها الموظفين، والتي ربما يكون بعضها نفسية واجتماعية كما أشارت الباحثة في تفسير العبارة (3)، وبالتالي الأولوية في معالجة قضايا الموظفين الظاهرة لدى القيادات النسائية، والتي هي حتما ملموسة في ممارساتهنّ اليومية، وهذا قد يخفض من الترتيب النسبي للعبارة.

وتتفق نتائج السؤال مع ما أكدت عليه دراسة أستوتي (Astuty, 2020) على أن الدعم

التنظيمي المدرك يعزز التزام الموظفين ويُساهم في رفع مستوى إنتاجيتهم، ودراسة مهدي (2023)

التي أظهرت نتائجها أن الدعم التنظيمي المدرك يُساهم في تقوية العلاقة بين القيادة الأبوية وأداء الموظفين من خلال تعزيز الشعور بالانتماء، ودراسة الغيلاني (2022) التي أظهرت أن الدعم التنظيمي يُعزز الالتزام الوظيفي ويُساهم في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، ودراسة وانغ (Wang et al., 2020) أيضا على أن الدعم التنظيمي يُعزز من الصحة النفسية ويقلل من مستويات التوتر، مما يرفع من الأداء الجماعي والكفاءة الإنتاجية.

4.5: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، ونصه:

" ما مستوى أداء فرق العمل في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار بسلطنة عُمان؟"

توصلت نتائج تحليل السؤال إلى مستوى عالٍ في أداء فرق العمل في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار، وتعكس هذه النتيجة المستوى العالي التنظيمي للقيادات النسائية في إدارة فرق العمل في المؤسسات الحكومية بمحافظة ظفار، والذي ساهم في الارتقاء بمستوى الخدمات الحكومية بالمحافظة، وقد يعزى السبب إلى الثقة التنظيمية والصلاحيات الممنوحة التي تتلقاها فرق العمل الحكومية من قبل القيادات النسائية، حيث يدعم العمل بروح الفريق الواحد، وترى الباحثة أنّ هذا الأسلوب القيادي الذي تمارسه القيادات النسائية يمنح بدوره موظفيهنّ دافعا قويا نحو العمل والانجاز في إطار العمل الجماعي، ويمكن أن تعزى النتيجة أيضا إلى إيمان القيادات النسائية بمحافظة ظفار بأهمية العمل بروح الفريق الواحد في تمكين الأفراد، وسرعة إنجاز الأعمال، والاعتراف بكفاءة الفريق، وغرس المسؤولية المشتركة بين أعضاءه، وقد يبدو ذلك واضحا ظاهرا - حسب رأي العينة - في ممارساتهنّ المهنية.

وحصلت العبارة (24) ونصها " يحقق فريق العمل أهدافه بنجاح." على المرتبة الأولى،

وبمستوى عالٍ جداً، وتفسر العبارة مدى تمكين القيادات النسائية فرق العمل، ودعمها بالإمكانيات

المتاحة لتسهيل مهامها، وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها، وقد يعزى سبب النتيجة إلى وعي القيادات النسائية بالأهداف والرؤى المؤسسية التي يمكن أن تتحقق بمقتضيات تشكيل الفرق ولجان العمل، وتشكيل هذه الفرق حول حللت الموضوعات المتعلقة بالعمل هو أمر ملحوظ من قبل عينة الدراسة، من خلال من الممارسات المهنية للقيادات النسائية والتي تعهدت بالتزامها بتجويد العمل إداريا وفنيا في المؤسسات الحكومية بمحافظة ظفار.

وحصلت العبارة (21) ونصها " الفريق الذي أعمل معه فعّال في إنجاز الأعمال." على المرتبة الأخيرة وبمستوى عالٍ جداً، وتدلل العبارة على الثقة والدعم التي حظيت بها لجان وفرق العمل من قبل القيادات النسائية في المؤسسات الحكومية بمحافظة ظفار، إلى جانب حرصها الشديد على توزيع مهام الفريق بعدالة، وأن يعمل جميع الأعضاء بروح الفريق الواحد؛ ما شجع الموظفين على حب المشاركة في فرق العمل، وأعطاهم حافزا للعمل كفريق واحد نحو أداء المهام الموكلة لهم بكل تفان وإخلاص، ولا شك - حسب رأي الباحثة سوف يصب في تحقيق أهداف المؤسسة، وقد يعود سبب ترتيبها النسبي إلى أنها مرحلة تقييمية ختامية في الاعتراف بفاعلية الفرق وما أنجزته من مهام ملموسة وربما لم يدرك بعض افراد عينة الدراسة تلك الإنجازات الظاهرة والملموسة في بيئة العمل؛ ما يفسر انخفاض ترتيبها.

