

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر القيادة التشاركية على تحسين الأداء المؤسسي في المدارس: دراسة ميدانية على المدارس الحكومية بالمدينة المنورة

أسم الطالب /مريم علي محمود يوسف

.....

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

2026

جدول المحتويات

1.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1.	المقدمة	4
1.2.	مشكلة الدراسة	5
1.2.1.	فجوات على المستوى النظري	5
1.2.2.	فجوات على المستوى التطبيقي	6
1.3.	أهمية الدراسة	6
1.3.1.	على المستوى النظري	7
1.3.2.	على المستوى التطبيقي	7
1.4.	أسئلة الدراسة	8
1.5.	أهداف الدراسة	8
1.6.	فرضيات الدراسة	9
1.7.	نموذج الدراسة	10
1.8.	منهجية الدراسة	10
	مجتمع وعينة الدراسة	11
	مصادر جمع البيانات	11
	أدوات الدراسة	12
	الأساليب الإحصائية المستخدمة	12
	حدود الدراسة	12
	أداة الدراسة	12
1.9.	الدراسة الميدانية	13
1.10.	مخطط المشروع المقترح	14
2.	الفصل الثاني: الدراسات السابقة	15
2.1.	المقدمة:	16
2.2.	المتغير المستقل	16
2.3.	المتغير التابع	16
2.4.	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	16

17	الخاتمة	2.5
		قائمة المراجع
	17	

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تُعدّ المنظمات المعاصرة في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم أمام تحديات متزايدة تفرض عليها إعادة النظر في أنماطها القيادية وأساليبها الإدارية بما يُمكنها من تحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها التنافسية. وقد باتت القيادة الفاعلة من أهم المرتكزات التي تستند إليها المؤسسات في مواجهة هذه التحديات، إذ لم تعد الأنماط القيادية التقليدية القائمة على المركزية والسلطة الأحادية قادرة على استيعاب المتغيرات البيئية وتلبية تطلعات العاملين، مما دفع الباحثين والممارسين إلى البحث عن أنماط قيادية أكثر مرونة وانفتاحًا تُسهم في تفعيل الطاقات البشرية وتحقيق التميز المؤسسي (الحربي، 2025).

وتمثل القيادة التشاركية أحد أبرز الأنماط القيادية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الفكر الإداري المعاصر، لما تتضمنه من إشراك للعاملين في عمليات اتخاذ القرار، وتفويض للصلاحيات، وتعزيز للعمل الجماعي، وفتح قنوات التواصل بين القيادة والمُرووسين. ويقوم هذا النمط القيادي على مبدأ جوهري مفاده أن المشاركة الفاعلة للعاملين في صياغة القرارات وتنفيذها تُعزّز من شعورهم بالانتماء والمسؤولية، وترفع من مستوى التزامهم تجاه المؤسسة، مما ينعكس إيجابًا على أدائهم الفردي والجماعي (الفرعي و طشطوش، 2022).

وقد أكدت الدراسات الحديثة أن تطبيق القيادة التشاركية في المؤسسات يُسهم في تحقيق جملة من المخرجات الإيجابية، من بينها تنمية رأس المال الفكري، وتعزيز التميز الاستراتيجي، وتحسين أداء فرق العمل، وزيادة مستويات الرضا الوظيفي. كما أن إشراك العاملين في صنع القرار يُؤلّد لديهم إحساسًا بقيمتهم داخل المنظمة ويُحفّزهم على تقديم أفكار إبداعية تُسهم في تطوير العمل وحل المشكلات بكفاءة عالية (النظاري و محمد، 2025؛ الحسنوي و شياع، 2023).

ويُعدّ الأداء المؤسسي من المفاهيم المحورية التي تعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. ويرتبط الأداء المؤسسي ارتباطاً وثيقاً بمجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية، من أبرزها النمط القيادي السائد، والثقافة التنظيمية، ونظم الاتصال الداخلي، إذ تتكامل هذه العوامل لتشكّل البيئة المؤسسية التي تُحدّد مستوى الأداء ومدى تحقيق المؤسسة لرسالتها وأهدافها الاستراتيجية (المبيضين و العضاية، 2024).

