

أثر القيادة التشاركية في تحسين بيئة العمل للموظفين بالتطبيق على شركة سوزوكي للسيارات في مدينة جدة

أسم الطالب:

أحمد علي قائد

الرقم الجامعي:

221000821

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

3.....	قائمة الاشكال
4.....	قائمة الجداول
5.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
6.....	1.1. المقدمة
8.....	1.2. مشكلة البحث
8.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:
8.....	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:
9.....	1.3. أهمية الدراسة
9.....	1.3.1. على المستوى النظري:
9.....	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
10.....	1.4. اسئلة الدراسة
10.....	1.5. اهداف الدراسة
11.....	1.6. فرضيات الدراسة
11.....	1.7. نموذج الدراسة
12.....	1.8. الدراسة الميدانية
13.....	1.9. مخطط المشروع المقترح
14.....	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
15.....	2.1. المقدمة
18.....	2.3. مفهوم بيئة العمل
23.....	2.4. العلاقة بين القيادة التشاركية وبيئة العمل :
24.....	2.5. الخاتمة
25.....	3. الفصل الثالث: منهجية البحث
26.....	3.1. المقدمة
26.....	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
27.....	3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)
28.....	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات
29.....	3.5. طريقة جمع البيانات
31.....	3.6. أنواع البيانات
32.....	3.7. إجراءات التحليل الاحصائي
33.....	3.8. الخاتمة
34.....	4. الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج
35.....	4.1. المقدمة
35.....	4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة)
35.....	خصائص عينة الدراسة:

39	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
39	◀ صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:
42	◀ ثبات أداة الدراسة:
43	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة (الإجابة على أسئلة البحث)
46	معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:
48	4.5. اختبارات الفرضيات ومناقشة النتائج
53	4.6. الخاتمة
54	قائمة المراجع
61	قائمة الملاحق

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
9	نموذج الدراسة (اعداد الطالب)	1
26	ملخص منهجية البحث (اعداد الطالب)	2

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
25	مجتمع البحث	1
25	عينة المجتمع من اعداد (Krejcie1970)	2
27	المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل القيادة التشاركية (المصدر من اعداد الطالب)	3
27	المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع بيئة العمل (المصدر من اعداد الطالب)	4
37	توصيف عينة الدراسة من اعداد الطالب بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية.	5
41	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغيرات المستقل والتابع من اعداد الطالب بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية	6
43	قياس الثبات لأداة الدراسة من اعداد الطالب بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية	7
44	دلالة المتوسطات الحسابية	8
45	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة من اعداد الطالب بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية	9
47	معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة من اعداد الطالب بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية	10

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تُعد القيادة من أهم عوامل النجاح في أي شركة، إذ أنها تلعب دورًا محوريًا في تشكيل ثقافة المنظمة، وتوجيه سلوك الأفراد، وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ومع التغيرات الجذرية في أنظمة العمل والهيكلية المؤسسية، برزت أنماط جديدة من القيادة تتماشى مع تطلعات الموظفين المعاصرين وسياقات العمل الحديثة، ومن أبرزها القيادة التشاركية التي تقوم على توزيع السلطة، والانفتاح على الآراء، وتمكين الموظفين من المساهمة في صنع القرار.

وقد بدأت هذه الفلسفة القيادية تكتسب أهمية متزايدة مع تزايد الحاجة إلى خلق بيئات عمل مرنة، تركز على رأس المال البشري كعنصر أساسي للتطوير. فالقيادة التشاركية لا تعني فقط منح الموظف حرية الرأي، بل تهدف إلى بناء علاقة ثقة وتقدير متبادل بين القائد وموظفيه، مما يُعزز من الشعور بالانتماء، ويؤدي إلى تحسين مستويات الأداء التنظيمي. وتشير دراسة مهديجوبي وكودية (2021) إلى أن تبني القيادة التشاركية يسهم بشكل مباشر في تحسين جودة الحياة الوظيفية، ويزيد من دافعية الموظف، كما يعزز الشعور بالعدالة التنظيمية ويخفف من التوتر الوظيفي.

وفي السياق العربي، ومع تصاعد تحديات بيئة العمل مثل الضغط الإداري، وغياب التوازن بين الحياة والعمل، ومحدودية فرص المشاركة الفعلية في صنع القرار، تظهر القيادة التشاركية كأداة واعدة في تحسين بيئة العمل، لا سيما في ظل تنامي الوعي المؤسسي بقيمة العمل الجماعي، والتوجهات الإدارية الحديثة التي تدعم التطوير والتحول المؤسسي. كما أوضح عليوي (2023) في دراسته أن الشركات التي تطبق القيادة التشاركية بشكل فعلي تشهد انخفاضًا في معدل التسرب الوظيفي، وزيادة في الالتزام التنظيمي، وارتفاعًا في مؤشرات الرضا الوظيفي.

ومع ذلك، لا تزال العديد من الشركات العربية تعاني من ضعف في تبني هذا النمط من القيادة، وذلك نتيجة لعدة معوقات، أبرزها ثقافة القيادة التقليدية، والمركزية في اتخاذ القرار، والخوف من فقدان السيطرة الإدارية. كما أن غياب التدريب الكافي للقيادات العليا حول كيفية تنفيذ القيادة التشاركية يعد من أبرز التحديات أمام تفعيل هذا النموذج القيادي. هذا إلى جانب أن الأبحاث العربية حول الموضوع لا تزال محدودة، وتفتقر إلى الدراسات التطبيقية التي تربط بين القيادة

التشاركية وتحسين بيئة العمل بشكل مباشر.

ومن هنا تنبع أهمية هذا البحث في محاولة سد هذا النقص، من خلال تحليل العلاقة بين القيادة التشاركية وتحسين بيئة العمل داخل الشركات، مع التركيز على الأبعاد المختلفة لهذه البيئة، مثل: الرضا الوظيفي، الانتماء، التفاعل المهني، والتواصل الإداري. كما يهدف إلى تقديم توصيات عملية تستند إلى معطيات ميدانية، تسهم في تطوير الممارسات القيادية بما ينعكس على تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة الأداء العام.

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن تساؤلات عدة تدور حول طبيعة العلاقة بين القيادة التشاركية وبيئة العمل، ومدى تأثير هذه العلاقة على تعزيز جودة الحياة الوظيفية، ودعم الولاء التنظيمي، وتقوية ثقافة العمل التعاوني. كما تسعى إلى رصد التحديات التي تحول دون تطبيق القيادة التشاركية، واقتراح حلول قابلة للتطبيق ضمن السياق الإداري العربي، مما يجعل من هذه الدراسة مرجعاً نظرياً وتطبيقياً ذا قيمة في مجال القيادة الإدارية المعاصرة.

1.2. مشكلة البحث

تواجه العديد من الشركات ضعفًا في تطبيق القيادة التشاركية، ما يؤدي إلى بيئة عمل تعاني من ضعف التواصل، وغياب التمكين، وتراجع الانتماء الوظيفي.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

قلة النماذج العربية النظرية التي تشرح بشكل منهجي العلاقة بين القيادة التشاركية وبيئة العمل (مهدجوبي وكودية، 2021).

ضعف الربط بين القيادة التشاركية وجودة الحياة الوظيفية والرضا في الدراسات المحلية مقارنة بالعربية (عليوي، 2023).

غياب التخصص في البيئة المؤسسية العربية، حيث أغلب الأبحاث تستعرض القيادة بشكل عام دون التركيز على تطبيقاتها في قطاعات محددة.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

محدودية الدراسات الميدانية التي تتناول تجربة القيادة التشاركية داخل الشركات العربية بشكل تطبيقي (المرزوق، 2023).

غياب أدوات القياس المخصصة لقياس أثر هذا النمط القيادي على عناصر بيئة العمل المختلفة.

ضعف اهتمام القيادات العليا في الشركات بتبني هذا النوع من القيادة وتوفير بيئة تشجع على المشاركة.

"سؤال البحث الرئيسي: ما دور القيادة التشاركية في تحسين بيئة العمل للموظفين في شركة سوزوكي للسيارات؟"

1.3. أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذا البحث في تناوله لموضوع القيادة التشاركية بوصفه أحد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ودوره الحيوي في تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الرضا الوظيفي. كما تسهم الدراسة في سد الفجوات المعرفية والتطبيقية من خلال تحليل العلاقة بين هذا النمط القيادي وبيئة العمل ضمن إطار نظري وتطبيقي شامل، ما يجعلها أداة مفيدة لصناع القرار والباحثين على حد سواء.

1.3.1. على المستوى النظري:

يسهم في إثراء الأدبيات العربية حول القيادة التشاركية، ويضيف نموذجًا تحليليًا يربط بين هذه القيادة وبيئة العمل. يسهم البحث في تطوير الأدبيات العلمية الخاصة بالقيادة التشاركية وبيئة العمل من خلال تقديم نموذج تحليلي جديد يمكن استخدامه كأساس لدراسات مستقبلية. (Somech, 2006)

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

يساعد الشركات في تبني ممارسات تشاركية فعالة، ويوجه صناع القرار نحو تعزيز بيئة العمل من خلال استراتيجيات قيادية مدروسة. يمكن الاستفادة من نتائج البحث في تصميم برامج تدريبية للقادة الإداريين تهدف إلى تعزيز ممارسات القيادة التشاركية، وتحسين بيئة العمل داخل الشركات بما يدعم استقرار الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. (Al-Husseini & Elbeltagi, 2016)

1.4. اسئلة الدراسة

■ سؤال البحث الرئيسي: كيف تؤثر القيادة التشاركية على تحسين بيئة العمل للموظفين ؟

← السؤال الفرعي 1: كيف يمكن ان يؤثر المشاركة في اتخاذ القرارات على تحسين بيئة العمل؟

← السؤال الفرعي 2: كيف يمكن ان يؤثر تفويض السلطة على تحسين بيئة العمل؟

← السؤال الفرعي 3: كيف يمكن ان تؤثر العلاقات الإنسانية على تحسين بيئة العمل؟

1.5. اهداف الدراسة

■ الهدف الرئيسي: دراسة تأثير القيادة التشاركية على تحسين بيئة العمل.