وتتفق نتائج السؤال مع دراسة بورنان (2024) التي أظهرت نتائجها أن القيادة النسائية تساهم في تحسين بيئة العمل من خلال الاستماع والتعاطف وتمكين الموظفين، ودراسة خليل (2021) التي بينت نتائجها أن التدريب على المهارات القيادية يُساهم في تعزيز التواصل وتحسين أداء الفرق، ودراسة محمود (2020) في أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تُساهم في تمكين القائدات

وتحفيزهن لتحسين أداء الفرق، ودراسة المرسومي (2017) التي أظهرت أن إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات يُعزز الانتماء ويُحسن الأداء الجماعي.

5.5: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع، ونصه:

" هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول تأثير القيادة النسائية والدعم التنظيمي المدرك على أداء فرق العمل في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار تعزى الى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة العملية، العمر، الفئة الوظيفية)؟".

أوضحت نتائج اختبارات تحليل الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تأثير القيادة النسائية والدعم التنظيمي المدرك على أداء فرق العمل في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تبعاً للمتغيرات الثلاثة؛ (الجنس، المستوى التعليمي، والعمر)، بينما لم تظهر فروقا إحصائية تبعاً للمتغيرين؛ (الخبرة العملية، والفئة الوظيفية)، ويمكن تصنيف مناقشتها على النحو الآتي.

1.5.5: مناقشة المتغيرات الثلاثة؛ (الجنس، والمستوى التعليمي، والعمر)

بالنسبة لمتغير الجنس، فقد بيّن اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (T-Test) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسط تقديرات الذكور والإناث حول تأثير القيادة النسائية والدعم التنظيمي المدرك على أداء فرق العمل في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار، وجاءت الفروق لصالح عينة الموظفين الذكور في جميع محاور الدراسة الثلاثة؛ (محور القيادة النسائية، محور الدعم التنظيمي المدرك، محور أداء فرق العمل).

وقد تدلل هذه النتيجة مستوى تأثير متغير الجنس في ممارسة القيادات النسائية في المؤسسات الحكومية بمحافظة ظفار، والتي كانت لصالح الموظفين الذكور، ويمكن أن تعزى النتيجة إلى أنّ

الموظفين الذكور في المؤسسات الحكومية بصورة عامة، وفي محافظة ظفار بصورة خاصة هم الأكثر قرباً من القيادات النسائية، وربما تلممت لديهم تجارب أوسع حول ممارسة القيادات النسائية مقارنة بالموظفات الإناث؛ ذلك نظير احتكاكهم وقربهم من مكاتب الإدارة العليا، وقد يعزى أيضاً إلى أنّ القيادات النسائية لإدراكها بطبيعة الموظفين الأنثوية وما يجابهنه من عوامل نفسية واجتماعية خارج نطاق العمل، ومن أجل تحقيق مصلحة العمل، فقد يستندن إلى الموظفين الذكور لشغل بعض الوظائف التي تتطلب جهداً مضاعفاً، وزخماً في العمل، وخاصة تلك المتعلقة بإدارة فرق العمل، الأمر الذي يجعلهم أكثر إدراكاً بممارسات القيادات النسائية.

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، فقد أوضحت نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين متوسط تقديرات العينة تبعاً لفئات المتغير؛ (ثانوي، دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا)، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في محور أداء فرق العمل، بينما كشفت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية في محوري؛ القيادة النسائية، والدعم التنظيمي المدرك، ودلت المقارنات البعدية بطريقة (LSD) الفروق بين العينة من ذوي المؤهلات؛ (ثانوي)، (دبلوم)، وذوي المؤهلات؛ (بكالوريوس)، (دراسات عليا)، وجاءت لصالح ذوي المؤهلات؛ (ثانوي)، (دبلوم) في المحورين.