وفي القطاع التعليمي، وتحديداً في المدارس الحكومية، تكتسب القيادة التشاركية أهمية مضاعفة بوصفها المدخل الأنسب لإدارة بيئات تعليمية تتسم بالتنوع وتعدد الأطراف ذات العلاقة من معلمين وإداريين وطلبة وأولياء أمور ومجتمع محلي. ويُمثّل تطبيق هذا النمط القيادي في المدارس الحكومية بالمدينة المنورة فرصة حقيقية لتحسين الأداء المؤسسي ورفع جودة المخرجات التعليمية، خاصة في ظل التوجهات الاستراتيجية للمملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030 التي تُولي اهتماماً بالغاً بتطوير قطاع التعليم وتعزيز كفاءته (Riza et al., 2025).

ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر القيادة التشاركية في تحسين الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية بالمدينة المنورة، سعياً للإسهام في إثراء الأدب الإداري في هذا المجال، وتقديم توصيات عملية تُفيد صانعي القرار في القطاع التعليمي لتطوير الممارسات القيادية بما يُحقّق التميز المؤسسي المنشود

1.2. مشكلة الدراسة

يشهد القطاع التعليمي في المملكة العربية السعودية تحولات جوهرية في إطار التوجه نحو تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، الأمر الذي يستدعي تبني أنماط قيادية حديثة تُسهم في تحسين الأداء المؤسسي للمدارس ورفع جودة العملية التعليمية. وعلى الرغم من الجهود المبذولة في تطوير الممارسات الإدارية في المدارس الحكومية، إلا أنه لا تزال هناك فجوات واضحة في تطبيق القيادة التشاركية ومدى انعكاسها على الأداء المؤسسي، وهو ما يُبرز الحاجة إلى دراسة هذه العلاقة بصورة معمّقة في السياق التعليمي بالمدينة المنورة.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تكشف مراجعة الأدبيات السابقة عن وجود تباين في النتائج المتعلقة بأثر القيادة التشاركية على الأداء المؤسسي، إذ ركّز معظم الباحثين على دراسة هذا الأثر في القطاعات الاقتصادية والصناعية والخدمية، في حين ظلّ القطاع التعليمي - وتحديدًا المدارس الحكومية - أقلّ حظًا من الدراسة (بقشان و فلمبان، 2023). كما أن الدراسات التي تناولت القيادة التشاركية في البيئة العربية تطرّقت إلى متغيرات وسيطة مثل أخلاقيات القيادة والرضا الوظيفي، دون التعمّق في الأثر المباشر للقيادة التشاركية بأبعادها المختلفة على أبعاد الأداء المؤسسي في البيئة المدرسية) المبيضين و العضاية، 2023؛ (Mpuangnan et al., 2024). يُضاف إلى ذلك أن الأطر النظرية التي تناولت العلاقة بين القيادة التشاركية والأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية الحكومية بالسياق السعودي لا تزال محدودة، مما يُشكّل فجوة معرفية تستدعي البحث والاستقصاء (Ayesuwa & Okwuokei, 2023).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على الصعيد التطبيقي، تُشير الملاحظات الميدانية والتقارير ذات العلاقة إلى وجود قصور في تبني ممارسات القيادة التشاركية في كثير من المدارس الحكومية، حيث لا يزال النمط القيادي السائد يميل إلى المركزية في اتخاذ القرارات وضعف إشراك المعلمين والكوادر الإدارية في رسم السياسات وتطوير العمل المدرسي (الحربي، 2025). كما أن هناك تفاوتًا في مستوى الأداء المؤسسي بين المدارس الحكومية، الأمر الذي قد يُعزى جزئيًا إلى اختلاف الأنماط القيادية المُتبعة من قبل قادة هذه المدارس. ويُلاحظ كذلك ضعف في قنوات التواصل بين القيادة المدرسية والمعلمين، وقلة في تفويض الصلاحيات، مما ينعكس سلبيًا على مستوى الالتزام التنظيمي والإنتاجية (إبراهيم و الدريني، 2024).

