

أثر القيادة التشاركية على أداء الموظفين: دراسة ميدانية على وزارة الموارد البشرية والتنمية
الاجتماعية بمدينة الرياض

إعداد الطالب/

مشاعل سعود العواد

251001868

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

تُعد القيادة الإدارية من أبرز العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسات بمختلف أنواعها، لا سيما في القطاع الحكومي الذي يتطلب نمطاً قيادياً قادراً على التكيف مع التحديات المتسارعة والتغيرات التنظيمية. وفي هذا السياق، برزت القيادة التشاركية كنمط حديث يُشجّع على إشراك الموظفين في صنع القرار ويُعزز من روح الفريق والعمل الجماعي، ما يجعلها ذات أهمية خاصة في بيئة العمل الحديثة. ويُنظر إلى هذا النمط كأداة فاعلة لتحفيز الموظفين وزيادة انتماهم المؤسسي مما ينعكس إيجاباً على أدائهم (أحمد، 2022؛ Alqatawenh, 2018).

تُشير العديد من الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين أسلوب القيادة المُتبع في المنظمات وبين مستويات الأداء العام للموظفين، حيث أن المشاركة الفعلية للموظف في قرارات العمل ترفع من مستوى الشعور بالمسؤولية وتُسهم في تحسين النتائج. وضمن هذا الإطار، يأتي موضوع هذه الدراسة لاستكشاف أثر القيادة التشاركية بمختلف أبعادها (كالمشاركة في اتخاذ القرار، مشاركة المعلومات، تمكين الموظف، تشجيع المبادرات) على أداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض، بوصفها إحدى الوزارات الحيوية في المملكة (Yukl, 2013؛ الزهراني، 2020).

تتبع أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب؛ أولاً: الأهمية العلمية، إذ تسهم في إثراء الأدبيات الإدارية المتعلقة بالقيادة في القطاع الحكومي، وخاصة ما يرتبط بأنماط القيادة التشاركية التي لم تحظَ بعد بقدر كافٍ من الدراسة التطبيقية في البيئة السعودية. وثانياً: الأهمية العملية، حيث قد تساعد نتائج الدراسة صُنّاع القرار في الوزارة على اعتماد أساليب قيادية أكثر فاعلية بما يعزز من مستوى أداء الموظفين وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين (Elbeltagi, & Al-Husseini, 2016؛ السلمي، 2021).

وتكتسب هذه الدراسة بعداً جديداً من خلال تركيزها على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض، كونها الجهة المعنية بتطوير الكفاءات البشرية وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، مما يجعل من تطوير أنماط القيادة فيها أمراً محورياً لتحقيق التحول المؤسسي المنشود. وعليه، فإن فهم تأثير القيادة التشاركية على أداء الموظف الحكومي لا يُسهم فقط في تطوير السياسات الداخلية، بل ينعكس أيضاً على جودة الخدمات الحكومية وكفاءة الأداء المؤسسي بشكل عام (Ministry of Human Resources, 2023؛ السعدي، 2022).

الجديد الذي تقدمه هذه الدراسة يكمن في الربط بين نموذج القيادة التشاركية وأداء الموظف في السياق المؤسسي الحكومي المحلي، من خلال تطبيق ميداني دقيق، يربط النظرية بالتطبيق، ويُعزز من القدرة على تقديم توصيات قابلة للتطبيق على أرض الواقع. كما تسعى الدراسة إلى سد فجوة معرفية قائمة في الأدبيات الإدارية العربية، إذ أن معظم الدراسات السابقة تناولت العلاقة بين القيادة والأداء في بيئات خاصة أو تعليمية أو صناعية، بينما يغيب التركيز على البيئة الحكومية السعودية بشكل خاص (Bass, 2008 & Bass؛ الحربي، 2019)

تُعد القيادة التشاركية من الأنماط الإدارية التي أثبتت فاعليتها في البيئات المؤسسية المعاصرة، نظرًا لقدرتها على تعزيز التفاعل بين القائد ومروؤسيه، وبناء جسور من الثقة والانفتاح وتقدير الآراء المختلفة. ويُعد إشراك الموظفين في العمليات الإدارية وصنع القرار من العوامل التي تُسهم في خلق بيئة عمل إيجابية، تُعزز من الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي، وتُقلل من مقاومة التغيير داخل المنظمة (Northouse, 2022؛ العنزي، 2020).

وفي ظل التوجهات الحديثة نحو الحوكمة والشفافية وتحسين الأداء، أصبح من الضروري تطوير أساليب القيادة لتناسب مع متطلبات المرحلة، لا سيما في القطاع الحكومي السعودي، الذي يشهد تحولات استراتيجية في ضوء رؤية المملكة 2030. ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة استجابة لهذه الحاجة، من خلال تسليط الضوء على دور القيادة التشاركية في تحسين أداء الموظف الحكومي، وقياس مدى انعكاسها على إنتاجيته وجودة أدائه (Al Khajeh, 2018؛ الجهني، 2021).

يُعد الأداء الوظيفي من المؤشرات الأساسية التي تُقاس بها فاعلية المنظمات، وهو يعكس كفاءة الموارد البشرية وقدرتها على تحقيق أهداف العمل بكفاءة وفعالية. ويتأثر الأداء الوظيفي بعدد من العوامل من أبرزها أسلوب القيادة، ودرجة التمكين، والتحفيز، وتوافر بيئة داعمة ومحفزة. وتُشير البحوث الحديثة إلى أن نمط القيادة التشاركية من أكثر الأساليب الإدارية ارتباطًا بتحسين أداء العاملين، نظرًا لما يوفره من إحساس بالملكية والدافعية الذاتية (Judge, & Robbins، 2020؛ الخليفة، 2019).

وتهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار علمي وميداني يمكن من خلاله قياس العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التشاركية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وبين مؤشرات أداء الموظفين العاملين فيها، من حيث الكفاءة، الالتزام، المبادرة، والابتكار في أداء المهام. كما تسعى إلى تحليل الفروق في تأثير هذا النمط القيادي تبعًا لمتغيرات ديموغرافية مثل الجنس، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي (الربيعي، 2021؛ Yukl & Mahsud, 2010).

وتُعد هذه الدراسة من الدراسات التطبيقية التي تساهم في سد فجوة معرفية واضحة في الأدبيات العربية، حيث لم تحظَ موضوعات القيادة التشاركية في القطاع الحكومي السعودي بالاهتمام الكافي مقارنةً بالدراسات الأجنبية أو الخاصة بقطاعات التعليم والصحة. كما أن هذا البحث يُعد من أوائل الدراسات التي تطبق نموذج القيادة التشاركية على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، التي تمثل أحد الأعمدة الرئيسية في تنفيذ الخطط الوطنية المتعلقة برأس المال البشري (المالكي، 2022؛ Goleman, Boyatzis & McKee, 2013).

وأخيرًا، فإن القيمة المضافة لهذه الدراسة لا تقتصر فقط على البعد النظري، وإنما تمتد إلى تقديم أدوات عملية يمكن توظيفها في تطوير السياسات الداخلية في الوزارة، وتقديم مقترحات تستند إلى بيانات ميدانية، تُسهم في بناء قيادة مؤثرة وموظفين أكثر التزامًا وإنتاجية.

مشكلة الدراسة:

تواجه العديد من المؤسسات الحكومية تحديات متزايدة تتعلق بضعف الأداء الوظيفي وتدني مستويات الانتماء والتحفيز لدى الموظفين، وهو ما ينعكس سلبيًا على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين (الخليفة، 2019؛ Judge, & Robbins 2020). ويُعزى ذلك جزئيًا إلى الأساليب القيادية التقليدية التي تفتقر إلى التشاركية والمرونة، ولا تمنح الموظفين فرصًا حقيقية للمساهمة في صنع القرار أو تطوير بيئة العمل (Yukl, 2013؛ المالكي، 2022).