← الهدف الفرعي 1: دراسة تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على تحسين بيئة العمل.

← الهدف الفرعي 2: التحقق من تأثير تفويض السلطة على تحسين بيئة العمل.

← الهدف الفرعي 3: دراسة تأثير العلاقات الإنسانية على تحسين بيئة العمل.

1.6. فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة التشاركية وتحسين بيئة العمل.

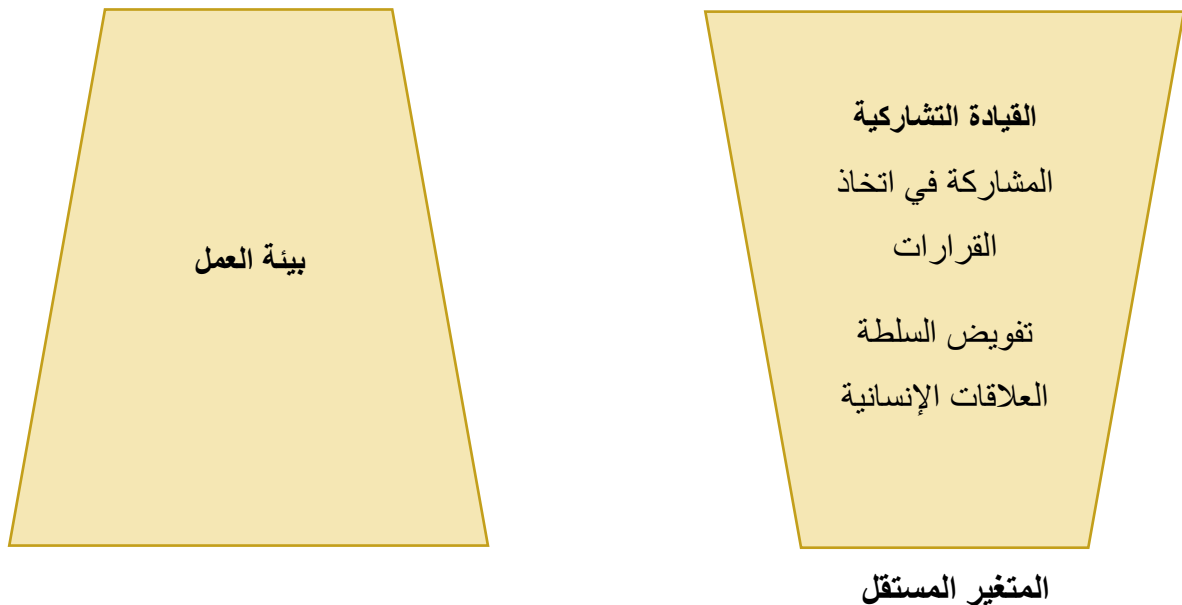
← الفرضية الفرعية 1: توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وتحسين بيئة العمل.

← الفرضية الفرعية 2: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة احصائية بين تفويض السلطة وتحسين بيئة العمل.

← الفرضية الفرعية 3: توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة احصائية العلاقات الإنسانية وتحسين بيئة العمل.

1.7. نموذج الدراسة

المتغير التابع



الشكل 1: نموذج الدراسة (اعداد الطالب)

1.8. الدراسة الميدانية

تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع العمل في شركة سوزوكي للسيارات بمدينة جدة وتحليل بيئة عملها التشغيلية والإدارية ودراسة أبرز الجوانب التي تسهم في نجاحها في السوق المحلي. تُعد شركة سوزوكي من العلامات اليابانية المعروفة عالمياً بجودة سياراتها واعتماديتها العالية واقتصادها في استهلاك الوقود، وهي من الشركات التي حظيت بقبول واسع في المملكة العربية السعودية لما تقدمه من سيارات عملية تناسب احتياجات مختلف فئات المجتمع. ويقع فرع سوزوكي في جدة بحي الأندلس بشارع الأمير محمد بن عبدالعزيز ويُعد من أهم الفروع في المنطقة الغربية لما يحتويه من صالة عرض حديثة ومركز صيانة متكامل يقدم خدمات الصيانة الدورية والإصلاح وقطع الغيار الأصلية وخدمات ما بعد البيع. من خلال الزيارة الميدانية الافتراضية والاطلاع على أداء الفرع تبين أن الشركة تهتم بجودة الخدمة وسرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء، كما أن موظفيها يتميزون بالتعامل الجيد والمهنية في تقديم المساعدة. وتُعد سيارات سوزوكي خياراً مفضلاً لدى الكثير من العملاء بفضل اقتصادها في الوقود وسهولة صيانتها وتكلفتها المناسبة مقارنة بغيرها من السيارات المنافسة. ومع ذلك، لوحظ وجود بعض التحديات التي تواجه الشركة مثل محدودية توفر بعض قطع الغيار وارتفاع أسعارها في بعض الحالات، إضافة إلى المنافسة القوية في السوق السعودي التي تتطلب من الشركة تطوير خدماتها الرقمية وتحديث طرازاتها بما يتماشى مع توجه العملاء نحو السيارات الحديثة والتقنيات المتطورة. وتبقى سوزوكي في جد للسيارات) ناجحاً يجمع بين الجودة اليابانية والخبرة المحلية، كما أن استمرارها في تحسين خدماتها وتعزيز تجربة العملاء سيضمن لها مكانة قوية في سوق السيارات بالمملكة ويزيد من ثقة المستهلكين في منتجاتها خلال السنوات القادمة (موقع شركة سوزوكي للسيارات) .

1.9. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول : المقدمة

الفصل الثاني: الاطار النظري

الفصل الثالث : منهجية البحث

الفصل الرابع : التحليل الاحصائي

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة

تعدّ القيادة التشاركية إحدى المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى إلى تعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وتمكينهم من الإسهام الفعّال في تطوير بيئة العمل. وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن المؤسسات التي تعتمد هذا النمط القيادي تحقق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي، والالتزام، وجودة الأداء. ومن هنا تأتي أهمية دراسة أثر القيادة التشاركية في تحسين بيئة العمل، بوصفها محورًا رئيسًا في تطوير المنظمات ورفع كفاءتها في ظل التغيرات المتسارعة.

2.2. مفهوم القيادة التشاركية :

◆ تعريفاته

■ **التعريف الأول:** القيادة التشاركية هي عملية يتعاون فيها القائد مع الفريق في اتخاذ القرارات، مما يعزز من الإبداع والابتكار ويعطي الأعضاء شعورًا بالملكية تجاه العمل (Northouse, 2018).

■ **التعريف الثاني:** تُعرف القيادة التشاركية بأنها أسلوب قيادي يتضمن إشراك الأعضاء في تحديد الأهداف وتطوير استراتيجيات العمل، مما يؤدي إلى تحسين الالتزام الجماعي وتحقيق نتائج أفضل (Yukl, 2013).

لـ وبالنسبة لخلاصة تعريف القيادة التشاركية هي نمط من القيادة يشجع على مشاركة الأعضاء في عملية اتخاذ القرار. في هذا النموذج، يتم إشراك الفريق أو الأعضاء في المناقشات، مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية والالتزام تجاه الأهداف المشتركة. ويتميز هذا النوع من القيادة بالشفافية والتواصل الفعال، مما يساعد على تعزيز الثقة بين القائد والفريق.

◆ أبعاد القيادة التشاركية

تتضمن القيادة التشاركية عدة أبعاد رئيسية تساهم في تشكيل هذا النمط من القيادة:

- المشاركة في اتخاذ القرار: يشجع القائد الأعضاء على إبداء آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرارات المهمة، مما يزيد من التزامهم وولائهم. (Rowe, 2001).
- التواصل الفعال: يتطلب هذا الأسلوب تواصلًا مفتوحًا وشفافًا بين القائد والفريق، مما يسهل تبادل الأفكار والمعلومات. (Rowe, 2001).
- بناء الثقة: يعتمد النجاح في القيادة التشاركية على بناء علاقات قائمة على الثقة بين القائد والأعضاء، مما يساهم في تعزيز التعاون. (Rowe, 2001).
- الاهتمام بالتطوير الشخصي: يهتم القائد التشاركي بتطوير مهارات الأعضاء وتوفير الفرص لهم للنمو والتعلم. (Rowe, 2001).
- التحفيز والمكافأة: يسعى القائد إلى تحفيز الأعضاء من خلال تقدير جهودهم ومكافأتهم على إنجازاتهم، مما يعزز من شعورهم بالانتماء. (Rowe, 2001).

◆ تطورات القيادة التشاركية

شهدت القيادة التشاركية تطورات ملحوظة على مر الزمن، مما ساهم في تعزيز فعاليتها في مختلف البيئات الوظيفية. من بين التطورات الرئيسية:

- تزايد التركيز على التعاون: في العقدين الماضيين، أصبح هناك اهتمام متزايد بالعمل الجماعي والتعاون داخل المؤسسات، مما أدى إلى تعزيز الممارسات القيادية التشاركية (Woods & Gronn, 2009).
- التكنولوجيا ودورها في التواصل: ساهمت التكنولوجيا الحديثة في تحسين التواصل بين القادة وأعضاء الفريق، مما يسهل تبادل المعلومات ويعزز من المشاركة الفعالة (Avolio & Kahai, 2003).

- تغير الهياكل الوظيفية: انتقلت العديد من المؤسسات من الهياكل التقليدية إلى الهياكل المسطحة، مما يزيد من قدرة الأعضاء على المشاركة في اتخاذ القرار (Hargreaves & Fullan, 2012).
- توجهات نحو التنوع والشمولية: أصبح لدى المؤسسات وعي أكبر بأهمية التنوع والشمولية، مما يعزز من فعالية القيادة التشاركية من خلال دمج وجهات نظر متعددة (Robinson & Judge, 2013).
- تأثير العولمة: أدت العولمة إلى زيادة تعقيد البيئات الوظيفية، مما يتطلب استراتيجيات قيادية تشاركية لمواجهة التحديات الجديدة (Zhang, 2014).