وبناءً على ما تقدّم، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو الآتي:

ما أثر القيادة التشاركية على تحسين الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية بالمدينة المنورة؟

1.3. أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الموضوع الحيوي الذي تتناوله، ومن السياق التطبيقي الذي تُجرى فيه، وتتجلى أهميتها على المستويين النظري والتطبيقي على النحو الآتي:

1.3.1. على المستوى النظري

- تُسهم الدراسة في إثراء الأدب الإداري العربي بإطار نظري متكامل يربط بين القيادة التشاركية بأبعادها المختلفة والأداء المؤسسي في القطاع التعليمي، وهو ما يُمثل إضافة معرفية للمكتبة العربية.
- تسدّ الدراسة جزءًا من الفجوة البحثية المتعلقة بدراسة أثر القيادة التشاركية في المدارس الحكومية بالسياق السعودي، حيث تندر الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في بيئة المدينة المنورة تحديدًا.
- تفتح الدراسة آفاقًا بحثية جديدة أمام الباحثين لاستكشاف متغيرات إضافية وسيطة ومعدّلة قد تؤثر في العلاقة بين القيادة التشاركية والأداء المؤسسي.
- تُقدّم الدراسة مرجعًا علميًا يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية المتعلقة بالقيادة التشاركية والأداء المؤسسي في القطاعات التعليمية المختلفة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي

- تُقدّم الدراسة نتائج وتوصيات عملية تُعيد صناع القرار في وزارة التعليم وإدارة تعليم المدينة المنورة في تطوير الممارسات القيادية في المدارس الحكومية.
- تُسهم الدراسة في توعية قادة المدارس بأهمية تبني القيادة التشاركية بوصفها مدخلًا لتحسين الأداء المؤسسي ورفع جودة المخرجات التعليمية.
- تُساعد نتائج الدراسة في تصميم برامج تدريبية متخصصة لقادة المدارس تستهدف تنمية مهارات القيادة التشاركية وممارساتها بصورة فاعلة.
- تتسجم الدراسة مع التوجهات الاستراتيجية لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 الرامية إلى تطوير القطاع التعليمي وتحسين كفاءته وفاعليته.
- تُقدّم الدراسة أدوات قياس يمكن الاستفادة منها في تقييم مستوى تطبيق القيادة التشاركية وأثرها على الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية.

1.4. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي: ما أثر القيادة التشاركية بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، العمل بروح الفريق، التواصل الفعّال) على تحسين الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية بالمدينة المنورة؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى ممارسة القيادة التشاركية بأبعادها المختلفة في المدارس الحكومية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين؟
3. ما أثر المشاركة في اتخاذ القرار على تحسين الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية بالمدينة المنورة؟
4. ما أثر تفويض السلطة على تحسين الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية بالمدينة المنورة؟
5. ما أثر العمل بروح الفريق على تحسين الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية بالمدينة المنورة؟
6. ما أثر التواصل الفعّال على تحسين الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية بالمدينة المنورة؟
7. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية)؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي: تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر القيادة التشاركية بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، العمل بروح الفريق، التواصل الفعّال) على المتغير التابع المتمثل في تحسين الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية بالمدينة المنورة.

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على المستوى الفعلي لممارسة القيادة التشاركية بأبعادها المختلفة داخل المدارس الحكومية بالمدينة المنورة.
2. الكشف عن مستوى الأداء المؤسسي الحالي في المدارس الحكومية بالمدينة المنورة.
3. قياس أثر بُعد المشاركة في اتخاذ القرار على تحسين الأداء المؤسسي.
4. قياس أثر بُعد تفويض السلطة على تحسين الأداء المؤسسي.
5. قياس أثر بُعد العمل بروح الفريق على تحسين الأداء المؤسسي.
6. قياس أثر بُعد التواصل الفعال على تحسين الأداء المؤسسي.
7. الكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.
8. الخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات التي تُسهم في تعزيز ممارسات القيادة التشاركية بما يرفع مستوى الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية.