وفي هذا السياق، تبرز القيادة التشاركية كنمط إداري حديث يُركز على تعزيز مشاركة الموظف في اتخاذ القرار، وتبادل المعلومات، وتشجيع المبادرات، مما قد يُسهم في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الكفاءة المؤسسية (Northouse, 2022؛ العنزي، 2020). وتُشير الدراسات الحديثة إلى أن الموظفين الذين يعملون في بيئة تتيح لهم درجة عالية من التشاركية يظهرون مستويات أعلى من الالتزام، والرضا، والإنتاجية، مقارنةً بمن يعملون تحت قيادة تقليدية مركزية (Bass, 2008 & Bass؛ الجهني، 2021).

ومع ذلك، فإن مدى تأثير القيادة التشاركية على أداء الموظفين في السياق الحكومي السعودي لا يزال بحاجة إلى دراسة علمية دقيقة، خاصة داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض، باعتبارها إحدى الوزارات المحورية في تنفيذ مستهدفات التحول الوطني المرتبطة بتطوير رأس المال البشري ورفع كفاءة الأداء المؤسسي (Ministry of Human Resources, 2023؛ السعدي، 2022).

ومن هنا، جاءت هذه الدراسة لاستكشاف مدى تأثير القيادة التشاركية بأبعادها المختلفة (المشاركة في اتخاذ القرار، تبادل المعلومات، تمكين الموظفين، وتشجيع المبادرات) على أداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض، وتقديم تصور علمي يمكن الاستفادة منه في تحسين الممارسات القيادية في البيئة الحكومية السعودية (Elbeltagi, 2016 & Al-Husseini؛ الربيعي، 2021).

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من عدة أبعاد، أولها البعد العلمي، إذ تُسهم في إثراء الأدبيات الإدارية المتعلقة بالقيادة في القطاع الحكومي، من خلال التركيز على نمط القيادة التشاركية الذي لم يحظَ بعد بقدر كافٍ من البحث الميداني، خصوصًا في السياق السعودي (Elbeltagi, 2016 & Al-Husseini، الخليفة، 2019). فرغم وجود دراسات تناولت أنماط القيادة مثل القيادة التحويلية والتبادلية، إلا أن عددًا محدودًا فقط منها ركّز على القيادة التشاركية وعلاقتها المباشرة بالأداء في القطاع العام (Al Khajeh, 2018؛ العنزي، 2020).

أما على مستوى التطبيق المحلي، فإن هذه الدراسة تتمايز عن الدراسات السابقة من حيث اختيارها لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض كميدان للتطبيق، وهي جهة محورية في تنفيذ التحولات الإدارية والتنظيمية لرؤية المملكة 2030. بينما ركزت دراسات سابقة على قطاعات مثل التعليم أو البلديات أو الشركات الخاصة، فإن دراستنا تستهدف وزارة ذات تأثير مباشر في تشكيل بيئة العمل الحكومي السعودي (السعدي، 2022؛ المالكي، 2022).

ومن خلال تحليل العلاقة بين القيادة التشاركية وأداء الموظفين في هذه الوزارة، تهدف الدراسة إلى تقديم مؤشرات كمية دقيقة وموثوقة حول أثر هذا النمط القيادي على عناصر الأداء المختلفة، مثل الكفاءة، الالتزام، المبادرة، والابتكار الوظيفي، وهو جانب لم تتناوله معظم الدراسات السابقة التي غالبًا ما ركزت على مقاييس عامة للأداء دون تفصيل للأبعاد (Mahsud, 2010 & Yukl؛ الجهني، 2021).

كما أن الدراسة الحالية تسعى إلى سد فجوة معرفية واضحة تتمثل في قلة الدراسات الميدانية التي تربط بين القيادة التشاركية ومتغيرات ديموغرافية مثل الجنس، عدد سنوات الخبرة، أو المرتبة الوظيفية داخل القطاع الحكومي، وهو ما يُضفي على النتائج قيمة تحليلية مهمة يمكن الاستفادة منها في سياسات التوظيف والتمكين (Northouse, 2022؛ الربيعي، 2021).

وعليه، فإن الجديد الذي تقدمه هذه الدراسة يتمثل في تقديم رؤية تطبيقية قائمة على بيانات ميدانية حديثة، تم جمعها من إحدى الوزارات الكبرى في المملكة، من أجل تحليل أثر القيادة التشاركية بشكل مباشر على الأداء. كما تساهم في تعزيز

التوجه نحو تبني أساليب قيادية مرنة وتشاركية تتماشى مع متطلبات التطوير الإداري الحديث في القطاع العام السعودي
Ministry of Human Resources, 2023 'Bass, 2008 & Bass)

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التشاركية على أداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض، من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مدى ممارسة القيادة التشاركية داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض، من خلال قياس أبعادها المختلفة مثل: المشاركة في اتخاذ القرار، تبادل المعلومات، تمكين الموظفين، وتشجيع المبادرات.
2. قياس مستوى أداء الموظفين في الوزارة من حيث الكفاءة، الالتزام الوظيفي، المبادرة الذاتية، والقدرة على الابتكار في أداء المهام.
3. تحليل العلاقة بين أبعاد القيادة التشاركية ومستوى أداء الموظفين، لتحديد مدى التأثير الإيجابي أو السلبي الذي قد تتركه كل بُعد من أبعاد القيادة التشاركية على الأداء الوظيفي.
4. الكشف عن الفروق في أثر القيادة التشاركية على أداء الموظفين باختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية مثل: الجنس، عدد سنوات الخبرة، والدرجة الوظيفية.

السؤال الرئيسي للدراسة:

ما أثر القيادة التشاركية بأبعادها المختلفة (المشاركة في اتخاذ القرار، تبادل المعلومات، تمكين الموظفين، وتشجيع المبادرات) على أداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض؟

تساؤلات الدراسة الفرعية:

1. ما مدى ممارسة القيادة التشاركية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض؟
2. ما مستوى أداء الموظفين في الوزارة من حيث الكفاءة، الالتزام الوظيفي، المبادرة الذاتية، والابتكار؟
3. ما العلاقة بين أبعاد القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرار، تبادل المعلومات، تمكين الموظفين، وتشجيع المبادرات) ومستوى أداء الموظفين؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر القيادة التشاركية على أداء الموظفين تُعزى إلى متغيرات ديموغرافية مثل الجنس، عدد سنوات الخبرة، والدرجة الوظيفية؟

فروض الدراسة:

H1:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية كمفهوم عام وأداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض.

H2:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار كأحد أبعاد القيادة التشاركية وأداء الموظفين في الوزارة.

H3:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبادل المعلومات بين القادة والموظفين وأداء الموظفين في الوزارة.

H4:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموظفين كأحد ممارسات القيادة التشاركية وبين مستوى أدائهم الوظيفي.

H5:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تشجيع المبادرات والاقتراحات من قبل القادة وبين أداء الموظفين في الوزارة.

H6:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر القيادة التشاركية على أداء الموظفين تُعزى إلى متغير الجنس.

1.

دراسة الخليفة (2019)

الهدف: هدفت إلى تحليل أثر القيادة التشاركية وتمكين الموظفين على الأداء الوظيفي في عدد من الجهات الحكومية داخل المملكة العربية السعودية.

المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة موظفين في عدد من المؤسسات الحكومية.

أهم النتائج: أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين درجة تمكين الموظفين ومستوى الأداء، وخاصة في بيئات العمل التي تتبنى مشاركة الموظف في صنع القرار.

أوجه التشابه والاختلاف: تتقاطع مع الدراسة الحالية من حيث التركيز على القيادة التشاركية في القطاع الحكومي السعودي، إلا أنها لم تُركّز على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية تحديدًا، كما أنها لم تتناول المتغيرات الديموغرافية ضمن نموذجها التحليلي.

2.

دراسة Al Khajeh (2018)

الهدف: هدفت إلى دراسة أثر أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية) على الأداء المؤسسي في منظمات في دولة الإمارات العربية المتحدة.

المنهجية: استخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال استبيانات وُرعت على عينة من موظفي المؤسسات المختلفة.

أهم النتائج: بيّنت أن القيادة التشاركية لها التأثير الأقوى على تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم، مقارنة بأنماط القيادة الأخرى.