وتؤكد النتيجة اهتمام القيادات النسائية في المؤسسات الحكومية بمحافظة ظفار على الجانب الإنساني الأخلاقي الذي يمارسونه مع الموظفين والتي طالت العاملين من ذوي المؤهلات العلمية الأقل، ويرجع سبب النتيجة إلى أنّ الموظفين ذوي المؤهلات العلمية الأقل هم الأكثر تأثراً بالممارسات والتعاملات اليومية التي تمارسها القيادات النسائية مع الموظفين مقارنة بالموظفين ذوي المؤهلات الأعلى، فالتأكيد على العلاقات الإنسانية، والتنظيم الإداري العادل، وممارسة التحفيز، ومنح الصلاحيات، والعمل بروح الفريق الواحد يساعد ويشجع الموظفين ذوي المؤهلات العلمية

الأقل بشكل أكبر نحو تحقيق تطلعاتهم ورؤاهم؛ ما جعلهم يعطون تقييما نسبيا أعلى في محوري؛ القيادة النسائية، والدعم التنظيمي المدرك.

أما بالنسبة لمتغير العمر، فقد كشفت نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين متوسط تقديرات العينة تبعا لفئات المتغير؛ (29-25 سنة، 30-34 سنة، 35-39 سنة، 40 سنة فأكثر)، عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في محور الدعم التنظيمي المدرك، في حين لم تظهر فروقا إحصائية في باقي محاور الدراسة، ودلت المقارنات البعدية بطريقة (LSD) وجود فروق بين عينة الدراسة من ذوي فئة الأعمار (29-25 سنة)، وذوي الفئتين العمريتين؛ (30-34 سنة)، (35-39 سنة)، وجاءت لصالح ذوي فئة الأعمار؛ (29-25 سنة)، وبين عينة الدراسة من ذوي الفئتين العمريتين؛ (29-25 سنة)، (30-34 سنة)، وذوي فئة الأعمار (40 فأكثر)، وجاءت لصالح ذوي الفئتين العمريتين؛ (29-25 سنة)، (30-34 سنة) في محور الدعم التنظيمي.

وتدل النتيجة إلى ما سبق تفسيره عند تحليل النتائج المتعلقة بمتغير المستوى التعليمي، فالقاسم المشترك إنه كلما قل مستوى المستوى التعليمي والفئة العمرية أيضا كان تأثيره أكبر بالممارسات والتعاملات المهنية للقيادات النسائية، حيث يظهر في هذا المتغير أنّ الفئات العمرية الأقل هم الأكثر إيجابية وتقييما داعما للقيادات النسائية في ممارساتهنّ الدعم التنظيمي كأحد أبرز أنماط القيادة التشاركية الخادمة، وقد تعزى النتيجة إلى أنّ الفئات العمرية الأقل لديهم فرص أكبر لتحقيق تطلعاتهم المستقبلية، ولربما احتاجوا إلى إكمال دراساتهم، أو زيادة مخصصاتهم المالية من خلال ترفيتهم إلى وظائف أعلى، أو الحصول على مكافآت أو محفزات معنوية ومالية تعزز مكانتهم المهنية، وتشعرهم بالانتماء للمؤسسة.

2.5.5: مناقشة المتغيرين؛ " الخبرة العملية، والفئة الوظيفية "

توصلت نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لمتغيري؛ الخبرة العملية والتي ضمتّ الفئات؛ (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، 11-15 سنة، أكثر من 15 سنة)، والفئة الوظيفية والتي ضمتّ الفئات؛ (وظائف قيادية، وظائف إدارية، وظائف فنية، وظائف أخرى)، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول تأثير القيادة النسائية والدعم التنظيمي المدرك على أداء فرق العمل في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار حسب المتغيرين.

وتدل هذه النتيجة إلى أنّ القيادات النسائية في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار يتعاملن بنفس الإجراءات الموجهة، والممارسات اليومية مع الموظفين أفراد عينة الدراسة بصرف النظر عن مستوى خبرتهم أو وظائفهم، ويتبعن نفس الأساليب القيادية دون تمييز في مستوياتهم المهنية والعملية، ولعل ذلك راجع إلى إدراك القيادات النسائية بأن جميع الموظفين يجب أن يحضون بنفس المعاملة والعلاقات الإنسانية من قبل قيادتهم، إذ أنهم يخضعون لنفس القوانين وأنظمة العمل، وأنهم ينتمون إلى بيئة اجتماعية واحدة هي نفسها للجميع دون استثناء، كما أنّ جميعهم لديهم القدرة على الاستيعاب والتعامل مع المعلومات المتعلقة بالعمل، وتوظيفها من أجل الجودة، وتطوير منظومة الأداء، وتحقيق الأهداف المنشودة، فضلاً عن إيمانهم بضرورة إشراك الجميع في الدورات التدريبية العلمية والعملية المتخصصة وعدم تفضيل مجموعة أو فئة على أخرى في هذين المتغيرين. وترى الباحثة أنّ تكافؤ الفرص بين الموظفين وتحقيق العدالة المرجوة سوف يخلق ثقافة مؤسسية موحدة، ومتأسكة، حريصة على دعم موظفيها والتعامل مع الجميع بغض النظر عن خلفياتهم المهنية أو خبراتهم.