1.6.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التشاركية بأبعادها مجتمعةً على تحسين الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية بالمدينة المنورة.

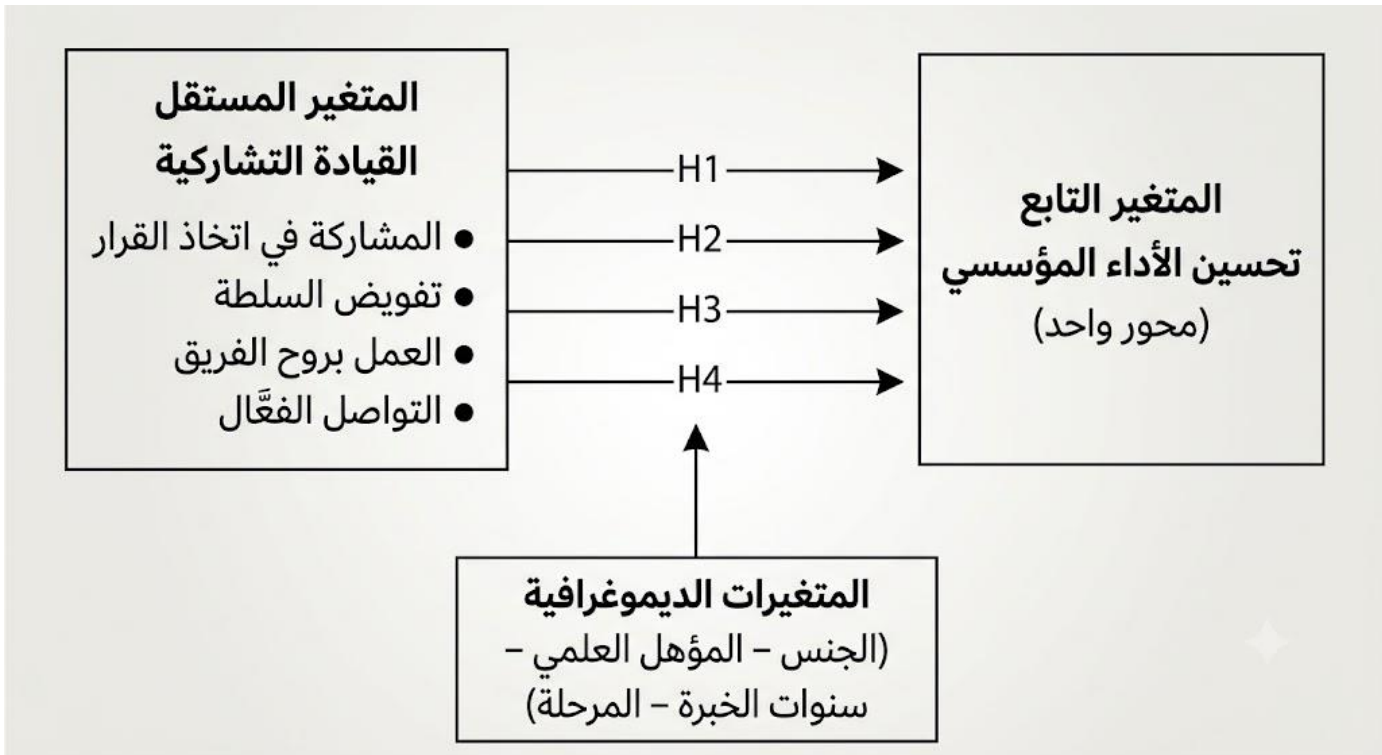
الفرضيات الفرعية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في اتخاذ القرار على تحسين الأداء المؤسسي.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض السلطة على تحسين الأداء المؤسسي.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للعمل بروح الفريق على تحسين الأداء المؤسسي.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتواصل الفعال على تحسين الأداء المؤسسي.