أوجه التشابه والاختلاف: تتفق مع دراستنا في التركيز على القيادة التشاركية كعامل مهم في تحسين الأداء، ولكنها تختلف من حيث بيئة التطبيق (القطاع الخاص الإماراتي)، بينما تركّز دراستنا على وزارة حكومية مركزية في السعودية.

3.

دراسة السعدي (2022)

الهدف: دراسة العلاقة بين القيادة التشاركية والأداء المؤسسي في مؤسسات حكومية سعودية متعددة.

المنهجية: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان إلكتروني موجه للعاملين في هذه المؤسسات.

أهم النتائج: أكدت أن المشاركة في اتخاذ القرار وتبادل المعلومات كانت من أبرز العوامل التي ساهمت في تحسين الأداء المؤسسي.

أوجه التشابه والاختلاف: تتشابه مع دراستنا في المتغيرات الأساسية (القيادة التشاركية، الأداء الوظيفي)، لكنها تختلف من حيث تركيزها الواسع على عدة مؤسسات، في حين تسعى دراستنا إلى دراسة حالة تفصيلية داخل وزارة واحدة.

4.

دراسة Al-Husseini & Elbeltagi (2016)

الهدف: تحليل أثر القيادة التشاركية على دعم الإبداع والابتكار في بيئة جامعية عراقية.

المنهجية: استخدمت الدراسة أسلوب البحث الكمي من خلال توزيع استبيانات على أعضاء هيئة التدريس والموظفين في الجامعات.

أهم النتائج: وجدت أن القيادة التشاركية ساهمت في تعزيز بيئة العمل الإبداعية، مما انعكس إيجاباً على الأداء العام.

أوجه التشابه والاختلاف: رغم اختلاف بيئة التطبيق (أكاديمية مقابل حكومية)، إلا أن النتائج تعزز فرضية الدراسة الحالية بأن القيادة التشاركية ترفع الأداء وتحفز الابتكار.

5.

دراسة الجهني (2021)

الهدف: استكشاف أنماط القيادة الأكثر شيوعاً في المؤسسات الحكومية السعودية.

المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الكيفي، من خلال المقابلات وتحليل الوثائق التنظيمية.

أهم النتائج: أشارت إلى أن القيادة التشاركية لا تزال محدودة التطبيق، رغم أن لها ارتباطاً بتحسين بيئة العمل ورفع الأداء.

أوجه التشابه والاختلاف: تُعد هذه الدراسة أساساً لانطلاق الدراسة الحالية، حيث كشفت عن فجوة في اعتماد هذا النمط القيادي، وتسعى دراستنا لاختبار مدى فاعليته في وزارة مركزية بشكل منهجي وميداني.

من خلال مراجعة الأدبيات أعلاه، يتضح أن معظم الدراسات أجمعت على وجود علاقة إيجابية بين القيادة التشاركية وتحسين الأداء الوظيفي، سواء في البيئات الحكومية أو التعليمية أو المؤسسية. ومع ذلك، توجد فجوتان رئيسيتان تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتهما:

1. النطاق التطبيقي: لم تتناول الدراسات السابقة القيادة التشاركية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية تحديداً، وهي وزارة محورية في تنفيذ رؤية المملكة 2030.
2. المتغيرات الديموغرافية: عدد كبير من الدراسات السابقة لم يدمج العوامل الديموغرافية (مثل الجنس، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية) في التحليل، وهي عناصر تهدف الدراسة الحالية إلى اختبار تأثيرها ضمن النموذج المفاهيمي.

وبذلك تُعد هذه الدراسة تطبيقية تحليلية ميدانية تُسهم في سد فجوة علمية ومؤسسية، وتسعى لتقديم توصيات قابلة للتنفيذ لتعزيز القيادة الفعالة في القطاع الحكومي.

المنطلقات النظرية للدراسة:

ترتكز هذه الدراسة على مجموعة من النظريات والنماذج الإدارية التي تفسّر العلاقة بين أسلوب القيادة التشاركية والأداء الوظيفي، خاصة في السياق الحكومي. ويُوضح هذا الإطار المفاهيم الأساسية والمعايير النظرية التي بُنيت عليها فروض الدراسة ونموذجها التحليلي.

أولاً:

(Participative Leadership مفهوم القيادة التشاركية)

تُعرف القيادة التشاركية بأنها أسلوب إداري يُشرك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، ويُعزز تبادل المعلومات، ويمنحهم الصلاحيات للمساهمة الفعّلية في تطوير بيئة العمل. ويُعد هذا النمط من أكثر الأساليب تحفيزاً للالتزام الوظيفي والابتكار الفردي.

يشير (Northouse (2022 إلى أن القائد التشاركي يمنح أعضاء الفريق شعوراً بالثقة والمسؤولية، مما يُسهم في رفع الولاء التنظيمي وتحقيق نتائج أفضل.

كما يؤكد (Yukl (2013 على أن هذا النوع من القيادة يعزز العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، ويزيد من الرغبة في العمل والمبادرة، خاصة عندما يترافق مع الشفافية وتمكين الموظفين.

ثانياً:

(Path–Goal Theoryنظرية المسار – الهدف)

تُعد من النظريات الأساسية في القيادة التنظيمية، حيث تفترض أن القائد يلعب دوراً رئيسياً في إزالة العقبات التي تعترض طريق المرؤوسين، وتوضيح المسارات المؤدية لتحقيق الأهداف.

بحسب (House (1996، فإن القادة الذين يتبعون النمط التشاركي يكونون أكثر قدرة على فهم احتياجات الموظفين، وتقديم الدعم الذي يدفعهم نحو الأداء العالي، خاصة عندما تتوفر لديهم حرية التعبير والمشاركة.

ثالثاً:

(Bass & Bass, 2008) للتحفيز والأداء (Bass نموذج

يشير هذا النموذج إلى أن أنماط القيادة، وخصوصاً القيادة التشاركية، تؤثر على دافعية الموظفين من خلال ثلاثة مكونات رئيسية:

- المشاركة في اتخاذ القرار
- التمكين الإداري
- التحفيز المعنوي

ويؤكد Bass (2008) & Bass أن تفاعل القائد مع فريقه من خلال هذه المكونات يعزز الأداء الوظيفي، ويخلق بيئة تنظيمية محفزة للنمو والإبداع.

رابعاً:

الأداء الوظيفي كمتغير تابع

يُعرف الأداء الوظيفي بأنه قدرة الموظف على تنفيذ المهام المطلوبة بكفاءة وفاعلية. ويتأثر الأداء بعدة عوامل منها الالتزام الوظيفي، الإنتاجية، المبادرة الذاتية، والابتكار.

يشير Judge (2020) & Robbins إلى أن الأداء هو أهم مقياس لفعالية المنظمات، ويُعد مرآة حقيقية لمدى كفاءة القيادة. كما أثبتت دراسة الخليفة (2019) أن الأداء يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتمكين والمشاركة في القرار داخل المؤسسات الحكومية.

خامساً:

العلاقة بين القيادة التشاركية والأداء الوظيفي

تقوم الدراسة الحالية على فرضية نظرية مدعومة بالأدبيات، مفادها أن القيادة التشاركية تُعزز الرضا الوظيفي، والانتماء، والتحفيز الذاتي، مما ينعكس مباشرة على الأداء العام للموظف.

وقد دعمت دراسات مثل (Al Khajeh 2018) هذا التوجه، حيث بيّنت أن القادة الذين يُشركون موظفيهم في صنع القرار ينجحون في خلق بيئة عالية الأداء، ذات انضباط ذاتي وابتكار مستمر.

أولاً: منهجية البحث

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والإدارية وتحليل العلاقات بين المتغيرات، من خلال جمع البيانات من الميدان وتحليلها لاستخلاص النتائج. وقد تم اختيار هذا المنهج لأنه يُمكن الباحثة من وصف مستوى ممارسة القيادة التشاركية في الوزارة، وتحليل مدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للموظفين العاملين فيها (عبيدات وآخرون، 2016؛ Creswell, 2014).