6.5: مناقشة الفرضية الرئيسية الأولى (H01)

" توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة النسائية (القيادة الخادمة، القيادة التشاركية) وأداء فرق العمل في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار".

تم مناقشة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (H01) من خلال مناقشة إثبات صحة الفرضيتين الفرعيتين المُنبَتقتين عنها، وفيما يأتي عرض لمناقشة اختبار صحة الفرضيتين على النحو الآتي.

1.6.5: مناقشة النتائج المتعلقة باختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى (H01:1)، ونصها:

" توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وأداء فرق العمل في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار".

أوضحت نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.01$) بين القيادة الخادمة وأداء فرق العمل من وجهة نظر الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية بمحافظة ظفار، حيث تم قبول الفرضية، وقد فسرت قيمة مربع معامل الارتباط ما نسبته (53.8%) من التباين في أداء فرق العمل.

وتؤكد نتائج اختبار الفرضية ما أشارت إليه الباحثة في التفسير السابق لبعد القيادة الخادمة ودور القيادات النسائية في المؤسسات الحكومية بمحافظة ظفار في الجوانب الإدارية والتنظيمية نتيجة التزامهنّ بأخلاقيات المهنة، حيث تُشير نسبة التباين ارتفاعاً ملحوظاً في تأثير ممارسة القيادة الخادمة على أداء فرق العمل من وجهة نظر عينة الدراسة، وقد يعود السبب إلى السياسات

والإجراءات الواضحة التي تمارسها القيادات النسائية في إدارة وتشكيل فرق العمل، وتحديد أهدافها، وغاياتها، إلى الجانب التكميلي للالتزام بالقيم وأخلاقيات العمل والذي تحرص عليه القيادات النسائية في التعامل مع فرق العمل، حيث تتسم ممارساتهنّ من وجهة نظرهم بأخلاقيات المهنة، والنزاهة، والاحترام المتبادل مع أعضاء الفرق؛ الأمر الذي عزز صورة القيادات النسائية كقادة يحتذى بهنّ في هذا الجانب.

وتدعم نتائج الفرضية دراسة بيلتران (Beltran, 2019) التي ركزت على أنّ القيادة الخادمة تُعزز الولاء والثقة داخل الفرق، مما يؤدي إلى أداء تنظيمي متميز، ودراسة (المكاوي، 2013) التي أظهرت أنّ القيادة الخادمة تُعزز التفاعل الإيجابي بين القائد وأعضاء الفريق، مما ينعكس على تحسين الكفاءة الجماعية والإنتاجية.

2.6.5: مناقشة النتائج المتعلقة باختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية (H01:2)،

ونصها:

" توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية وأداء فرق العمل في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار".

أظهرت نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.01$) بين القيادة التشاركية وأداء فرق العمل من وجهة نظر الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية بمحافظة ظفار، حيث تم قبول الفرضية، وقد فسرت قيمة مربع معامل الارتباط ما نسبته (63.1%) من التباين في أداء فرق العمل.