◆ نظريات القيادة التشاركية

تتعدد النظريات التي تفسر القيادة التشاركية، وتسلط الضوء على كيفية تأثير هذه الأساليب على الالتزام والبيئة الوظيفية. من بين النظريات الرئيسية:

- نظرية القيادة التحويلية: هذه النظرية على قدرة القادة على إلهام وتحفيز الأعضاء لتحقيق أهداف مشتركة. القيادة التشاركية تعتبر جزءًا من هذه النظرية حيث تشجع القادة على مشاركة رؤيتهم مع الفريق. (Bass & Avolio, 1994)
- نظرية القيادة الخدمية: تؤكد هذه النظرية على دور القائد كخادم للفريق، مما يعزز من قيمة المشاركة والتعاون. القادة الذين يتبنون هذا الأسلوب يركزون على احتياجات الأعضاء ويعملون على تمكينهم. (Greenleaf, 1977)
- نظرية النظم المفتوحة: تركز هذه النظرية على كيفية تفاعل الأنظمة المختلفة داخل المنظمة. القيادة التشاركية تعتبر فعالة في هذه النظم حيث تساهم في تحسين التواصل والتعاون بين الأفراد. (Katz & Kahn, 1978)

- **نظرية الذكاء العاطفي:** تشير هذه النظرية إلى أهمية الذكاء العاطفي في القيادة، حيث يمكن للقادة الذين يمتلكون ذكاءً عاطفيًا عاليًا أن يديروا العلاقات بشكل أفضل ويشجعوا على المشاركة الفعالة بين الأعضاء (Goleman, 1995).

2.3. مفهوم بيئة العمل

تُعرّف بيئة العمل بأنها «مجموعة الظروف والعوامل المادية والاجتماعية والنفسية والاقتصادية التي تحيط بالعامل داخل المنظمة، وتؤثر في سلوكه وأدائه وإنتاجيته». وتشمل هذه البيئة كل ما يتعلق بأساليب الإدارة، طبيعة العلاقات بين الموظفين، ثقافة المنظمة، ظروف المكان، أنظمة التحفيز، ودرجة الشعور بالأمان والرضا.

◆ تعريفات معتمدة من باحثين وأدبيات علمية:

يعرّفان بيئة العمل بأنها:

"مجموعة العوامل التنظيمية والثقافية والاجتماعية التي تحدد كيفية بيئة العمل لأعمالهم وتؤثر في مستويات رضاهم وسلوكهم داخل المنظمة. (Robbins & Judge (2017"

يريان أن بيئة العمل هي:

"مجموعة القوى الداخلية والخارجية في المنظمة التي تؤثر على الإنسان العامل، وتشمل سياسات الإدارة، والثقافة، والمكان الفيزيائي، والعلاقات الإنسانية". Davis & Newstrom . (2002)

يربط بيئة العمل بثقافة المنظمة، ويعتبرها مزيجًا من القيم والمعتقدات والسلوكيات التي يكتسبها العاملون مع مرور الوقت وتشكل إطارهم اليومي. (Schein (2010

يعرفان البيئة بأنها "السياق الذي يتم فيه العمل، والذي يؤثر على التحفيز والرفاه والإنتاجية."

McShane & Von Glinow (2015)

◆ تطورات بيئة العمل :

أولاً: مرحلة الإدارة العلمية (Taylor) ، بدايات القرن العشرين

- ركزت بيئة العمل في البداية على الجانب الميكانيكي فقط:

- قياس الوقت والحركة

- رفع الإنتاجية

- فصل التفكير (للإدارة) عن التنفيذ (للعاملين)

كانت البيئة تعتمد على الضبط والرقابة القاسية، وهو ما أدى لاحقاً إلى انتقادات واسعة.

ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية – Mayo) ثلاثينيات القرن العشرين

مع تجارب هوثورن، ظهر أن:

- المشاعر

- العلاقات

- الاهتمام بالعاملين

...لها أثر كبير على الإنتاجية.

هنا توسع مفهوم بيئة العمل ليشمل الجانب النفسي والاجتماعي.

ثالثاً: النظريات السلوكية (الخمسينيات – السبعينيات)

ساهم باحثون مثل:

- ماسلو Maslow

- ماكغريغور McGregor

- هيرزبرغ Herzberg

في تحويل التركيز من “العامل كأداة إنتاج” إلى “العامل كإنسان له دوافع واحتياجات.”

رابعاً: مرحلة الجودة الشاملة – TQM) الثمانينيات

تغيرت بيئة العمل لتصبح:

- تشاركية
- قائمة على فرق العمل
- تركيز على التحسين المستمر
- تشمل التمكين والمسؤولية الجماعية

خامساً: بيئة العمل الحديثة (القرن 21)

أصبح المفهوم شاملاً لعدة عناصر:

- الصحة النفسية والرفاه
 - المرونة في ساعات ومكان العمل
 - القيادة التحويلية والتشاركية
 - التحول الرقمي
 - الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع
 - التنوع والاندماج
- وبات يُنظر لمكان العمل بأنه فضاء للإبداع وليس مجرد موقع للقيام بالمهام.

◆ أهم النظريات المرتبطة ببيئة العمل

1- نظرية الحاجات لـ Maslow's Hierarchy of Needs

تركز على أن بيئة العمل الجيدة يجب أن تدعم:

- الأمان الوظيفي
- العلاقات الاجتماعية
- التقدير
- تحقيق الذات

وكلها عناصر مرتبطة مباشرة بعوامل بيئة العمل وقيادة الفريق.

2- نظرية العاملين لـ Herzberg Two-Factor Theory

يوضح هيرزبرغ أن بيئة العمل تنقسم إلى:

- عوامل وقائية (Hygiene) مثل الرواتب، الأمن، ظروف المكان.
- عوامل محفزة (Motivators) مثل التقدير والمشاركة والمسؤولية.
- القيادة التشاركية ترتبط بالعوامل المحفزة لأنها تمنح العاملين دورًا وصوتًا.

3- نظرية X و Y لـ McGregor's Theory X & Y

- نظرية X: الموظفون كسالى ويحتاجون رقابة.
- نظرية Y: الموظفون يبدعون إذا أُعطوا الفرصة.
- القيادة التشاركية تقوم بالكامل على فلسفة Y.

4- نظرية الأبعاد الثقافية لـHofstede

تربط بيئة العمل بخصائص المجتمع مثل:

- مسافة السلطة
 - الفردية
 - تجنب عدم اليقين
- وتؤثر هذه العوامل في أسلوب القيادة المناسب.

5- نظرية التعلم التنظيمي لـSenge

بيئة العمل يجب أن تكون:

- مرنة
 - قائمة على التعلم
 - تشجع المشاركة والتجريب
- وهو ما يتوافق مع القيادة التشاركية.

6- نموذج المناخ التنظيمي لـ(Litwin & Stringer (1968)

يضع 9 عناصر مهمة لبيئة العمل مثل:

- الهيكل
- المسؤولية
- المكافأة

- الدفء
- الدعم
- وكلها تتحسن مع مشاركة العاملين.

2.4. العلاقة بين القيادة التشاركية وبيئة العمل :

ترتبط القيادة التشاركية ببيئة العمل ارتباطاً مباشراً؛ لأنها تقوم على إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، وهذا ينعكس إيجاباً على المناخ التنظيمي. فمشاركة العاملين تزيد شعورهم بالتقدير والثقة، وترفع مستويات الرضا الوظيفي، وتقلل التوتر والصراعات داخل بيئة العمل. كما تخلق القيادة التشاركية ثقافة قائمة على العدالة والشفافية، مما يحسن التواصل ويعزز العلاقات بين أفراد الفريق.

وبالإضافة إلى ذلك، تسهم المشاركة في دعم الإبداع والابتكار داخل بيئة العمل؛ لأن الموظفين يشعرون بأن أفكارهم مسموعة ومهمة، مما يجعلهم أكثر انتماءً وتحفزاً. لذلك تشير الدراسات إلى أن القيادة التشاركية تُعد من أهم العوامل التي تبني بيئة عمل صحية، منتجة، وتدعم التطوير المستمر.

2.5. الخاتمة

يُظهر العرض التحليلي للدراسات السابقة أن القيادة التشاركية تُعد من أكثر الأنماط القيادية تأثيرًا في دعم بيئة العمل وتعزيز فعالية المنظمات. فقد اتفقت معظم الأدبيات على أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، وتفويض الصلاحيات، وتطوير العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، تؤدي إلى رفع مستويات الرضا الوظيفي، وتقليل الضغوط، وزيادة الالتزام، وتحسين الأداء التنظيمي. كما بيّنت النظريات الحديثة للقيادة والسلوك التنظيمي أن هذا النمط القيادي يسهم في تعزيز ثقافة التعاون، وبناء الثقة، وتشجيع الابتكار، وهي عناصر تمثل جوهر بيئة العمل الصحية والمتميزة.

وتُبرز التطورات المعاصرة في بيئة العمل — مثل التحول الرقمي، وزيادة الاهتمام بالرفاه الوظيفي، ومرونة الهياكل التنظيمية — أهمية تبني القيادة التشاركية كخيار استراتيجي يمكن المنظمات من التكيف مع المتغيرات المتسارعة. وقد أظهرت الدراسات التطبيقية في السياقات العربية والعالمية أن هذا النمط القيادي لا يقتصر تأثيره على الأبعاد النفسية والاجتماعية للعاملين، بل يمتد ليشمل تحسين جودة القرارات ورفع الإنتاجية وتعزيز المناخ التنظيمي العام.

وبناءً على ما تقدم، يؤكد الفصل الثاني أن القيادة التشاركية تمثل إطارًا فعالاً لتحسين بيئة العمل، وأن العلاقة بينهما علاقة مباشرة ومتبادلة التأثير. كما يهيئ هذا الفصل الأساس النظري والمنهجي الذي تستند عليه الدراسة الحالية في تحليل أثر القيادة التشاركية في تحسين بيئة العمل داخل شركة سوزوكي للسيارات بمدينة جدة، بما يمهد للانتقال إلى الفصل الثالث الخاص بمنهجية الدراسة.

3. الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1. المقدمة

وضح هذا الجزء المنهجية التي تم تطبيقها في المشروع الحالي، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة. توضح العناوين التالية التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وما تم تطبيقه، كما يلي:

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تم تطبيق منهجية البحث العلمي في المشروع الحالي للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة. تم استخدام العديد من الإجراءات والتقنيات لضمان الدقة والموثوقية في الدراسة تم تعريف المتغيرات المستخدمة في الدراسة وتوضيح كيفية قياسها وتحديد بطرق علمية تم جمع البيانات من خلال استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات مثل الاستبيانات والمقابلات وتحليل الوثائق كما يلي

◆ المتغير المستقل (القيادة التشاركية):

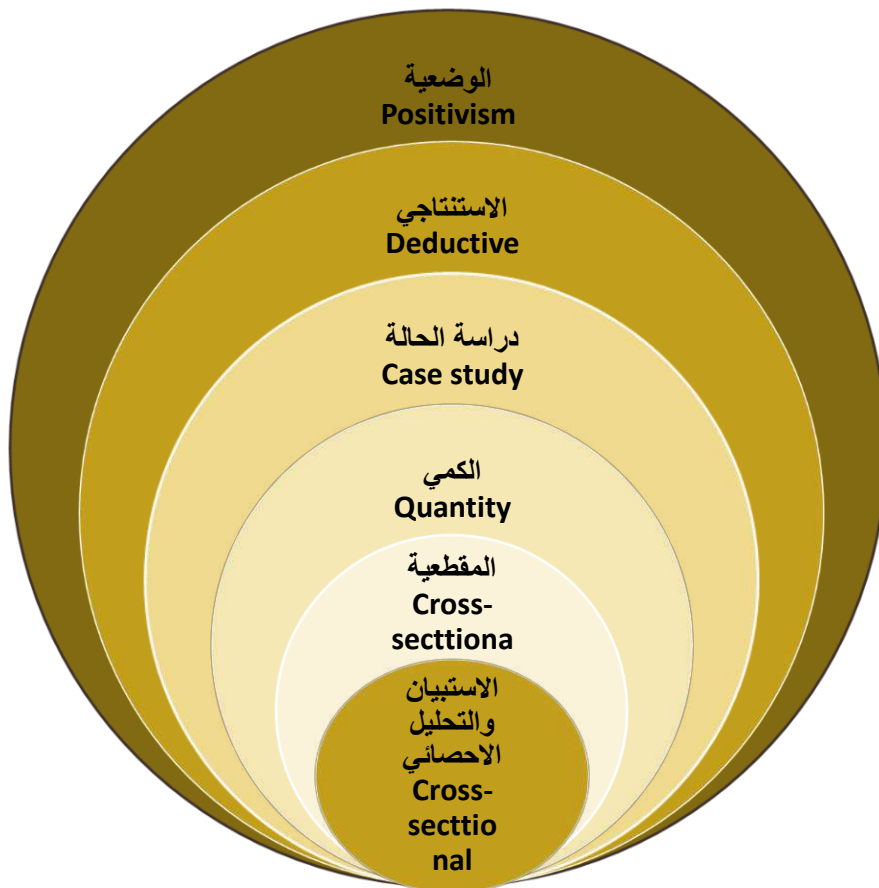
سيتم تقييم القيادة التشاركية باستخدام استبيان يستند إلى مجموعة من العوامل المتعلقة بالقيادة التشاركية. سيتم تحليل هذه العوامل لتقييم جوانب مختلفة من القيادة التشاركية مثل المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية. يتمتع هذا الاستبيان بالقدرة على تحديد القواعد والأدوات التي يتم استخدامها لتعزيز بيئة بيئة العمل وتطويرها. سيتم تحليل النتائج وتقديم توصيات وإجراءات لتحسين القيادة التشاركية بناء على النتائج المستخلصة.

◆ المتغير التابع (بيئة العمل):

سيتم تقييم بيئة العمل باستخدام استبيان متعدد العوامل يهدف إلى قياس جوانب مختلفة تؤثر على بيئة العمل سيتم تحليل هذه العوامل لتقييم مستوى بيئة العمل بناء على الأسئلة التي تخص بيئة العمل ككل. يهدف الاستبيان إلى تأثير بيئة العمل من وجهه نظر الموظفين عن هذه الجوانب المختلفة وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها لأداء الموظفين. سيتم تحليل البيانات المجمعة وتقديم توصيات وإجراءات لبيئة العمل من وجهه نظر الموظفين لبناء النتائج المستخلصة.

3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)

- فلسفة البحث: الوضعية
- منهج البحث: استنتاجي
- استراتيجية البحث: مسحي
- اختيار البحث: كمي
- الافق الزمنية: المقطعية
- تقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي



الشكل 2: ملخص منهجية البحث (اعداد الطالب)

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات

يتمثل جميع الموظفين العاملين بشركة سوزوكي للسيارات – فرع الصفا بمدينة جدة، والذين يشكلون عينة الدراسة الأساسية. وتعد شركة سوزوكي من المؤسسات الرائدة في قطاع السيارات بالمملكة العربية السعودية، حيث تركز على القيادة التشاركية في جميع عملياتها، سواء في بيع السيارات، خدمات ما بعد البيع، أو إدارة العمليات الداخلية. تسهم الشركة في تعزيز كفاءة العمليات وتحسين تجربة العملاء، مما يمنحها القدرة على تحقيق بيئة العمل في السوق. كما تتميز الشركة بتبني ممارسات تنظيمية مرنة وتشجيع ثقافة التعاون بين موظفيها، الأمر الذي يجعلها نموذجًا بارزًا في قطاع السيارات بمدينة جدة.

♦ مجتمع البحث:

مجتمع البحث لهذا الدراسة موظفي شركة سوزوكي للسيارات فرع الصفا والبالغ عددهم (40) موظف، تم اختيار عينة عشوائية والتي شملت (36) موظف، وقد قام (36) موظف بتعبئة الاستبيان الخاص بالدراسة، وهي تمثل 90% من مجتمع البحث.

جدول رقم 1: مجتمع البحث

التصنيف	عدد الموظفين	النسبة المئوية
موظفي شركة سوزوكي للسيارات	40	100%
المجموع	40	100%

♦ عينة البحث:

وفقا لجدول krejcie (1970) فان عدد العينة (36) هو عدد العينة الممثلة لحجم المجتمع (40) بناء على ذلك تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من مجتمع البحث البالغ عددهم 40 موظف وقد تم استخدام جداول الأرقام العشوائية لضمان التمثيل الملائم لمختلف الفئات العمرية في العينة.

جدول رقم 2: عينة البحث

التصنيف	عدد الموظفين	النسبة المئوية
موظفي شركة سوزوكي للسيارات	36	90%
المجموع	36	90%

• طرق وتقنيات اخذ العينة:

في هذا البحث تم استخدام العينة العشوائية البسيطة. وفقا لهذه التقنية، تم اختيار الخصائص من مجتمع البحث بطريقة عشوائية، مما يتضمن تمثيل المجتمع بشكل دقيق. وقد تم استخدام جداول الأرقام العشوائية لضمان التمثيل الملائم لمختلف الفئات العمرية في العينة، ثم تم اختيار عينة عشوائية منها وهذه الطريقة ضمنت ان يكون لكل معلم فرصة متساوية للاختيار في العينة، مما اعطى تمثيلا دقيقا للمجتمع الأصلي.

3.5. طريقة جمع البيانات

يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيات البحث. وعليه فقد اعتمد الباحث على المنهج الوضعي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات. وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث

■ المتغير المستقل: (القيادة التشاركية)

واعتمد الباحث على استبانة (روابح & العبد). وذلك لقياس المتغير القيادة التشاركية وذلك من حيث 3 ابعاد وهي المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة والعلاقات الإنسانية بأجمالي 12 للمتغير حيث ان بعد المشاركة في اتخاذ القرارات يتكون 4 عناصر، وبعد تفويض السلطة يتكون من 4 عناصر ، وبعد العلاقات الإنسانية يتكون من 4 عناصر. نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي حيث 1= موافق، 2= محايد، 3= غير موافق

جدول 1: المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل القيادة التشاركية.

المتغير المستقل	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
القيادة التشاركية	المشاركة في اتخاذ القرارات	4	رواجح & العبد. أثر بيئة العمل على أداء العاملين دراسة حالة مديرية التجارة لولاية ورقلة (Doctoral dissertation).
	تفويض السلطة	4	
	العلاقات الإنسانية	4	
	العدد الكلي	12	

المصدر: الطالب

■ المتغير التابع: (بيئة العمل)

واعتمد الباحث على استبانة (قمي، & سعد). وذلك لقياس المتغير التابع بيئة العمل، وذلك من حيث العبارات الخاصة لبيئة العمل، بأجمالي 12 للمتغير، نوع الاستبانة نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي حيث 1= موافق، 2= محايد، 3= غير موافق

جدول 2: المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع بيئة العمل.

المتغير التابع	عدد العبارات	المصدر
بيئة العمل	12	قمي، عدنان، حمو سيدي، عبد المالك، مختاري، & سعد الله/مؤطر. (2021). القيادة التشاركية ودورها في تحسين التزام الأستاذ الجامعي (Doctoral dissertation, جامعة أحمد دراية-أدرار)

المصدر: الطالب

3.6. أنواع البيانات

← في هذا القسم، سنقوم بالتمييز بين البيانات الأولية والبيانات الثانوية التي تم استخدامها في هذه الدراسة.

- البيانات الأولية هي تلك المعلومات التي يتم جمعها مباشرةً من المصادر الأساسية، مثل المقابلات الشخصية أو الاستبيانات أو الملاحظات المباشرة. هذه البيانات تكون مصممة خصيصاً لأغراض الدراسة الحالية.
- بينما البيانات الثانوية هي تلك المعلومات التي تم جمعها من قبل آخرين لأغراض مختلفة، والتي يتم الاستفادة منها في هذه الدراسة. وهذه البيانات قد تأتي من مصادر مثل التقارير السابقة أو الإحصاءات الرسمية أو قواعد البيانات الموجودة.

← تحليل كل من البيانات الأولية والثانوية سيساعدنا في الحصول على نظرة شاملة حول موضوع الدراسة وتعزيز النتائج النهائية.