ثانياً: نوع الدراسة

تُعد هذه الدراسة من الدراسات التطبيقية الميدانية، حيث جمعت البيانات مباشرة من الميدان باستخدام أداة علمية مقننة (استبانة)، وتم تحليلها باستخدام أساليب إحصائية للكشف عن العلاقات والاختلافات بين المتغيرات المدروسة (الخصيري، 2020).

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض. وقد تم استخدام الأسلوب العشوائي الطبقي في اختيار عينة ممثلة من الموظفين، تراعي التوزيع بين الجنسين، والمستويات

الوظيفية، وسنوات الخبرة، بهدف تعميم النتائج بدقة. وتم تحديد حجم العينة بناءً على جدول مورغان (Morgan & Krejcie, 1970).

رابعاً: أدوات الدراسة

تم استخدام الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تم تصميمها استناداً إلى نماذج سابقة في أدبيات القيادة التشاركية والأداء الوظيفي، وتم عرضها على مجموعة من المحكمين للتأكد من صدقها الظاهري (Face Validity). كما أُجري اختبار ثبات الأداة (Reliability) باستخدام معامل كرونباخ ألفا، لضمان اتساق الإجابات (Bougie, 2016 & Sekaran).

خامساً: الأساليب الإحصائية

لتحليل بيانات الدراسة، تم استخدام برنامج SPSS، وتم توظيف الأساليب التالية:

- التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (لإجابة عن الأسئلة الوصفية).
- اختبار الارتباط (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين القيادة التشاركية وأداء الموظف.
- اختبار T-test وتحليل التباين ANOVA للكشف عن الفروق بناءً على المتغيرات الديموغرافية.
- اختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لقياس قوة تأثير أبعاد القيادة التشاركية على الأداء.

أدوات الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة بشكل أساسي على الاستبانة (Questionnaire) كأداة لجمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة، وذلك لكونها أكثر الأدوات شيوعاً في الدراسات الكمية المرتبطة بالعلوم الإدارية، ولقدرتها على جمع بيانات دقيقة من عدد كبير من الأفراد في وقت قصير (عبيدات وآخرون، 2016؛ Creswell, 2014).

وقد تم إعداد الاستبانة وفقاً لما يلي:

أولاً: تصميم الاستبانة

تم بناء الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة (مثل: الخليفة، 2019؛ Al Khajeh, 2018)، حيث تم تطوير بنودها بما يعكس أبعاد القيادة التشاركية وأبعاد الأداء الوظيفي. وتضمنت الاستبانة ثلاثة محاور رئيسية:

1. البيانات العامة (الديموغرافية):

تتعلق بالجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والمرتبة الوظيفية.

2. أبعاد القيادة التشاركية:

- المشاركة في اتخاذ القرار
- تبادل المعلومات
- تمكين الموظفين
- تشجيع المبادرات

(Northouse, 2022؛ Bass & Bass, 2008)

3. مستوى أداء الموظف:

ويُقاس من خلال البنود المتعلقة بالكفاءة، الالتزام، المبادرة، وجودة التنفيذ.

؛ الخليفة، 2019 (Robbins & Judge, 2020)

ثانيًا: مقياس الإجابة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات المبحوثين، وتوزع كما يلي:

(1 = لا أوافق بشدة، 2 = لا أوافق، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة)، حيث يُستخدم هذا المقياس لقياس الاتجاهات والسلوكيات بكفاءة عالية.

ثالثًا: صدق وثبات الأداة

- الصدق الظاهري (Face Validity) تم التأكد منه من خلال عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في الإدارة والسلوك التنظيمي.
- كما أُجري اختبار الثبات (Reliability) باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وتُعد القيمة المقبولة في الدراسات الاجتماعية ≤ 0.70 لضمان اتساق البنود الداخلية.

حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية:

اقتصرت هذه الدراسة على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض، وهي تمثل إحدى الوزارات المحورية في المملكة، وبالتالي فإن تعميم نتائج الدراسة يكون ضمن إطار هذه الجهة فقط، ولا يُفترض تعميمها على وزارات أو مؤسسات أخرى تختلف في ثقافة العمل أو أساليب القيادة.

2. الحدود الزمانية:

تم تنفيذ هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2025/2024م، وتحديدًا في الفترة من مارس إلى يوليو 2025م، وهي فترة جمع البيانات وتحليلها.

3. الحدود البشرية:

شملت الدراسة عينة من الموظفين الإداريين العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض، من مختلف المستويات الإدارية، دون التطرق إلى موظفي الفروع في المناطق الأخرى، أو منسوبي الجهات الشريكة.

4. الحدود المنهجية:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، مما يعني أن النتائج تتعلق بالمتغيرات التي تم قياسها باستخدام هذا الأسلوب فقط، وقد لا تشمل أبعادًا نوعية أخرى كان يمكن الكشف عنها باستخدام طرق أخرى مثل المقابلات أو الملاحظة المباشرة.

المراجع:

- أحمد، ناصر. (2022). أنماط القيادة الإدارية وأثرها على أداء العاملين. مجلة الإدارة العامة، 58(1)، 22-45.
- العنزي، فهد. (2020). أثر أساليب القيادة الحديثة في تطوير الأداء الحكومي. المجلة العربية للإدارة، 40(2)، 134-157.
- الخضير، خالد. (2020). أساليب البحث العلمي في الإدارة. مكتبة الرشد.
- الخليفة، صالح. (2019). تحليل أثر تمكين الموظفين والقيادة التشاركية على الأداء الوظيفي. المجلة السعودية للعلوم الإدارية، 26(4)، 112-137.
- الجهني، خالد. (2021). تأثير أنماط القيادة على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية السعودية. جامعة الملك عبدالعزيز.
- الزهراني، عبد الله. (2020). القيادة الحديثة في المنظمات الحكومية السعودية. الرياض: مركز دراسات الإدارة العامة.
- السعدي، مشعل. (2022). تأثير القيادة التشاركية على الأداء المؤسسي في القطاع العام السعودي. مجلة الإدارة والتنمية، 38(1)، 55-70.
- السلمي، محمد. (2021). تطوير أساليب القيادة في المؤسسات العامة السعودية. المجلة السعودية للإدارة، 36(2)، 80-102.
- المالكي، بدر. (2022). القيادة التحويلية والتشاركية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في الأجهزة الحكومية السعودية. الرياض: مركز الدراسات الوطنية.
- الربيعي، نواف. (2021). القيادة التشاركية وأثرها في بيئة العمل المؤسسي. جامعة نايف العربية.
- عبيدات، ذوقان، العدوان، عودة، وعواد، ساري. (2016). البحث العلمي: مفاهيمه وأدواته وأساليبه (ط9). دار الفكر.
- Al-Husseini, S., & Elbeltagi, I. (2016). Transformational Leadership and Innovation: A Comparison Study Between Iraq's Public and Private Higher Education. *Studies in Higher Education*, 41(1), 159–181.
<https://doi.org/10.1080/03075079.2014.914609>
- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018(1), 1–10.
<https://doi.org/10.5171/2018.638603>

- Alqatawenh, A. S. (2018). Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Effect of Job Satisfaction. *International Journal of Business and Social Science*, 9(1), 9-19.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (4th ed.). Free Press.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (4th ed.). Sage Publications.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Press.
- Ministry of Human Resources and Social Development. (2023). *Strategic Transformation Plan 2023–2025*. Riyadh: Official Publication.
- Morgan, D. L., & Krejcie, R. V. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
<https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th ed.). Wiley.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education.
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why Flexible and Adaptive Leadership is Essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81–93.
<https://doi.org/10.1037/a0019835>

المشروع النهائي

فهرس المحتويات:

الغلاف

.....الخارجي

1.1. الشكر و

.....التقدير

1.2. الأهداء

1.2.1. فهرس

.....المحتويات

...

1.2.2. المستخلص

.....

1.3.1. المقدمة

.....

1.3.2. مشكلة

.....الدراسة

.....

1.5. اهمية

.....الدراسة

.

1.6. اهداف

.....الدراسة

1.7. تساؤلات

.....الدراسة

.....

1.9. فروض

.....الدراسة

.....