- **الفرضية الفرعية الخامسة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر القيادة التشاركية على تحسين الأداء المؤسسي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية).

1.7. نموذج الدراسة

يوضح النموذج العلاقة السببية بين المتغير المستقل (القيادة التشاركية) بأبعاده الأربعة والمتغير التابع (تحسين الأداء المؤسسي)، مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات الديموغرافية كمتغيرات وسيطة.



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة والإطار النظري.

1.8. منهجية الدراسة

سوف يعتمد الباحث في هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث سيقوم هذا المنهج على وصف ظاهرة القيادة التشاركية وأبعادها وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي في

المدارس الحكومية بالمدينة المنورة، وتحليل البيانات التي سيتم جمعها من ميدان الدراسة تحليلاً كمياً بهدف الوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن تعميمها.

كما سوف يستخدم الباحث الأسلوب الميداني من خلال تصميم استبانة إلكترونية وورقية تُوزَّع على عينة عشوائية من المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية بالمدينة المنورة، وسوف يتم تفرغ البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، بهدف اختبار الفرضيات والإجابة عن أسئلة الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة

سوف يتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الحكومية التابعة لإدارة تعليم المدينة المنورة، والبالغ عددهم وفقاً لآخر إحصائية رسمية صادرة عن الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة نحو (18,500) معلم ومعلمة موزعين على المراحل الدراسية الثلاث (الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية).

وسوف يقوم الباحث بسحب عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (377) مفردة، وقد تم تحديد هذا الحجم اعتماداً على معادلة (Krejcie & Morgan, 1970) لحساب حجم العينة عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، وسوف يتم توزيع الاستبانة إلكترونياً وورقياً على أفراد العينة، ومن المتوقع استرداد ما لا يقل عن (350) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، أي بنسبة استجابة تتجاوز (92%).

مصادر جمع البيانات

سوف يعتمد الباحث على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات:

المصادر الأولية: والتي ستمثل في البيانات التي سيتم جمعها ميدانياً من خلال أداة الاستبانة التي سيقوم الباحث بتصميمها خصيصاً لهذا الغرض.

المصادر الثانوية: والتي ستشمل الكتب العلمية، والدوريات، والرسائل الجامعية، والأبحاث المنشورة، والتقارير الرسمية الصادرة عن وزارة التعليم، وقواعد البيانات الإلكترونية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

أدوات الدراسة

سوف تكون **الاستبانة** هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، حيث سيقوم الباحث بتصميمها اعتماداً على الإطار النظري والدراسات السابقة، وستكوّن من ثلاثة أقسام: الأول للبيانات الديموغرافية، والثاني لقياس أبعاد المتغير المستقل (القيادة التشاركية)، والثالث لقياس المتغير التابع (تحسين الأداء المؤسسي)، وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في قياس استجابات المبحوثين.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف يستخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية عبر برنامج (SPSS) ، وتشمل: التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى المتغيرات، ومعامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة، ومعامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقات، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات، واختبار (T-test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

حدود الدراسة

سوف تلتزم الدراسة بالحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** ستقتصر الدراسة على بحث أثر القيادة التشاركية بأبعادها الأربعة (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، العمل بروح الفريق، التواصل الفعال) على تحسين الأداء المؤسسي.
- **الحدود المكانية:** ستُطبّق الدراسة على المدارس الحكومية في مدينة المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود البشرية:** سوف تقتصر على المعلمين والمعلمات العاملين في تلك المدارس.
- **الحدود الزمانية:** سوف تُنفَّذ الدراسة خلال العام الدراسي 1447هـ / 2025-2026م.

أداة الدراسة

المتغير المستقل: القيادة التشاركية

البُعد	عدد الفقرات
المشاركة في اتخاذ القرار	4
تفويض السلطة	4
العمل بروح الفريق	4
التواصل الفعال	4
إجمالي فقرات المتغير المستقل	16

المتغير التابع: تحسين الأداء المؤسسي (أحادي المحور)

المحور	عدد الفقرات
تحسين الأداء المؤسسي	10

إجمالي فقرات الاستبانة: 26 فقرة) بالإضافة إلى فقرات البيانات الديموغرافية.