وتدلل هذه النتيجة على التأثير الفعّال لبعد القيادة التشاركية كنمط قيادي تمارسه القيادات النسائية في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار، كما تُشير النتيجة إلى اعتلال هذا البعد كأبرز أنماط القيادة النسائية؛ ذلك للتوجه الديمقراطي للقيادات حتى في أساليب العمل الموجهة لفرق العمل في هذه المؤسسات، وقد تُعزى النتيجة إلى العلاقات الإنسانية التي استطاعت القيادات النسائية أن تفرضها في تعاملها مع الموظفين، والمُبنية على الاحترام المتبادل، وتحقيق العدالة المهنية، والتعاون بين الموظفين، وخفض التوترات؛ ما يحقق الرضا الوظيفي، والشعور بالانتماء، ولعل فرق العمل المشكلة في هذه المؤسسات من باب أولى كما تدركها القيادات النسائية أن تحظى بهذا القدر العالي من العناية والدعم من قبلهنّ؛ ذلك لأهميتها في الارتقاء بخدمات المؤسسة، وتطويرها، وزيادة إنتاجيتها، وكذلك حلّحت الكثير من الموضوعات الشائكة، والتحديات التي ممكن أن تواجه مسيرة عملها.

وتدعم نتائج الفرضية دراسة إيسيل (Essel, 2023) التي أكدت أنّ القادة التشاركيين يخلقون بيئة تعاونية تُحفز الإبداع والعمل الجماعي، ودراسة (المرسومي، 2017) التي أشارت إلى أنّ القيادة التشاركية تُسهم في تمكين الأفراد وإشراكهم في صنع القرار، مما يعزز شعورهم بالمسؤولية ويُحسن أداء الفريق.

7.5: مناقشة النتائج المتعلقة باختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية

(H02)، ونصها:

" توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي المدرك وأداء فرق العمل في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار."

بيّنت نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية أيضاً عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.01$) بين الدعم التنظيمي المدرك وأداء فرق العمل من وجهة نظر الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية بمحافظة ظفار، حيث تم قبول الفرضية، وقد فسرت قيمة مربع معامل الارتباط ما نسبته (49.7%) من التباين في أداء فرق العمل.

وتدل النتيجة على أنّ القيادات النسائية في المؤسسات الحكومية بمحافظة ظفار يؤمنّ بأنه كلما زاد دعم الموظفين، وتقدير ذاتهم، واحترامهم، وتكريمهم، والإشادة بجهودهم، والاحتفاء بهم، كلما زاد ذلك من مستوى رضاهم وأدائهم، وبالتالي تحقيق قدر عالٍ من الجودة في الأداء المؤسسي، وتعزى النتيجة إلى أنّ هذا الدعم التنظيمي المدرك الذي تمارسه القيادات النسائية على الموظفين هو ذات الأسلوب مع فرق العمل؛ الأمر الذي ترك ارتياحاً ورضاً من قبل الموظفين العاملين ضمن فرق العمل في المؤسسات الحكومية بالمحافظة؛ وهو ما فسّر قوة العلاقة بين المتغيرين.

وتدعم نتائج الفرضية دراسة أستوتي (Astuty, 2020) التي أظهرت أن تقديم الموارد المناسبة والتحفيز يزيد من التزام الموظفين ويعزز أداء الفريق، ودراسة (الغيلاني، 2022) التي أكدت أنّ الدعم التنظيمي المدرك يخلق بيئة عمل محفزة، تعزز من رضا الموظفين وتؤثر إيجابياً على أدائهم، ودراسة وانغ (Wang et al., 2020) التي أشارت إلى أنّ الدعم التنظيمي المدرك يُحسن من الروح المعنوية، ويُسهّم في تقليل الصراعات الداخلية وزيادة الإنتاجية.

8.5: توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، توصي الباحثة بما يلي:

1. تعزيز بيئة عمل القيادات النسائية، من خلال منح مزيداً من صلاحياتهن القيادية؛ لدورهنّ الإيجابي في دعم فرق العمل، وتحقيق العدالة في توزيع المهام، وتسخير كافة الإمكانيات في سبيل نجاح عملها.
2. عقد مزيد من الدورات والورش التدريبية الموجهة للقيادات النسائية حديثة التعيين في المناصب القيادية المختلفة؛ من أجل ضمان استمرارية الدور القيادي الإيجابي لهنّ، وأثره الفعّال في عمل الفرق.
3. الاستفادة من الأنظمة والتجارب العالمية الرائدة في مجال توظيف وتعيين القيادات النسائية، ودورها في تحقيق الريادة في العمل.
4. تشكيل نوادي وطنية خاصة بالقيادات النسائية؛ لتبادل الخبرات المهنية بين القيادات، وتعزيز الجانب الاجتماعي والثقافي لديهنّ.
5. تكريم الكفاءات الوطنية من القيادات النسائية بشكل دوري؛ بما يحقق مزيداً من الإنجازات على صعيد العمل المؤسسي، وتحسين أداء فرق العمل.
6. مراجعة السياسات الإدارية المتعلقة بدعم ابتكارات الموظفين، وتوظيف التقنيات الذكية؛ بما يساهم في تعزيز أداء فرق العمل، وزيادة إنتاجيتها.
7. دعم بيئة عمل القيادات النسائية بتقنيات الذكاء الاصطناعي؛ لتسهيل مهامهنّ القيادية، وبما ينسجم مع تطلعات رؤية عمان 2040 في ضرورة تفعيل التقنية الحديثة المتطورة في بيئة العمل الحكومي.