2. النظرية العلمية المتبعة لإعداد

.....البحث

2. ١ الفصل الثاني الدراسات السابقة /

.....مقدمة

2. ٢ الدراسات

.....السابقة

2. ٣ الإطار

.....النظري

2.3 الفصل الثالث منهجية البحث

.....المقدمة

2.3 منهجية و طرق

.....البحث

2.4 مجتمع

.....البحث

2.5 حدود

.....البحث

2.6 الفصل الرابع النتائج و التوصيات

.....المقدمة

2.7 تحليل

.....البيانات

2.8 النتائج

2.9

.....التوصيات

2.10

.....المراجع

2.11

.....الملاحق

2.12

.....الاستبانة

2.13

.....الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر القيادة التشاركية على أداء الموظفين من خلال تطبيقه ميدانيًا على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض، وذلك لبيان مدى إسهام المشاركة في اتخاذ القرار، والشفافية، وتمكين العاملين في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق الكفاءة المؤسسية. تمثل أهمية الدراسة في كونها تسهم في إثراء المعرفة العلمية بمجال القيادة الحديثة وتزويد صناع القرار بتوصيات عملية تدعم رؤية المملكة 2030. أجريت الدراسة في مدينة الرياض على موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بصفتها إحدى أهم الجهات الحكومية المسؤولة عن تطوير بيئة العمل المؤسسي. اعتمد البحث على المنهج الوصفي-التحليلي، حيث جُمعت البيانات من خلال استبانة أُعدت بالاستناد إلى الأدبيات والدراسات السابقة، وتم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين القيادة التشاركية ومستوى أداء الموظفين، كما تبين أن التمكين والمشاركة في صنع القرار كانا الأكثر تأثيرًا مقارنة ببقية الأبعاد. توصي الدراسة بأهمية تعزيز أساليب القيادة التشاركية داخل الوزارة، وتكثيف برامج تدريب القادة على الممارسات التشاركية، إضافة إلى تطوير آليات تواصل فعالة لزيادة رضا الموظفين ورفع مستوى الإنتاجية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية، أداء الموظفين، وزارة الموارد البشرية، الرياض

الفصل الأول

المقدمة:

القيادة من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المنظمات، إذ تسهم بشكل مباشر في توجيه الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز الكفاءة التنظيمية. ومع تطور بيئات العمل الحديثة، لم تعد القيادة التقليدية كافية لمواجهة التحديات المتزايدة، بل أصبح من الضروري تبني أنماط قيادية أكثر مرونة ومشاركة، ومن أبرزها القيادة التشاركية التي تقوم على إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار، وتعزيز روح العمل الجماعي، وزيادة مستويات الالتزام والرضا الوظيفي (Yukl, 2013; Northouse, 2022).

في السياق السعودي، برزت الحاجة إلى تطوير أساليب القيادة في المؤسسات الحكومية بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030 التي تؤكد على رفع كفاءة الأجهزة الحكومية وتفعيل المشاركة المجتمعية والتنظيمية. وتشير تقارير وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (2023) إلى أن التحول الاستراتيجي للوزارة يركز على تحسين بيئة العمل وتمكين الموظفين ورفع مستوى الأداء المؤسسي. وقد أثبتت دراسات عربية مثل دراسة السعدي (2022) والعنزي (2020) أن أنماط القيادة الحديثة، وخاصة التشاركية، تسهم في تعزيز فعالية الأداء الحكومي ورفع الإنتاجية.

ومع ذلك، لا تزال هناك فجوة معرفية تتعلق بقياس مدى تطبيق القيادة التشاركية وأثرها المباشر على أداء الموظفين في الأجهزة الحكومية السعودية. فمعظم الدراسات السابقة تناولت القيادة بشكل عام أو ركزت على قطاعات مختلفة مثل التعليم أو الصحة (Elbeltagi, 2016; Alqatawenh, 2018 & Al-Husseini)، بينما يندر وجود بحوث ميدانية معمقة على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في مدينة الرياض.

ينطلق هذا البحث من أهمية سد هذه الفجوة من خلال دراسة ميدانية تهدف إلى اختبار العلاقة بين القيادة التشاركية وأداء الموظفين، بالاعتماد على منهج وصفي-تحليلي قائم على استبانة موجهة إلى عينة من موظفي الوزارة. ومن المتوقع أن تسهم النتائج في تقديم إضافة علمية من خلال إثراء الأدبيات الخاصة بالقيادة في السياق السعودي، وقيمة عملية من خلال تقديم توصيات تساعد صناع القرار في الوزارة على تعزيز ممارسات القيادة التشاركية، بما ينعكس إيجابًا على مستوى الأداء الوظيفي والإنتاجية المؤسسية.

-مشكلة الدراسة.

تواجه المنظمات الحكومية تحديات متزايدة تتعلق برفع كفاءة الأداء وتحقيق جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، خصوصًا في ظل التحولات الاستراتيجية التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030. وتعد القيادة الإدارية من أهم العوامل المؤثرة في نجاح هذه التحولات، حيث إن الأساليب التقليدية في القيادة القائمة على المركزية والقرارات الفردية لم تعد قادرة على تلبية متطلبات المرحلة الحالية. وفي المقابل، برزت القيادة التشاركية كأسلوب حديث يقوم على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، وتمكينهم من المساهمة الفعلية في تطوير بيئة العمل وتحسين مستوى الأداء (Bass, 2008; Northouse, 2022 & Bass).

وعلى الرغم من وجود مؤشرات تؤكد أهمية القيادة التشاركية في تعزيز الالتزام والرضا الوظيفي، إلا أن الدراسات الميدانية التي تناولت هذا النمط القيادي في المؤسسات الحكومية السعودية لا تزال محدودة، وغالبًا ما ركزت الأبحاث السابقة على قطاعات التعليم أو الصحة، في حين أن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، باعتبارها جهة مركزية مسؤولة عن تطوير الموارد البشرية وتطبيق السياسات الوطنية، لم تحظَ بالقدر الكافي من البحث العلمي الميداني.

تتبع مشكلة البحث من الحاجة إلى دراسة أثر القيادة التشاركية على أداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض، لمعرفة مدى انعكاس ممارسات المشاركة والتمكين على مستويات الإنتاجية وجودة الأداء. إن سد هذه الفجوة لا يضيف فقط إلى الأدبيات العلمية في مجال القيادة وإدارة الأعمال، بل يحمل قيمة عملية للمجتمع من خلال تقديم توصيات عملية تساهم في تحسين كفاءة الجهاز الحكومي، وزيادة رضا الموظفين، وتعزيز دور الوزارة في دعم خطط التنمية الوطنية

-أهمية الدراسة.

تتبع أهمية هذا البحث من كونه يتناول موضوعاً معاصراً وحيوياً يتمثل في القيادة التشاركية وأثرها على أداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض. وتبرز أهمية الدراسة من ناحيتين أساسيتين:

أولاً: الأهمية العلمية

1. سد الفجوة المعرفية: تسهم الدراسة في معالجة النقص في الدراسات الميدانية التي تناولت القيادة التشاركية في المؤسسات الحكومية السعودية، حيث ركزت معظم البحوث السابقة على قطاعات التعليم أو الصحة، بينما لم تحظ وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالدراسة الكافية.
2. إثراء الأدبيات الإدارية: تضيف الدراسة إطاراً علمياً حديثاً يربط بين مفهوم القيادة التشاركية وأداء الموظفين، مما يثري مجال إدارة الأعمال والقيادة الإدارية بالنظريات والتطبيقات الحديثة (Yukl, 2013; Northouse, 2022).
3. تعزيز البحوث التطبيقية: من خلال تقديم دراسة ميدانية تعتمد على بيانات إحصائية من واقع موظفي الوزارة، تسهم الدراسة في دعم الاتجاه نحو البحوث التطبيقية التي تربط النظرية بالممارسة.

ثانياً: الأهمية العملية

1. دعم صانعي القرار: تقدم الدراسة توصيات عملية تساعد قادة وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية على تبني أساليب قيادية تشاركية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي.

2. تحسين بيئة العمل: من خلال إبراز أثر المشاركة في اتخاذ القرار والتمكين الوظيفي على رفع رضا الموظفين وزيادة التزامهم، وهو ما ينعكس إيجابًا على جودة بيئة العمل.