● البيانات الأولية:

- إعداد استبيان للموظفين لقياس مستوى بيئة العمل وربطه بالقيادة التشاركية . سيتضمن الاستبيان أسئلة حول القيادة التشاركية مثل المشاركة في اتخاذ القرارات ، تفويض السلطة ، العلاقات الإنسانية ، وارتباطها بمستوى بيئة العمل
- تحديد مجتمع البحث والعينة المستهدفة من الموظفين بطريقة عشوائية لضمان تمثيل شامل.
- توزيع الاستبيان على العينة المختارة وجمع البيانات الخام حول تقييم بيئة العمل من وجهة نظر الموظفين.

● البيانات الثانوية:

- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة حول القيادة التشاركية وعلاقتها ببيئة العمل.

- الاطلاع على الأبحاث المنشورة في المجالات العلمية المحكمة والرسائل الجامعية ذات الصلة.
- تحليل الأطر المفاهيمية والنظرية المرتبطة بمتغيرات البحث.
- استخلاص أهم العوامل والمؤشرات المؤثرة على بيئة العمل من وجهه نظر الموظفين.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديداً الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة

- تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة

- تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق التحليلي العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت

- تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

3.8. الخاتمة

يُعد هذا الفصل حجر الأساس في بناء الإطار المنهجي للدراسة، إذ قدّم عرضاً شاملاً للخطوات العلمية التي اعتمد عليها الباحث في تحليل أثر القيادة التشاركية على تحسين بيئة العمل في شركة سوزوكي للسيارات بمدينة جدة. وقد تناول الفصل منهجية البحث من حيث التعريفات الإجرائية للمتغيرات، وتصميم البحث، وأدوات جمع البيانات، وأساليب اختيار العينة، إضافة إلى الإجراءات الإحصائية التي ستُستخدم لاحقاً في اختبار الفرضيات.

وقد أوضح الباحث في هذا الفصل أهمية تحديد مجتمع البحث بدقة، حيث تم الاعتماد على مجتمع موظفي شركة سوزوكي، مع اختيار عينة مناسبة وفق الأساليب الإحصائية المعتمدة، كما ورد في الجدول الخاص بالعينة. كما تم التأكيد على أن عملية جمع البيانات تمت بطريقة منهجية تعتمد على الاستبيان بوصفه الأداة الرئيسة، نظراً لقدرته على قياس المتغيرات السلوكية والإدارية بدقة. ويأتي ذلك انسجاماً مع ما ورد في النص: «طريقة جمع البيانات» التي أوضحت اعتماد الباحث على البيانات الأولية والثانوية، وكذلك ما ورد في فقرة التحليل الإحصائي التي أشارت إلى أن اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها.

كما تناول الفصل توضيح أنواع البيانات المستخدمة، سواء البيانات الأولية التي تم جمعها مباشرة من الميدان، أو البيانات الثانوية المستقاة من الأدبيات والدراسات السابقة، مما يعزز من قوة التحليل ويمنح الدراسة عمقاً علمياً. وتم كذلك استعراض الإجراءات الإحصائية التي سيتم تطبيقها باستخدام برنامج SPSS، بما يشمل التحليل الوصفي، واختبارات الثبات والصدق، وتحليل العلاقات بين المتغيرات، وهو ما يمهد بشكل مباشر لعرض النتائج في الفصل الرابع.

وبذلك يكون هذا الفصل قد وضع الإطار المنهجي المتكامل الذي تستند إليه الدراسة في مراحلها اللاحقة، حيث يمهد للانتقال إلى الفصل الرابع الذي يتناول التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، واختبار الفرضيات، واستخلاص النتائج التي ستسهم في فهم مدى تأثير القيادة التشاركية على تحسين بيئة العمل داخل الشركة محل الدراسة. ويُعد هذا الانتقال خطوة محورية في ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي، بما يعزز من قيمة الدراسة وموثوقية نتائجها.

4. الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام كلا من: حزمة البرامج الإحصائية SPSS الإصدار ٢٨ وبرنامج SmartPLS. 3.0 الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS V 28. اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية باستخدام PLS. 3.0 بالإضافة إلى ذلك من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج ، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر SPSS 28 وتم تأكيد النتائج الإحصائية من خلال استخدام Smart3.0

4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة)

◀ خصائص عينة الدراسة:

- تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً إلى الجنس – العمر – المستوى التعليمي – سنوات الخبرة.
- تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات العامة الديموغرافية التي تشمل:
- الجنس ويشمل على (ذكر – انثى).
- العمر ويشمل (أقل من 30 سنة – من 30 سنة إلى 40 سنة – من 40 سنة إلى 50 سنة – أكثر من 50 سنة).
- المستوى التعليمي ويشمل (تعليم ثانوي – بكالوريوس – ماجستير – أخرى).
- سنوات الخبرة ويشمل (أقل من 5 سنين – من 5 إلى 10 سنوات – من 10 إلى 15 سنة – من 15 سنة فأكثر).

■ الجداول ولرسومات والفقرات توضح تصنيف العينة محل الدراسة كما يلي:

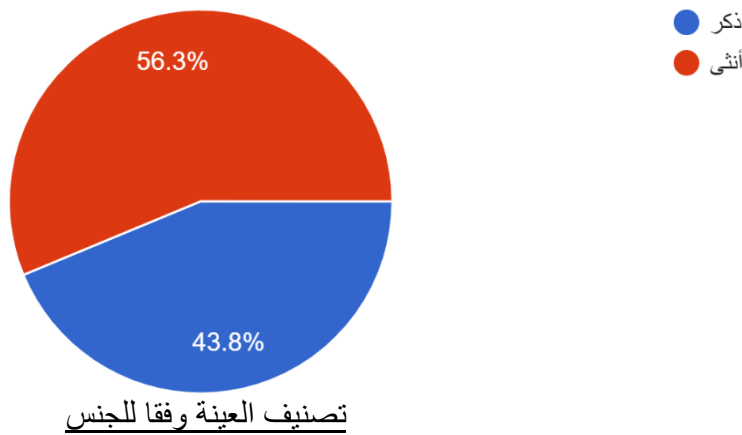
جدول 5: توصيف عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
النوع	ذكر	14	%56.3
	أنثى	22	%43.8
	الإجمالي	32	%100
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	10	%31.3
	من 30 سنة الى 40 سنة	8	%25
	من 40 سنة الى 50 سنة	12	%37.5
	أكثر من 50 سنة	2	%6.3
	الإجمالي	32	%100
المستوى التعليمي	تعليم ثانوي	7	%21.9
	بكالوريوس	9	%28.1
	ماجستير	15	%46.9
	اخرى	1	%3.1
	الإجمالي	32	%100
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنين	15	%46.9
	من 5 الى 10 سنوات	9	%28.1
	من 10 الى 15 سنة	5	%15.6
	من 15 سنة فأكثر	3	%9.4
	الإجمالي	36	%100

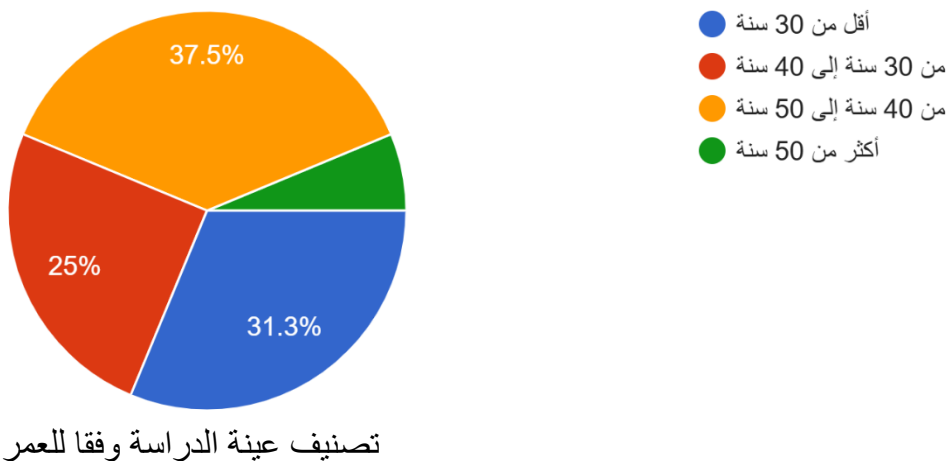
المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية. (ن-36 شخص)

• من بيانات الجدول رقم (5) تم استخلاص النتائج التالية:

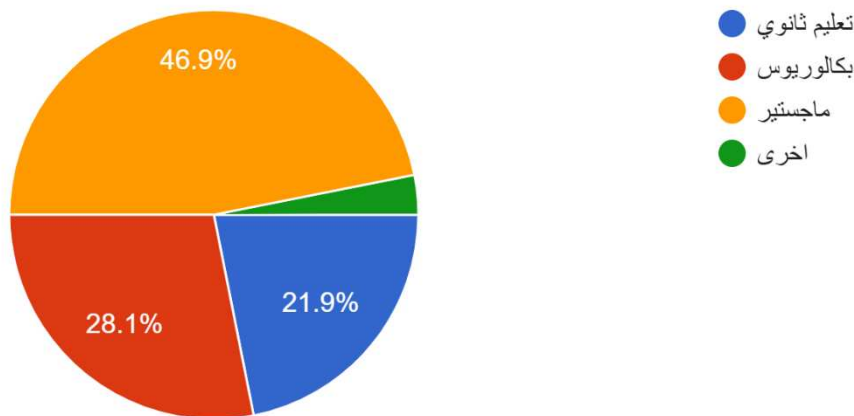
- بالنسبة للجنس: أظهرت النتائج الإحصائية ان، عدد الاناث تجاوز عدد الذكور حيث يبلغ عدد الاناث 18 حيث يعادل 56.3% من العينة بينما عدد الذكور يبلغ 14 حيث يعادل 43.8% من العينة. كما هو موضح بالشكل التالي:



- أما بالنسبة للعمر: أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك 11 اشخاص أعمارهم اقل من 30 سنة أي ما يعادل 31.3% من عينة الدراسة، وهناك 9 اشخاص أعمارهم تتراوح بين 30 الى 40 سنة أي ما يعادل 25% من عينة الدراسة، وهناك 14 شخص أعمارهم تتراوح بين 40 الى 50 سنة أي ما يعادل 37.5 % من عينة الدراسة، وهناك أيضا شخصان أعمارهم اكثر من 50 سنة فأكثر أي ما يعادل 6.3% كما هو موضح بالشكل التالي:

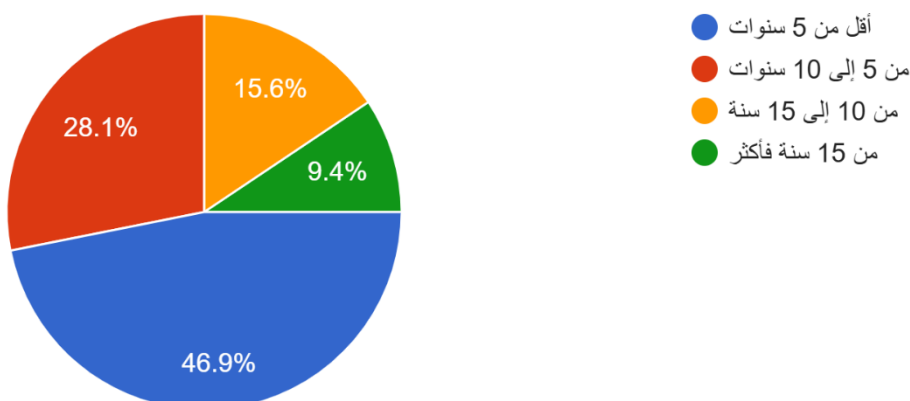


- **بالنسبة للمستوى التعليمي:** أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك 7 اشخاص حاصلين على شهادة الثانوية أي ما يعادل 21.9% من عينة الدراسة، وهناك 9 اشخاص حاصلين على شهادة البكالوريوس أي ما يعادل 28.1% من عينة الدراسة، وهناك 19 شخص حاصلين على شهادة الماجستير أي ما يعادل 46.9% من عينة الدراسة، وهناك شخص واحد أيضا حصل على شهادة اخرى أي ما يعادل 3.1%. كما هو موضح بالشكل التالي:



تصنيف عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي

- **أما بالنسبة للخبرة المهنية:** أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك 17 شخص خبرتهم المهنية اقل من 5 سنين اي ما يعادل 46.9% من عينة الدراسة، وبينما هناك 10 اشخاص خبرتهم المهنية تتراوح من 5 الى 10 سنوات ما يعادل 28.1% من عينة الدراسة، وكذلك هناك 6 اشخاص خبراتهم المهنية تتراوح من 10 الى 15 سنوات ما يعادل 15.6% من عينة الدراسة، وأيضا هناك 3 اشخاص تتراوح خبرتهم المهنية اكثر من 15 سنة ما يعادل 9.4% من عينة الدراسة. كما هو موضح بالشكل التالي:



تصنيف العينة وفقا للخبرة المهنية

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE). بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس كلا من قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي بالاصدار 28. الفقرات والجداول توضح ذلك

← صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted

- صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الطالبيقياس الاتساق الداخلي للاستبيانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه . وفقا لدراسة (Kaiser 1974), معامل الارتباط أقل من 0.5 يتم حذفه من الاستبانة.
- الصدق التقاربي Convergent Validity: يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE, التي يجب ان تكون قيمتها أكبر 0.5 وفقا ل(Hair et al. 2006)

← الجداول التالية توضح النتائج الاحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط الانحراف المعياري, قيمة T المحسوبة, وقيم P- value) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات. كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبيانات وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية, SEM - PLS, كما يلي:

جدول 6: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغيرات المستقل والتابع:

متوسط التباين المستخرج		P Values	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	KMO	العبارات	المتغير	
0.770	0.793	0.00	0.458	0.795	0.709	A1	المشاركة في اتخاذ القرارات	القيادة التشاركية
		0.00	0.318	0.819		A2		
		0.00	0.549	0.782		A3		
		0.00	0.405	0.778		A4		
	0.736	0.00	0.387	0.738		B1	تفويض السلطة	
		0.00	0.557	0.766		B2		
		0.00	0.549	0.820		B3		
		0.00	0.442	0.622		B4		
	0.782	0.00	0.442	0.910		C1	العلاقات الانسانية	
		0.00	0.435	0.655		C2		
		0.00	0.457	0.839		C3		
		0.00	0.484	0.724		C4		
0.750	0.00	0.442	0.663	0.643	D1	بيئة العمل		
	0.00	0.367	0.643		D2			
	0.00	0.557	0.841		D3			
	0.00	0.149	0.789		D4			
	0.00	0.650	0.797		D5			
	0.00	0.288	0.771		D6			
	0.00	0.288	0.733		D7			
	0.00	0.288	0.757		D8			
	0.00	0.557	0.871		D9			
	0.00	0.442	0.881		D10			
	0.00	0.495	0.587		D11			
	0.00	0.405	0.674		D12			

المصدر: من اعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة

◀ يتضح من الجدول بالأعلى:

■ مقياس القيادة التشاركية: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها, عند قيم أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001, وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس با ابعاده الثلاثة. كذلك, من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE, لمتغير القيادة التشاركية ككل الذي يساوي 0.770, كذلك قيم متوسط التباين المستخرجة لأبعاد القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرارات ، تفويض السلطة ، العلاقات الانسانية) هي 0.782, 0.736, 0.793, على الترتيب وفقا لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

■ مقياس بيئة العمل : جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها, عند قيم أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001, وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك, من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE, يتضح ان قيمته لمتغير بيئة العمل هو 0.750 وفقا لذلك, فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

◀ ثبات أداة الدراسة:

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability، وقيمة rho-A بواسطة نموذج المعادلة البنائية SEM-PLS. وقال (Hair et al (2010)، يجب أن تكون القيم الثلاثة أكبر من 0.7، حتى يتحقق الثبات للمقياس

الجدول التالي موضح به القيم المستخرجة من المعادلة البنائية SEM-PLS فيما يتعلق بالثلاث قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability.

جدول 7: قياس الثبات لأدات الدراسة

Cronbach's alpha		عدد العبارات	المتغير	
0.876	0.922	4	المشاركة في اتخاذ القرارات	القيادة التشاركية
	0.907	4	تفويض السلطة	
	0.902	4	العلاقات الانسانية	
0.812		12	بيئة العمل	

المصدر: من اعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة

◀ يتضح من الجدول بالأعلى أن قيم معاملات الثبات لمقاييس الدراسة كما يلي:

- القيادة التشاركية أظهرت النتائج الاحصائية أن قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability هو: 0.876. قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability لابعاد القيادة التشاركية، على الترتيب هم المشاركة في اتخاذ القرارات: (0.922)، تفويض السلطة: (0.907)، العلاقات الانسانية: (0.902). مما يشير إلى أن جميع القيم أكبر من 0.8، وقال (Hair et al (2010)، فقد تحقق ثبات المقياس.

- مقياس بيئة العمل : أظهرت النتائج الاحصائية ان قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability هو: 0.812 قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability مما يشير إلى أن جميع القيم أكبر من 0.8, وقال (Hair et al (2010), فقد تحقق ثبات المقياس.

◀ وفقا للنتائج الاحصائية بالأعلى, التي اثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية, مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها وصلاحيه هذه الاستبانات للتطبيق والوثوق بها, واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار فروض الدراسة.

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة (الإجابة على أسئلة البحث)

تم قياس استجابات افراد العينة لفقرات المقياس طبقا لمقياس ليكرت الثلاثي, وفق لما يلي:

موافق	محايد	غير موافق
1	2	3

◀ وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقا للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي $(3 \div 100) = 33\%$

يوضح الجدول 8: دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من 1 الى 1.67	موافق	من 66.67% الى 100%	موافقة مرتفعة
من 1.68 الى 2.34	محايد	من 33.34% الى 66.66%	موافقة متوسطة
من 2.35 الى 3.0	غير موافق	من 0% الى 33.33%	موافقة منخفضة

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقاً للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي. حيث يتم النظر إلى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوى القيادة التشاركية وابعادها، وكذلك مستوى بيئة العمل ككل، وذلك وفقاً لوجهة نظر عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

جدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
القيادة التشاركية	المشاركة في اتخاذ القرارات	1.21	1.22	0.303	0.301	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	تفويض السلطة	1.24		0.373		موافق		مرتفع	
	العلاقات الانسانية	1.22		0.356		موافق		مرتفع	
بيئة العمل		1.19	0.247		موافق		مرتفع		

◀ يتضح من الجدول بأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي:

- تظهر نتائج توصيف العينة المتغير المستقل (القيادة التشاركية): أوضحت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي نسبة الموافقة عالية، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من القيادة التشاركية. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (1.22) بنسبة موافقة بلغت (40.6%) عند إنحراف معياري (0.301)، كذلك أوضحت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد القيادة التشاركية، أن الأبعاد الثلاثة لمتغير القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة، العلاقات الانسانية) جاء الاتجاه العام لها من قبل مفردات عينة الدراسة هو مستوى الموافقة عالي عند مستوى تطبيق مرتفع، حيث نجد أن المتوسط الحسابي

لبعد(المشاركة في اتخاذ القرارات) هو (1.21) بنسبة موافقة (40.3%) عند
إنحراف معياري (0.303), المتوسط الحسابي لبعد (تفويض السلطة) هو
(1.24) بنسبة موافقة حوالي (41.3%) عند إنحراف معياري (0.373), بلغ
المتوسط الحسابي لبعد(العلاقات الانسانية) هو (1.22) بنسبة موافقة (40.6%)
عند إنحراف معياري(0.356).

■ تظهر نتائج توصيف العينة المتغير التابع (بيئة العمل): أوضحت النتائج أن الاتجاه
العام لمفردات عينة الدراسة هي البيئة، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من
بيئة العمل شركة سوزوكي فرع الصفا حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل
(1.19) بنسبة موافقة بلغت (39.6%) عند إنحراف معياري (0.247).