1.9. الدراسة الميدانية

سوف يقوم الباحث بتنفيذ الدراسة الميدانية وفق الخطوات الآتية:

سوف يتم أولاً الحصول على الموافقات الرسمية اللازمة من الجهات المختصة (الجامعة، وإدارة تعليم المدينة المنورة)، ثم يقوم الباحث بتصميم الاستبانة في صورتها الأولية بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة، وسوف تُعرض على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية والقيادة (لا يقل عددهم عن 7 محكمين) للتأكد من صدقها الظاهري وصلاحياتها للتطبيق.

بعد ذلك، سوف يُطبّق الباحث الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة الفعلية، وذلك للتحقق من ثبات الأداة عبر معامل ألفا كرونباخ، ثم يقوم بتوزيع الاستبانة النهائية على

عينة الدراسة البالغة (377) مفردة، ومن ثمّ تجميع الاستبانات وترميز البيانات وإدخالها في برنامج (SPSS) وإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، وصولاً إلى تفسير النتائج ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري.

1.10. مخطط المشروع المقترح



2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. الخاتمة

قائمة المراجع

المبييضين، لانا محمود محمد، و العضائية، علي بن محمد عمر . (2024). أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على سلطة منطقة العقبة الاقتصادية بالأردن .مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، مج27، ع3 ، 1. 21 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1508585>

الحربي، صالح بن حامد حمدان. (2025). أثر الاتصال الداخلي على كفاءة الأداء المؤسسي. المجلة العربية للإدارة، مج45، ع2 ، 173 - 186. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1623485>

المبييضين، لانا محمود محمد، و العضائية، علي بن محمد عمر . (2023). أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء المؤسسي: الدور الوسيط لأخلاقيات القيادة: دراسة تطبيقية على سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1467134>

الفرعي، أحمد بن سعيد بن محمد، و طشطوش، هایل عبدالمولى إبراهيم. (2022). أثر القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة موظفي شركة النبع للتموين والإعاشة والخدمات ش. م. م (رسالة ماجستير

غير منشورة). جامعة الشرقية، إبراء. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1583287>

إبراهيم، محمد حمدان، و الدريني، سارة السيد عبدالله. (2024). أثر القيادة التشاركية على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على العاملين بتموين بالدقهلية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة المنصورة، المنصورة.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1536945>

النظاري، محمد عبدالرحمن، و محمد، سحر هزاع عبدالملك. (2025). القيادة التشاركية وعلاقتها بتمتية رأس المال الفكري: دراسة ميدانية على جامعة تعز. مجلة الريان للعلوم التطبيقية، مج8، ع14 ، 33 - 79.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1616648>

الحسناوي، علي غازي عبد زيد كريم، و شياع، حسام حسين. (2023). دور القيادة التشاركية في تعزيز التميز الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج19، ع2 ، 325 - 346. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1469021>

بقشان، ريهام بنت خالد، و فلمبان، كمال بن نواوي توحيد. (2023). أثر القيادة التشاركية على أداء فرق العمل الافتراضية: دراسة ميدانية على موظفي شركة الاتصالات السعودية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع62

، 415 - 445. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1547033>

Riza, M. F., Hutahayan, B., & Chong, H. Y. (2025). Fostering high-performing organizations in higher education: the effect of participative leadership, organizational culture, and innovation on organizational performance and commitment. *Cogent Education*, 12(1), 2448884.

Mpuangnan, K. N., Govender, S., Mhlongo, H. R., & Osei, F. S. (2024). Impact of motivation and participative leadership style on employee performance: Mediating the role of job satisfaction. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 7(3), 1088-1098.

Ayesuwa, O., & Okwuokei, F. N. (2023). Participative leadership and organizational performance. *International Journal of Economics, Environmental Development and Society*, 4(3), 371-383.