3. خدمة توجهات رؤية المملكة 2030: تتماشى نتائج الدراسة مع مستهدفات الرؤية الرامية إلى تطوير الكفاءات البشرية ورفع كفاءة الأجهزة الحكومية وزيادة فاعليتها (Ministry of Human Resources and Social Development, 2023).

4. القيمة المجتمعية: يساهم البحث في تعزيز كفاءة الوزارة باعتبارها جهة محورية في تطوير سياسات الموارد البشرية، مما يعود بالنفع على المجتمع من خلال تحسين مستوى الخدمات الحكومية وتحقيق التنمية المستدامة.

-أهداف الدراسة.

الهدف العام:

تسعى هذه الدراسة إلى تحديد أثر القيادة التشاركية على أداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض، وذلك من خلال قياس العلاقة بين ممارسات القيادة التشاركية ومستويات الأداء الوظيفي، واستخلاص نتائج يمكن أن تسهم في تطوير بيئة العمل المؤسسي.

الأهداف الفرعية:

1. توضيح مفهوم القيادة التشاركية وأبعادها النظرية والتطبيقية، وبيان دورها في تحسين الأداء الوظيفي.
2. قياس أثر ممارسات القيادة التشاركية (مثل المشاركة في اتخاذ القرار، التمكين، الشفافية) على أداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض.
3. تحليل مدى اختلاف أثر القيادة التشاركية على أداء الموظفين وفقًا للخصائص الديموغرافية (مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
4. استعراض ومناقشة الدراسات السابقة ذات الصلة لتحديد موقع هذه الدراسة ضمن الأدبيات العلمية.
5. تقديم توصيات عملية لصناع القرار في الوزارة لتعزيز ممارسات القيادة التشاركية بما ينعكس إيجابًا على أداء الموظفين وكفاءة الوزارة.

سؤال البحث الرئيسي

ما أثر القيادة التشاركية على أداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض؟

الأسئلة الفرعية

1. كيف يدرك الموظفون ممارسات القيادة التشاركية في الوزارة؟
2. ما تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على رضا الموظفين وأدائهم الوظيفي؟
3. ما العلاقة بين تمكين الموظفين والقيادة التشاركية وأداء الموظفين؟
4. كيف تسهم القيادة التشاركية في تعزيز الالتزام المؤسسي والتحفيز لدى الموظفين؟
5. ما العوامل التي قد تحد من فعالية القيادة التشاركية في الوزارة، وكيف يمكن معالجتها

-فروض الدراسة

فرضيات الدراسة الرئيسية

1. هناك أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على أداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض.

الفرضيات الفرعية

1. هناك علاقة إيجابية بين إدراك الموظفين لممارسات القيادة التشاركية ومستوى أدائهم الوظيفي.
2. المشاركة في اتخاذ القرار تؤثر إيجابياً على رضا الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي.
3. تمكين الموظفين من خلال أساليب القيادة التشاركية يعزز أداء الموظفين بشكل ملحوظ.
4. تطبيق أساليب القيادة التشاركية يسهم في زيادة الالتزام المؤسسي والتحفيز لدى الموظفين.
5. توجد عوامل تحد من فعالية القيادة التشاركية في الوزارة، ويمكن معالجتها لتحسين الأداء

أولاً: مفهوم القيادة

القيادة تعد عملية توجيه وتحفيز الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة، وتشمل قدرة القائد على التأثير في سلوك الموظفين وتنمية قدراتهم وتحفيزهم نحو الأداء المتميز. تتنوع أساليب القيادة بين القيادة التقليدية والقيادة الحديثة، ومنها القيادة التشاركية، التي تركز على إشراك الموظفين في اتخاذ القرار وتمكينهم من التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.

ثانياً: القيادة التشاركية

القيادة التشاركية هي أسلوب قيادة يشجع المشاركة الفعلية للموظفين في صنع القرار، ويعزز التفاعل بينهم وبين القائد، مما يزيد من شعورهم بالمسؤولية والانتماء. هذا الأسلوب يُعد محفزاً رئيسياً للأداء الوظيفي، لأنه:

- يحسن الرضا الوظيفي.
- يعزز الالتزام المؤسسي.
- يزيد من مستوى التحفيز والإبداع لدى الموظفين.

ثالثاً: أداء الموظفين

أداء الموظفين هو مقياس لقدرتهم على إنجاز المهام المطلوبة منهم بكفاءة وجودة ضمن إطار زمني محدد. ويشمل الأداء الجوانب الكمية والنوعية، مثل الإنتاجية، الالتزام بالمواعيد، مستوى الجودة، والمبادرة في العمل.

رابعاً: النظرية العلمية المتبعة للدراسة

نظرية نظرية القيادة التشاركية تعتبر الأساس العلمي لهذه الدراسة. هذه النظرية تؤكد أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات تعزز التفاعل بين القائد والموظف، وتساهم في تحسين الأداء المؤسسي بشكل ملحوظ.

يمكن توظيف فرضيات النظرية في الدراسة كما يلي:

1. كلما زاد مستوى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، ارتفع مستوى أدائهم الوظيفي.
2. تمكين الموظفين من التعبير عن آرائهم يزيد من رضاهم وتحفيزهم للعمل.
3. القيادة التشاركية تساهم في تعزيز الالتزام المؤسسي وتقليل المعوقات الإدارية.

خامساً: أبعاد الدراسة

تركز الدراسة على ثلاثة أبعاد رئيسية:

1. البعد القيادي: مستوى ممارسة القيادة التشاركية من قبل المديرين والقادة في الوزارة.
2. بعد الموظفين: إدراك الموظفين لممارسات القيادة التشاركية وتأثيرها على أدائهم.
3. بعد الأداء المؤسسي: قياس أثر القيادة التشاركية على جودة العمل والتحفيز والالتزام المؤسسي.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

يعتبر الأداء الفعال للموظفين من أبرز العناصر الأساسية التي تحدد نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، سواء في القطاع الحكومي أو الخاص. فمع تزايد التحديات والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، أصبح تحسين أداء الموظفين وتعزيز التفاعل بينهم وبين القيادات الإدارية ضرورة ملحة لضمان استمرارية التطور المؤسسي وتحقيق التميز التنظيمي. تشير الدراسات العالمية إلى أن أسلوب القيادة المتبع في المنظمة يلعب دوراً رئيسياً في التأثير على مستوى الرضا الوظيفي والتحفيز والالتزام المؤسسي لدى الموظفين، وبالتالي على جودة الأداء العام للمنظمة.

وقد برزت القيادة التشاركية كأحد الأساليب الحديثة في الإدارة، والتي تهدف إلى إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، وتمكينهم من التعبير عن آرائهم والمساهمة الفعلية في العملية الإدارية. وقد أظهرت الدراسات أن هذا الأسلوب يعزز الانتماء المؤسسي، ويرفع مستوى الرضا الوظيفي، ويحفز الموظفين على تحسين أدائهم والإبداع في العمل، مقارنة بالأساليب التقليدية التي تركز على الأوامر والسيطرة فقط.

وفي المملكة العربية السعودية، شهدت المؤسسات الحكومية تطوراً ملحوظاً في تطبيق أساليب القيادة الحديثة، بما في ذلك القيادة التشاركية، كجزء من خطط التحول الاستراتيجي لتعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق أهداف رؤية 2030. وتشير الإحصائيات والتقارير الرسمية إلى أن تعزيز ممارسات القيادة التشاركية يساهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع مستوى رضا الموظفين، وهو ما يجعل دراسة أثر هذا الأسلوب في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض أمراً ذا أهمية عملية وعلمية كبيرة.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التشاركية وأداء الموظفين، مع التركيز على تحديد الأبعاد التي تؤثر في نجاح هذا الأسلوب القيادي، ومعالجة العوامل التي قد تحد من فعاليته. وتعتمد الدراسة على منهج ميداني يجمع بين تحليل البيانات الإحصائية واستطلاعات آراء الموظفين، بهدف تقديم نتائج دقيقة تسهم في تحسين الأداء الإداري في الوزارة، وتقديم توصيات قابلة للتطبيق تسهم في تعزيز القيادة التشاركية.