← وفقا للنتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة، أشارت النتائج الإحصائية الوصفية فيما
يتعلق بالمتغير المستقل (القيادة التشاركية) إلى أن الاتجاه العام لدى عينة الدراسة
هو الموافقة وأن تطبيقه في شركة سوزوكي فرع الصفا مرتفع، بينما كانت
النتائج الإحصائية الوصفية للمتغير التابع (بيئة العمل ككل) ذات مستوى مرتفع
في شركة سوزوكي فرع الصفا وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.

معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (لبيرسون) بين متغيرات الدراسة، والتي تم قياسها باستخدام SPSS-V 28 وذلك على النحو التالي:

جدول 10: معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

بيئة العمل	العلاقات الإنسانية	تفويض السلطة	المشاركة في اتخاذ القرارات	القيادة التشاركية	المتغير	
.734**	.911**	.888**	.812**	1	Pearson Correlation	القيادة التشاركية
<.001	<.001	<.001	<.001		Sig. (2-tailed)	
45	45	45	45	45	N	
.608**	.632**	.549**	1	.812**	Pearson Correlation	المشاركة في اتخاذ القرارات
<.001	<.001	<.001		<.001	Sig. (2-tailed)	
45	45	45	45	45	N	
.691**	.735**	1	.549**	.888**	Pearson Correlation	تفويض السلطة
<.001	<.001		<.001	<.001	Sig. (2-tailed)	
45	45	45	45	45	N	
.617**	1	.735**	.632**	.911**	Pearson Correlation	العلاقات الإنسانية
<.001		<.001	<.001	<.001	Sig. (2-tailed)	
45	45	45	45	45	N	
1	.617**	.691**	.608**	.734**	Pearson Correlation	بيئة العمل
	<.001	<.001	<.001	<.001	Sig. (2-tailed)	
45	45	45	45	45	N	

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

◀ الارتباط الخطي القيادية التشاركية وابعادها (كمتغير مستقل) وبيئة العمل
(كمتغير تابع):

■ تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب (0.734) بين القيادة التشاركية وأبعادها كمتغير مستقل وبيئة العمل كمتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (0.01).

■ تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب بين كل بعد من القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة ، العلاقات الانسانية) عند معامل ارتباط: 0.911، 0.888، 0.812، على الترتيب، كمتغيرات مستقلة عند مستوى دلالة أقل من (0.01) وبين بيئة العمل كمتغير تابع.

← يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة، ومما يدل على قوة هذا الارتباط.

◀ الارتباط الخطي بين القيادة التشاركية وبين متغير القيادة التشاركية ككل، وبين بعضها البعض:

■ يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي قوي بين القيادة التشاركية وبين أبعادها (المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة، العلاقات الانسانية) عند مستوى دلالة (0.01).

4.5. اختبارات الفرضيات ومناقشة النتائج

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية, ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كلا من الحزمة الإحصائية SPSS V, 28, SEM-PLS. على النحو التالي:

◀ الفرض الرئيسي للدراسة:

← توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية وبيئة العمل.

وينتفع من هذا الفرض الرئيسي فروضا فرعية كما يلي:

← : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وبيئة العمل .

← : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين تفويض السلطة وبيئة العمل.

← : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين العلاقات الانسانية وبيئة العمل .

◀ نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة:

■ ينص هذا الفرض على انه "- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية وبيئة العمل .

← ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis بين القيادة التشاركية (اجمالا) محل الدراسة كمتغير مستقل وبيئة العمل كمتغير تابع.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.734 ^a	.539	.528	.170

a. Predictors: (Constant), القيادة التشاركية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.446	1	1.446	50.176	<.001 ^b
	Residual	1.240	43	.029		
	Total	2.686	44			

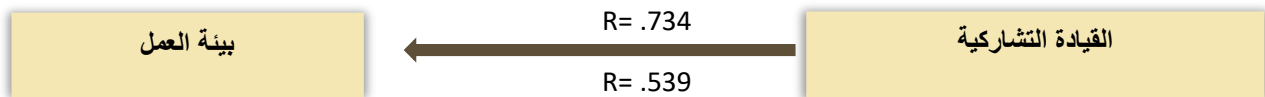
a. Dependent Variable: بيئة العمل

b. Predictors: (Constant), القيادة التشاركية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	.453	.107		4.231	<.001	.237	.668
القيادة التشاركية	.603	.085	.734	7.083	<.001	.432	.775

a. Dependent Variable: بيئة العمل



◀ يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig) أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (0.01).

▪ وتشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.734$) إلى وجود ارتباط موجب قوي القيادة التشاركية (اجمالاً) بيئة العمل .

▪ يشير معامل التحديد المعدل (R^2) إلى أن (53.9%) من التباين الحاصل بيئة العمل يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى القيادة التشاركية

▪ تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B) ، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (0.01).

← وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية (اجمالاً) كمتغير مستقل وبيئة العمل كمتغير تابع.

← نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول والثاني والثالث للدراسة:

▪ ينص هذا الفرض الفرعي الاول على أنه " : توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وبيئة العمل " يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين المشاركة في اتخاذ القرارات محل الدراسة كمتغير مستقل، وبيئة العمل كمتغير تابع.

▪ ينص هذا الفرض الفرعي الثاني على أنه " : توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وبيئة العمل " يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة تفويض السلطة محل الدراسة كمتغير مستقل، وبيئة العمل كمتغير تابع.

▪ ينص هذا الفرض الفرعي الثالث على أنه " : لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الانسانية وبيئة العمل " يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين العلاقات الانسانية محل الدراسة كمتغير مستقل، وبيئة العمل كمتغير تابع.

← ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب التحليل الانحدار الخطي البسيط

Simple Linear Regression Analysis

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.746 ^a	.556	.523	.171

a. Predictors: (Constant), العلاقات الانسانية , تفويض السلطة, المشاركة في اتخاذ القرارات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.493	3	.498	17.102	<.001 ^b
	Residual	1.193	41	.029		
	Total	2.686	44			

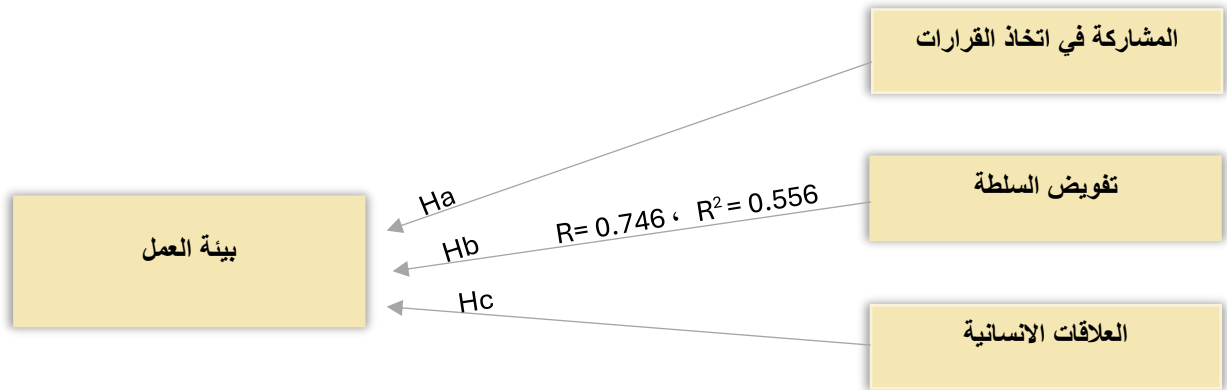
a. Dependent Variable: بيئة العمل

b. Predictors: (Constant), العلاقات الانسانية , تفويض السلطة, المشاركة في اتخاذ القرارات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.441	.112		3.948	<.001	.215	.667
	المشاركة في اتخاذ القرارات	.244	.111	.299	2.196	.034	.020	.468
	تفويض السلطة	.306	.103	.463	2.972	.005	.098	.515
	العلاقات الانسانية	.061	.116	.088	.525	.602	-.174	.296

a. Dependent Variable: بيئة العمل



← يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig) اقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (0.01).
 - وتشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.746$) وجود ارتباط موجب قوي بين القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة ، العلاقات الانسانية) وبيئة العمل .
 - يشير معامل التحديد المعدل (R^2) إلى أن (55.6%) من التباين الحاصل ببيئة العمل يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى ابعاد القيادة التشاركية.
 - تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B) ، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) (0.01).
- ← وبناءً على النتائج السابقة تم قبول صحة الفرض الفرعي الاول والثاني الذي تنص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة كمتغير مستقل وبيئة العمل كمتغير تابع. بينما لم يتم اثبات صحة الفرضية الثالثة الذي تنص على وجود ارتباط علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الانسانية كمتغير مستقل وبيئة العمل كمتغير تابع.

4.6. الخاتمة

في ختام هذا الفصل، تم عرض وتحليل النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية التي هدفت إلى قياس أثر القيادة التشاركية في تحسين بيئة العمل لدى موظفي شركة سوزوكي للسيارات بمدينة جدة. وقد أظهرت النتائج، من خلال التحليل الوصفي واختبارات الصدق والثبات، أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية والاتساق، مما يعزز من دقة النتائج المستخلصة.

كما بيّنت نتائج التحليل وجود علاقات ارتباط إيجابية بين أبعاد القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية) وبين مستوى بيئة العمل، وهو ما يدعم فرضيات الدراسة ويؤكد أن تبني هذا النمط القيادي يسهم بشكل فعال في تحسين المناخ التنظيمي، وزيادة رضا الموظفين، وتعزيز روح التعاون داخل بيئة العمل.

وأوضحت نتائج اختبار الفرضيات أن للقيادة التشاركية تأثيراً معنوياً إيجابياً على بيئة العمل، مما يعكس أهمية إشراك الموظفين في صنع القرار ومنحهم الثقة والمسؤولية، إضافة إلى بناء علاقات إنسانية قائمة على الاحترام والتقدير المتبادل.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن نتائج هذا الفصل تمثل أساساً عملياً يدعم الإطار النظري للدراسة، ويمهّد للانتقال إلى الفصل الخامس الذي يتناول مناقشة النتائج بشكل أعمق، واستخلاص التوصيات والمقترحات التي من شأنها تطوير الممارسات القيادية وتحسين بيئة العمل في المؤسسات المشابهة.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

مهدجوبي، ن.، وكودية، ر. (2021). دور القيادة التشاركية في تعزيز جودة الحياة الوظيفية. جامعة ورقلة – الجزائر.