9.5: المقترحات البحثية

تقترح الباحثة القيام بالدراسات البحثية التالية:

1. إجراء دراسة مماثلة تُعنى بتقييم أثر القيادة النسائية والدعم التنظيمي المدرك على أداء فرق العمل في المؤسسات الخاصة في سلطنة عمان.
2. إجراء دراسة مماثلة تشمل جميع القيادات النسائية في محافظات السلطنة.
3. إجراء دراسة مقارنة بين القيادات النسائية ودورها في تعزيز أداء الفرق في القطاعين العام والخاص في السلطنة.
4. إجراء دراسة مقارنة بين الجنسين ذكورا وإناثا، وأثر قيادتهما على أداء فرق العمل.
5. إجراء دراسة مماثلة تشمل متغيرات وسيطة من مثل الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

أبو علام، رجاء محمود (2016). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، الأردن: دار النشر للجامعات. 165-175.

الأنصاري، ريم. حجم العينة في البحث العلمي. دراسة للاستشارات والدراسات.

www.drasah.net

بورنان، جواهر رباح (2024). القيادة النسائية وجودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية تبسة. كلية العلوم الإنسانية

والاجتماعية، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة.

خليل، سعد (2021). تحسين الأداء الوظيفي للقيادات النسائية في المدارس الثانوية العامة

.مصر: قسم التربية المقارنة والادارة التربوية، كلية التربية، جامعة السويس.

الدليمي، مريم سليمان (2016). خصائص القيادة النسائية واثرها في تطوير رأس المال

النفسي، اختبار الدور المعدل. عُمان: قسم إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط.

الشحري، محمد (2023). أثر القيادة التشاركية في الصمت التنظيمي في الشركات الصناعية

بسلطنة عمان. رسالة ماجستير. جامعة الشرقية

الشمري، سامي واللوقان، محمد (2018). واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة

حتنا وسبل تطويرها من وجهة نظر العاملين، المجلة العربية للعلوم التربوية، 3.

العمر، العرين (2024). دور المرأة القوية: صاحبة تأثير وتغيير في المجتمع.

<https://sharjah24.ae:16/12/2024>

علي (2003). المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية

المؤسسات في الوطن العربي. دمشق الجمهورية العربية السورية.

الغيلاني, سالم خليفة (2022). أثر الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك على الأداء

المؤسسي في وزارة العمل - سلطنة عُمان.

محجوب، وجيه (2016). البحث العلمي ومناهجه. عمان. دار النشر والتوزيع.

محمود, رنا هاشم (2020). الثقافة التنظيمية ودورها في تمكين القيادة النسائية في مؤسسات

القطاع الحكومي في اليمن. اليمن: جامعة صنعاء.

المرسومي, عبدالستار (2017). فريق عمل ناجح خصائصه وأسس بنائه. دمشق: دار

المعراج.

المكاوي, عاطف عبدالله (2013). القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة

، 2013، ص 86. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع،.

المنيزل، عبد الله فلاح والعتوم، عدنان يوسف. (2019). مناهج البحث في العلوم التربوية

والنفسية. ط1. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

مهدى, محمد حسن أحمد (2023). دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير معدل في العلاقة

بين القيادة الأبوية والارتباط الوظيفي - دراسة ميدانية. مجلة البحوث الإدارية.

المراجع الأجنبية:

Astuty, I. (2020). The Effect of Perceived Organizational Support and

Transformational Leadership on Affective Commitment and Employee

Performance. *Journal of Asian Finance Economics and Business*,

401411.

Baker, M. (2019). *The impact of women's representation on performance in project-based and non-project-based organizations.*

Beltran, A. (2019). Female Leadership and Firm Performance. *Prague Economic Papers*, 1–15.