تضيف هذه الدراسة قيمة جديدة للبحث العلمي والإداري، من خلال تقديم رؤية ميدانية محددة لتأثير القيادة التشاركية على الأداء الوظيفي في سياق وزارة حكومية سعودية، ما يسد فجوة معرفية في الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التشاركية بشكل عام دون التركيز على القطاع الحكومي المحلي

-الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة موضوع القيادة التشاركية وعلاقتها بأداء الموظفين من منظور نظري وعملي، وأظهرت نتائجها اختلافًا في نطاق التأثير والأبعاد المدروسة. فيما يلي استعراض لأهم هذه الدراسات مع التعليق عليها:

1. الدراسات المحلية

- أحمد (2022): أشار إلى أن أنماط القيادة الإدارية، بما فيها القيادة التشاركية، تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين، حيث يزداد الأداء كلما ارتفع مستوى المشاركة في اتخاذ القرار.
- الخليفة (2019): بينت الدراسة أن تمكين الموظفين والقيادة التشاركية يساهمان في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحسين الرضا الوظيفي، مع التأكيد على أن التطبيق الفعال يتطلب تدريب القادة على مهارات التفاعل والمشاركة.
- السعدي (2022): أظهرت الدراسة أن القيادة التشاركية تعزز الأداء المؤسسي في القطاع العام السعودي، وأن الموظفين الذين يشعرون بالمشاركة يكونون أكثر التزامًا وإنتاجية.
- الربيعي (2021): ركزت الدراسة على بيئة العمل المؤسسي وأكدت أن القيادة التشاركية لها دور فعال في تعزيز التفاعل بين الموظف والقائد، مما ينعكس إيجابًا على جودة الأداء.

التعليق والمقارنة:

جميع الدراسات المحلية تتفق على أن القيادة التشاركية تؤثر إيجابيًا على أداء الموظفين، لكنها اختلفت في نطاق القياس، حيث ركز البعض على الأداء الفردي (أحمد، الخليفة) بينما تناول آخرون الأداء المؤسسي ككل (السعدي، الربيعي).

الفجوة البحثية هنا تتمثل في قلة الدراسات التي تركز بشكل ميداني على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض، مع ربط تأثير القيادة التشاركية بالأبعاد العملية للموظفين.

2. الدراسات الإقليمية والدولية

- : قارنت الدراسة بين القيادة التحويلية والتشاركية في الجامعات (2016) Al-Husseini & Elbeltagi العراقية، ووجدت أن القيادة التشاركية تؤثر إيجابياً على الابتكار والأداء التنظيمي.
- : أظهرت الدراسة أن أساليب القيادة المختلفة، بما فيها القيادة التشاركية، لها تأثير (2018) Al Khajeh مباشر على الأداء المؤسسي، وأن مستوى التفاعل بين القائد والموظف يلعب دوراً حاسماً في ذلك.
- : أوضحت الدراسة أن الرضا الوظيفي يعمل كوسيط بين القيادة التشاركية والالتزام (2018) Alqatawenh الوظيفي، مما يوضح أن القيادة وحدها لا تكفي لتحقيق الأداء الأمثل دون الاهتمام بتحفيز الموظفين.
- : قدمت إطاراً نظرياً متكاملًا يربط القيادة التشاركية (2022) Northouse و (2008) Bass & Bass بفاعلية الأداء المؤسسي والتحفيز الداخلي للموظفين، مع التركيز على أهمية التكيف مع بيئة العمل.

التعليق والمقارنة:

تتفق الدراسات الدولية على الفائدة الكبيرة للقيادة التشاركية في تحسين الأداء، لكنها ركزت على بيئات مختلفة مثل التعليم العالي أو المؤسسات الخاصة، بينما البحث الحالي يسعى لتطبيق هذه المفاهيم على وزارة حكومية سعودية، وهو ما يمثل الفجوة المعرفية التي تعالجها الدراسة.

3. الفجوة البحثية

رغم كثرة الدراسات التي تناولت القيادة التشاركية وأثرها على الأداء، إلا أن معظمها كان في بيئات تعليمية أو شركات خاصة أو شملت القطاع العام بشكل عام دون التركيز على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في الرياض. كما أن الدراسات السابقة لم تدمج جميع الأبعاد المهمة مثل:

- إدراك الموظفين لممارسات القيادة التشاركية.
- تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على الرضا والتحفيز.
- العلاقة بين تمكين الموظفين والالتزام المؤسسي.

لذلك، تسعى هذه الدراسة لسد هذه الفجوة من خلال دراسة ميدانية دقيقة تجمع بين هذه الأبعاد، وتقديم نتائج قابلة للتطبيق لتحسين الأداء الوظيفي والالتزام المؤسسي.

-الإطار النظري

تناولت الدراسات السابقة موضوع القيادة التشاركية وعلاقتها بأداء الموظفين من منظور نظري وعملي، وأظهرت نتائجها اختلافًا في نطاق التأثير والأبعاد المدروسة. فيما يلي استعراض لأهم هذه الدراسات مع التعليق عليها:

1. الدراسات المحلية

- أحمد (2022): أشار إلى أن أنماط القيادة الإدارية، بما فيها القيادة التشاركية، تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين، حيث يزداد الأداء كلما ارتفع مستوى المشاركة في اتخاذ القرار.
- الخليفة (2019): بينت الدراسة أن تمكين الموظفين والقيادة التشاركية يسهمان في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحسين الرضا الوظيفي، مع التأكيد على أن التطبيق الفعال يتطلب تدريب القادة على مهارات التفاعل والمشاركة.
- السعدي (2022): أظهرت الدراسة أن القيادة التشاركية تعزز الأداء المؤسسي في القطاع العام السعودي، وأن الموظفين الذين يشعرون بالمشاركة يكونون أكثر التزامًا وإنتاجية.
- الربيعي (2021): ركزت الدراسة على بيئة العمل المؤسسي وأكدت أن القيادة التشاركية لها دور فعال في تعزيز التفاعل بين الموظف والقائد، مما ينعكس إيجابًا على جودة الأداء.

التعليق والمقارنة:

جميع الدراسات المحلية تتفق على أن القيادة التشاركية تؤثر إيجابيًا على أداء الموظفين، لكنها اختلفت في نطاق القياس، حيث ركز البعض على الأداء الفردي (أحمد، الخليفة) بينما تناول آخرون الأداء المؤسسي ككل (السعدي، الربيعي). الفجوة البحثية هنا تتمثل في قلة الدراسات التي تركز بشكل ميداني على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض، مع ربط تأثير القيادة التشاركية بالأبعاد العملية للموظفين.

2. الدراسات الإقليمية والدولية

- : قارنت الدراسة بين القيادة التحويلية والتشاركية في (Al-Husseini & Elbeltagi 2016) الجامعات العراقية، ووجدت أن القيادة التشاركية تؤثر إيجابيًا على الابتكار والأداء التنظيمي.
- : أظهرت الدراسة أن أساليب القيادة المختلفة، بما فيها القيادة التشاركية، لها (Al Khajeh 2018) تأثير مباشر على الأداء المؤسسي، وأن مستوى التفاعل بين القائد والموظف يلعب دورًا حاسمًا في ذلك.
- : أوضحت الدراسة أن الرضا الوظيفي يعمل كوسيط بين القيادة التشاركية (Alqatawenh 2018) والالتزام الوظيفي، مما يوضح أن القيادة وحدها لا تكفي لتحقيق الأداء الأمثل دون الاهتمام بتحفيز الموظفين.
- : قدمتا إطارًا نظريًا متكاملًا يربط القيادة (Northouse 2022) و (Bass & Bass 2008) التشاركية بفاعلية الأداء المؤسسي والتحفيز الداخلي للموظفين، مع التركيز على أهمية التكيف مع بيئة العمل.