عليوي، ز. ع. (2023). أثر القيادة التشاركية في تعزيز روحانية مكان العمل – دراسة ميدانية في جامعة ميسان. جامعة ميسان.

المرزوق، هـ. (2023). القيادة التشاركية وعلاقتها باليقظة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالكويت. أكاديميا.

موقع شركة سوزوكي للسيارات (<https://www.suzukinajeebauto.com>)

- استبيان المتغير الأول: قمني، عدنان، حمو سيدي، عبد المالك، مختاري، & سعد الله/مؤطر. (2021). القيادة التشاركية ودورها في تحسين التزام الأستاذ الجامعي (Doctoral dissertation, جامعة أحمد دراية أدرار).

<https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/handle/123456789/6083>

استبيان المتغير الثاني : روابح & العيد. أثر بيئة العمل على أداء العاملين دراسة حالة مديرية التجارة لولاية ورقلة. (Doctoral dissertation).

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/19990>

المراجع الأجنبية:

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), Advances in experimental social psychology (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.

Aguinis, H. (2009). Performance management. Prentice Hall.

Al-Husseini, S., & Elbeltagi, I. (2016). Transformational leadership and innovation: The mediating role of knowledge sharing among higher education faculty. International Journal of Leadership in Education, 19(4), 402–425.

<https://doi.org/10.1080/13603124.2015.1023361>

Alshurideh, M. T., Al Kurdi, B., & Salloum, S. A. (2019). The effects of internal marketing on organizational commitment: A systematic review. *International Journal of Business Innovation and Research*, 19(3), 291-319.

Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). Adding the “E” to E-leadership: How it may impact your leadership style. *Organizational Dynamics*, 31(4), 325-338.

[https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00112-3](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00112-3)

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain for performance appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 303-321.

Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 687-732). Consulting Psychologists Press.

Davis, K., & Newstrom, J. (2002). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*.

DeNisi, A., & Williams, K. J. (2018). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 371-385.

DON-CHIMA, J. E. F. F. E. R. Y., & EKECHI, F. (2023). Communication and Organizational Change (A study on Christopher University, Mowe). In ICSSIET CONGRESS (p. 344).

Emera Id. Service delivery reform within the Canadian public sector 1990-2002.

[Emerald Insight](#)

Foley, J. (2008). Service delivery reform within the Canadian public sector 1990-2002. *Employee Relations*, 30(3), 283-303.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam.

- Godard, J. (2021). The impact of participatory leadership on employee satisfaction and productivity. *Journal of Business Research*, 128, 285-293.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.010>
- Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2019). Employee learning orientation and team performance: The mediating role of team creativity. *Academy of Management Journal*, 62(3), 856-878.
- Gounaris, S. (2008). The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: Some preliminary evidence. *Journal of Services Marketing*, 22(1), 68–90.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 165-183). American Psychological Association.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.
- He, P., Murrmann, S. K., & Perdue, R. R. (2010). An investigation of the relationships among employee empowerment, employee perceived service quality and employee job satisfaction in a U.S. hospitality organization. *Journal of Foodservice Business Research*, 13(1), 36-50.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- Herzberg, F. (1968). *Work and the Nature of Man*.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (2008). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 10(4), 118–126.

[Taylor & Francis](#)

Readiness of teachers for change in schools

Theorizing on the role of teacher attitudes in change effectiveness, this study examined the predictive value of context (trust), process (social interaction, participati...

Kanter, R. M. (1983). *The change masters: Innovations for productivity in the American corporation*. Simon and Schuster.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.

Lam, C. F., Huang, X., & Chan, S. C. (2015). The threshold effect of participative leadership on group innovation: A moderated mediation model. *The Leadership Quarterly*, 26(4), 643–656. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.01.001>

Lichtenstein, J., & Kies, M. (2020). Participatory leadership as a catalyst for innovation: A study of employee engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(5), 657-670. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2019-0373>

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.

Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. [SpringerLink](#)

Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*.

McShane, S., & Von Glinow, M. (2015). *Organizational Behavior*.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2014). *Leadership styles and their*

impact on employee performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(5), 1-8.

Noe, R. A. (2017). *Employee training and development*. McGraw-Hill Education.

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.

Northouse, P. (2019). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.

Ospina, S. M. (2017). Collective leadership and context in public administration: Bridging public leadership research and leadership theory. *Public Administration Review*, 77(2), 275–287. <https://doi.org/10.1111/puar.12706>

Robinson, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (16th ed.). Pearson.

Robinson, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.

Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Organizational Behavior*.

Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of the leader. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1), 23-31. <https://doi.org/10.1108/01437730110381352>

Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2015). Is there a “big five” in teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555-599.

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity of general cognitive ability in predicting job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274.

Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*.

Service delivery reform within the Canadian public sector 1990-2002 | Emerald Insight

Somech, A. (2006). The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of Management*, 32(1), 132–157. <https://doi.org/10.1177/0149206305277799>

Smith, W. (2020). Professionalism, Ethical Climate, Job Satisfaction and ...

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

- Wang, Y., Liu, Y., & Liu, J. (2020). Sustainable employee performance: A systematic review and future research directions. *Sustainability*, 12(4), 1456.
- Woods, P. A., & Gronn, P. (2009). Nurturing leadership: The role of leadership in fostering a collaborative culture. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(3), 291-317. <https://doi.org/10.1177/1741143209102796>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson.
<http://edl.emi.gov.et/jspui/bitstream/123456789/170/1/Eighth%20Edition%20Leadership%20in%20Organizations%20Gary%20Yukl%20%28%20PDFDrive%20%29.pdf>
- Zhang, Y. (2014). Globalization and leadership: New challenges for leaders. *International Journal of Leadership Studies*, 8(1), 1-15.

قائمة الملاحق

مقدمة الاستبيان:

السيدة والسادة الأفاضل،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نحن نقوم بإجراء بحث علمي يهدف إلى "اثر القيادة التشاركية على تحسين بيئة العمل " يسعى هذا الاستبيان إلى جمع بيانات حول تجاربكم وآرائكم ، والتي ستساهم بشكل كبير في تحليل العلاقة بين اثر القيادة التشاركية وتحسين بيئة العمل. هذا البحث جزء من متطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس في تخصص إدارة المشاريع من جامعة ميدأوشن، ولكن يرتبط بمصلحتكم المباشرة. نأمل منكم قراءة الاستبيان بدقة والإجابة على جميع الأسئلة بوضع علامة صح في المربع المناسب بما يعبر عن رأيكم.

نشكركم مقدّمًا على تقديركم لأهمية هذه الدراسة وتعاونكم معنا لتحقيق نجاحها. نود أن نؤكد أن المعلومات التي ستتم جمعها من خلال هذا الاستبيان ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي وستُعامل بسرية تامة.

وتفضلو بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث:

احمد علي قائد .

الإشراف:

د. عبد الرحيم نادر

البيانات الشخصية:

الجنس:

☐ ذكر

☐ انثى

المستوى التعليمي:

☐ تعليم ثانوي

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ اخرى

العمر:

☐ اقل من 30 سنة

☐ من 30 سنة الى 40 سنة

☐ من 40 سنة الى 50 سنة

☐ أكثر من 50 سنة

سنوات الخبرة:

☐ اقل من 5 سنين

☐ من 5 الى 10 سنوات

☐ من 10 الى 15 سنة

☐ من 15 سنة فأكثر

الاستبيان الأول: القيادة التشاركية

المتغير	الابعاد	الفقرات	موافق	محايد	غير موافق
القيادة التشاركية	المشاركة في اتخاذ القرار	يمتلك المدير المهارات القيادية اللازمة في إشراك مرؤوسيه في العمل.			
		يعمل المدير في الاستماع للانشغالات والمشاكل الموجودة في العمل.			
		يطبق المدير القرارات المتخذة على الجميع دون استثناء.			
		يسمح المدير للموظفين بتقديم المبادرات والمقترحات الجديدة للتوصل إلى القرارات المناسبة			
	تفويض السلطة	يفوض المدير جزءا من سلطته لبعض الموظفين وفق تخصصاتهم.			
		يسمح لي المدير باتخاذ أي قرار يضمن إنجاز عملي بمستوى من الجودة.			
		يسمح لي المدير بأن أتعامل بنفسني مع المشاكل التي تواجهني في عملي.			
		لا يتدخل المدير في المهام الموكلة لي لمعالجة إشكالات تخص مهامي.			
	العلاقات الانسانية	يراعي المدير الأسس النفسية والاجتماعية خلال التعامل مع الموظفين.			
		يبنى المدير الثقة بينه وبين الموظفين في الشركة ويتعاون معهم لحل المشكلات التي تواجههم.			
		يشجع المدير الموظفين على تشارك الخبرات داخل بيئة عملي.			
		يدرس رئيسي المباشر احتياجات الموظفين ويعمل على تلبيتها.			

المتغير الثاني: بيئة العمل

الرقم	بيئة العمل		
	موافق	محايد	غير موافق
1			توفر لي الشركة كل الأدوات و الأجهزة لأداء مهامي
2			تسعى الشركة لتوفير كل الوسائل لتسهيل تنقلي لأداء مهامي الرقابية على المتعاملين الاقتصاديين
3			الاجر الذي أتقاضه يتناسب والمهام الموكلة الي
4			أنا راضي على الظروف المادية
5			تحظى الشركة بقبول عام لدى المستهلك
6			تحظى الشركة بقبول عام لدى المتعاملين الاقتصاديين
7			تعاني شركتي من ضغوط بسبب كثرة الشكاوي
8			تتأثر علاقاتي الاجتماعية الخاصة بسبب شركتي
9			اتعرض لضغوط خارجية بسبب شركتي
10			أعاني من إرهاق بسبب تراكم العمل
11			تسود روح المشاركة بين الموظفين بالشكل الذي يساهم في تحقيق اهداف الادارة
12			هناك تعاون من طرف المتعاملين الاقتصاديين لتسهيل اداء مهامي