Duan, W. H., Asif, M., Mahmood, N. H. N., & Zakaria, W. N. W. (2022). Emotional intelligence and high-performance leadership of women leaders: the mediating role of organization culture. *Management Research Review*, 46(1), 100–115.

Essel, E. (2023). *Impacts of Female Managers' Leadership on Teamwork and Organisational Performance in Food Service Industries in Ghana.*

INTOO Writer (2025): <https://www.intoo.com>:

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd edn.). New York: McGraw-Hill.

Park, Y. (2023). The Influences of Supportive Leadership and Family Social Support on Female Managers' Organizational Effectiveness: The Mediating Effect of Positive Spillover between Work and Family. *mbi*, 639.

Wang, X. G. (2020). errors be tolerated? Perceived organizational support, Why should organization-based self-esteem and psychological well-

being. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*,
19872006.

Zelvys, R., Zabardast, A., Nemati, S., Adak, K., & Shariati, O. (2019).
Mindful principals in effective schools: mediating role of
organizational climate and organizational citizenship behavior.
Pedagogika, 133, (1). 5–27.

قائمة الملاحق:

ملحق (1) قائمة المحكمين للاستبانة الأكاديمية

م	الأسم	الجهة
1.	د. هائل طشطوش	جامعة الشرقية - كلية إدارة الأعمال
2.	د. صالح السناوي	جامعة الشرقية - كلية إدارة الأعمال
3.	د. محمد الراشدي	جامعة الشرقية - كلية إدارة الأعمال
4.	د. عائشة العريمي	الكلية الحديثة للتجارة والعلوم
5.	د. خالد ماضي	جامعة الشرقية - كلية إدارة الأعمال

ملحق (2) الاستبانة



المحترم/ة

أخي/أختي المستجيب/ة

بداية نتقدم بالشكر الجزيل لكم لقبولكم المشاركة بتعبئة هذه الاستبانة التي تبحث في (العلاقة بين القيادة النسائية والدعم التنظيمي المدرك وأداء فرق العمل في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار بسلطنة عمان)، وهي جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص (القيادة)، من جامعة الشرقية بسلطنة عمان، وتهدف الباحثة من هذه الاستبانة إلى جمع آرائكم حول مدى تأثير كل من سمات القيادة النسوية (على سبيل المثال: التمكين، التواصل الفعال، والتعاطف)، والدعم التنظيمي المدرك (على سبيل المثال: الموارد المتاحة والتحفيز) على مؤشرات أداء الفرق (مثل الكفاءة، التعاون، والإنتاجية).

وعليه نأمل منكم الإجابة على بنود هذه الاستبانة بكل صدق وموضوعية من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة التي بلا شك ستسهم في رفد قيادات القطاع الحكومي بنتائج ذات قيمة علمية مهمة، وستستهم -كذلك- في فتح آفاق للبحث العلمي في قطاعات أخرى، ويرجى ملاحظة أن جميع المعلومات التي تقدمونها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

الباحثة/ إيمان بنت أحمد الكثيرية

القسم الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
2. المستوى التعليمي	<input type="checkbox"/> ثانوي	<input type="checkbox"/> دبلوم
	<input type="checkbox"/> دراسات عليا	<input type="checkbox"/> بكالوريوس
3. الخبرة العملية	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> 5-10 سنوات
	<input type="checkbox"/> 11-15 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 15 سنة
	<input type="checkbox"/> 25-29 سنة	<input type="checkbox"/> 30-34 سنة
4. العمر	<input type="checkbox"/> 35-39 سنة	<input type="checkbox"/> 40 فأكثر
5. الفئة الوظيفية	<input type="checkbox"/> مدير عام/مساعد مدير عام	<input type="checkbox"/> مدير / مساعد مدير
	<input type="checkbox"/> إداري	<input type="checkbox"/> فني
		<input type="checkbox"/> رئيس قسم
		<input type="checkbox"/> آخر

القسم الثاني: المحور الأول: القيادة الخادمة

يرجى التكرم بالإجابة عن الفقرات التالية بوضع إشارة (✓) أمام ما ترونه مناسباً:

الفقرات	غير موافق بشدة	← موافق بشدة				
1. تطلعتني المسؤولة/المديرة في حال وجود مشكلات تتعلق بالعمل						
2. تجعل المسؤولة/المديرة تطوري المهني من أولوياتها						
3. الجأ الى المسؤولة/المديرة في حال واجهت مشكلة شخصية						
4. تؤكد المسؤولة/المديرة على أهمية العطاء الذي يعود على المجتمع بالنفع						
5. تضع المسؤولة/المديرة مصلحة الموظفين فوق مصلحتها الشخصية						
6. تعطيني المسؤولة/المديرة حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي أراها مناسبة						
7. لا تساوم المسؤولة/المديرة بالمبادئ الأخلاقية في سبيل تحقيق الأهداف والنجاح						

القسم الثالث: تابع المحور الأول: القيادة التشاركية

يرجى التكرم بالإجابة عن الفقرات التالية بوضع إشارة (✓) أمام ما تزونه مناسباً:

موافق بشدة	←					غير موافق بشدة	الفقرات
							1. تشجع المسؤولة/المديرة العاملين على التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم.
							2. تشجع المسؤولة/المديرة إلى أفكار واقتراحات العاملين
							3. تراعي المسؤولة/المديرة اقتراحات العاملين عند اتخاذ القرارات
							4. تمنح المسؤولة/المديرة جميع أعضاء فريق العمل فرصة للتعبير عن آرائهم
							5. تراعي المسؤولة/المديرة أفكار واقتراحات فريق العمل حتى عندما تتعارض آراؤهم مع رأيها

القسم الرابع: المحور الثاني: الدعم التنظيمي المدرك

يرجى التكرم بالإجابة عن الفقرات التالية بوضع إشارة (✓) أمام ما تزونه مناسباً:

موافق بشدة	←					غير موافق بشدة	الفقرات
							1. تهتم المؤسسة بالاستقرار الوظيفي للعاملين
							2. تراعي المؤسسة أهداف وقيم العاملين.
							3. تظهر المؤسسة اهتماماً كبيراً بقضايا العاملين
							4. تهتم المؤسسة بآراء العاملين وتوجهاتهم
							5. تحرص المؤسسة على تسخير مواردها لمساعدة العاملين في إنجاز مهامهم الوظيفية
							6. تتفهم المؤسسة وتتسامح مع الأخطاء غير المقصودة
							7. تبدي المؤسسة فخراً بالعاملين الذين يحققون إنجازات مهمة
							8. تقدر المؤسسة إسهامات العاملين وجهودهم الإضافية التي تساعد في رخائها واستقرارها

القسم الخامس: المحور الثالث: أداء فرق العمل

يرجى التكرم بالإجابة عن الفقرات التالية بوضع إشارة (✓) أمام ما تروئنه مناسباً:

موافق بشدة	←					غير موافق بشدة	الفقرات
							1. الفريق الذي أعمل معه فعال في إنجاز الأعمال
							2. يحقق الفريق أهدافه بفعالية
							3. فريق العمل فعال في تلبية متطلبات المهام الوظيفية
							4. يحقق فريق العمل أهدافه بنجاح
							5. يكمل فريق العمل مهامه بسرعة

شكراً جزيلاً لمشارككم

ملحق (3) الموافقة الأخلاقية



RESEARCH ETHICS & BIOSAFETY COMMITTEE (UREBC)

CERTIFICATE OF ETHICAL APPROVAL

Date:	18/05/25
Project No.:	
Project Title:	العلاقة بين القيادة المسانبة والدعم التنظيمي المدرك وأداء فرق العمل في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار بمنطقة عمان.
Principal Investigator (PI)/Researcher	أ. إيمان احمد الكثيري

This is to certify that the research proposal associated with the project above has been reviewed by the Research Ethics and Biosafety Committee (UREBC) of A' Sharqiyah University and the ethical approval of this proposal has been approved under the code number (ASU/UREBC/25/68).

Note: The research should be carried out in accordance with the approved proposal. Any proposed change(s) to research design must be re-reviewed by the UREBC prior to implementation. While implementation you must consider the following:

- Report immediately to UREBC any adverse or unexpected events resulting from the research on human or/and animals.
- Notify the chair of UREBC upon completion or termination of the research project.

Dr. Rayya Al Balushi
Chair of University Ethics & Biosafety Committee
A' Sharqiyah University, Ibra, Oman
Email. Rayya.albalushi@asu.edu.om
Phone: +968 2540 1183