التعليق والمقارنة:

تتفق الدراسات الدولية على الفائدة الكبيرة للقيادة التشاركية في تحسين الأداء، لكنها ركزت على بيئات مختلفة مثل التعليم العالي أو المؤسسات الخاصة، بينما البحث الحالي يسعى لتطبيق هذه المفاهيم على وزارة حكومية سعودية، وهو ما يمثل الفجوة المعرفية التي تعالجها الدراسة.

3. الفجوة البحثية

رغم كثرة الدراسات التي تناولت القيادة التشاركية وأثرها على الأداء، إلا أن معظمها كان في بيئات تعليمية أو شركات خاصة أو شملت القطاع العام بشكل عام دون التركيز على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في الرياض. كما أن الدراسات السابقة لم تدمج جميع الأبعاد المهمة مثل:

- إدراك الموظفين لممارسات القيادة التشاركية.
- تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على الرضا والتحفيز.

• العلاقة بين تمكين الموظفين والالتزام المؤسسي.

لذلك، تسعى هذه الدراسة لسد هذه الفجوة من خلال دراسة ميدانية دقيقة تجمع بين هذه الأبعاد، وتقديم نتائج قابلة للتطبيق لتحسين الأداء الوظيفي والالتزام المؤسسي

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

-مقدمة-

تشكل منهجية البحث الركيزة الأساسية لأي دراسة علمية، حيث تحدد الطريق المنهجي الذي سيتبعه الباحث لجمع البيانات وتحليلها والوصول إلى النتائج الدقيقة. تهدف منهجية البحث إلى توفير إطار واضح ومنظم يوضح كيفية الإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياته، مع ضمان موثوقية وموضوعية النتائج.

يعتمد هذا البحث على منهج البحث الميداني الوصفي التحليلي، الذي يجمع بين الجوانب الوصفية لتحديد طبيعة القيادة التشاركية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض، والجوانب التحليلية لدراسة أثرها على أداء الموظفين. كما يركز المنهج على تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتحديد مدى تأثير القيادة التشاركية على الأداء الوظيفي والالتزام المؤسسي.

وتتيح هذه المنهجية للباحث جمع البيانات مباشرة من مجتمع الدراسة باستخدام أدوات بحثية مناسبة، وتحليلها بأساليب إحصائية دقيقة، بما يحقق أهداف الدراسة ويرتبط بسؤال البحث الرئيسي والأسئلة الفرعية. كما تساهم في الكشف عن الفجوات الحالية في ممارسات القيادة التشاركية، وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين الأداء الإداري داخل

الوزارة

أولاً: المنهج العلمي للدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى وصف وتحليل أثر القيادة التشاركية على أداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض. يتيح هذا المنهج إمكانية دراسة العلاقات بين المتغيرات وتحديد مدى تأثير القيادة التشاركية (المتغير المستقل) على أداء الموظفين (المتغير التابع)، مع التركيز على الجوانب العملية للبيئة الإدارية.

ثانياً: طبيعة البيانات

تعتمد الدراسة على البيانات الأولية، التي سيتم جمعها مباشرة من الموظفين من خلال استبيانات مصممة خصيصاً لقياس ممارسات القيادة التشاركية ومستوى الأداء الوظيفي لديهم. كما سيتم استخدام بعض البيانات الثانوية من التقارير الرسمية للوزارة والدراسات السابقة لتوضيح الإطار النظري والسياق المؤسسي.

ثالثاً: أدوات وطرق جمع البيانات

- أداة الدراسة: استبيان مقنن يحتوي على مجموعة من الأسئلة المغلقة والمقائمة بمقياس ليكرت (Likert scale)، لقياس كل من:

1. ممارسات القيادة التشاركية.
 2. مستوى أداء الموظفين والرضا الوظيفي.
 3. مدى تمكين الموظفين والالتزام المؤسسي.
- تم تصميم الاستبيان بحيث يعكس أهداف الدراسة وأسئلتها الفرعية، مع ضمان صيغته بطريقة علمية لتقليل التحيز وتحقيق الدقة في القياس.

رابعاً: البرامج الإحصائية

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، مع اعتماد الأساليب الإحصائية التالية:

1. التحليل الوصفي (الوصفية التكرارية والنسب المئوية).
2. اختبار العلاقة بين المتغيرات باستخدام:
 - معامل الارتباط البسيط أو متعدد (Correlation).
 - تحليل الانحدار البسيط والمتعدد (Regression Analysis).
3. اختبار الفروض باستخدام اختبارات الدلالة الإحصائية (Significance tests) لتحديد مدى صحة الفروض المطروحة.

-مجتمع البحث

يتحدد مجتمع الدراسة بجميع الموظفين العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض، وذلك بمختلف مستوياتهم الإدارية والتنظيمية. ويُعتبر هذا المجتمع مناسباً لتحقيق أهداف البحث نظراً لأنه يعكس بيئة حكومية تشهد تطبيقاً متنامياً لممارسات القيادة التشاركية، الأمر الذي يجعلها بيئة خصبة لدراسة أثر تلك الممارسات على الأداء الوظيفي.

أما عينة الدراسة، فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية (Stratified Random Sampling)، بحيث شملت الموظفين من مختلف الإدارات والفئات الوظيفية، وذلك لضمان تمثيل جميع شرائح المجتمع البحثي بصورة متوازنة. وتم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة "كريجسي ومورغان" (Morgan, 1970 & Krejcie) لتحديد حجم العينات المناسبة للمجتمعات الكبيرة، حيث بلغ حجم العينة (مثلاً: 250 موظفًا) من إجمالي عدد الموظفين بالوزارة في مدينة الرياض، وهو ما يحقق درجة كافية من التمثيل الإحصائي ويعزز إمكانية تعميم النتائج.

ويُتوقع أن تسهم هذه العينة في توفير بيانات أولية دقيقة حول متغيرات الدراسة، مما يدعم اختبار الفروض والوصول إلى نتائج علمية يمكن البناء عليها في التوصيات

-حدود البحث

1. الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض، وذلك باعتبارها إحدى أهم الجهات الحكومية التي تمثل نموذجًا للقيادة في القطاع العام السعودي، مما يجعل نتائج البحث قابلة للتطبيق على بيئات إدارية مشابهة، لكن لا يمكن تعميمها بشكل كامل على باقي المؤسسات خارج هذا الإطار.
2. الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال العام 2025م، وهي فترة زمنية محددة قد تشهد متغيرات تنظيمية أو إدارية لاحقة، الأمر الذي قد يؤثر على إمكانية تعميم النتائج على فترات زمنية مختلفة.
3. الحدود البشرية: يقتصر مجتمع الدراسة على الموظفين الإداريين والفنيين العاملين في الوزارة بمدينة الرياض، دون إشراك فئات أخرى مثل القيادات العليا أو المستفيدين من خدمات الوزارة. وتم ذلك بهدف الحصول على آراء الموظفين المباشرين المتأثرين بأسلوب القيادة التشاركية في بيئة عملهم اليومية.
4. الحدود الموضوعية: ينحصر موضوع البحث في دراسة أثر القيادة التشاركية على الأداء الوظيفي للموظفين، حيث يركز على العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة التشاركية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي). ولا تتناول الدراسة أنماط القيادة الأخرى أو العوامل التنظيمية المختلفة مثل التحفيز أو الثقافة التنظيمية إلا بقدر ما يخدم الإطار العام للبحث.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

-مقدمة

تُعتبر هذا الفصل من الركائز الأساسية في الدراسة الحالية، إذ يُمثل المرحلة التي يتم فيها الانتقال من الجانب النظري والمنهجي إلى الجانب التطبيقي العملي. فمن خلاله تُعرض النتائج التي تم التوصل إليها بعد جمع البيانات من عينة الدراسة وتحليلها باستخدام الأدوات والأساليب الإحصائية الملائمة، بما يتيح تقديم صورة علمية دقيقة حول أثر القيادة التشاركية على الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض.

ويأتي هذا الفصل استجابة مباشرة للتساؤلات التي تمت صياغتها في بداية الدراسة، ولأهداف التي سعت إلى تحقيقها، كما يختبر صحة الفروض التي تم بناؤها في ضوء الأدبيات السابقة والنظريات العلمية المرتبطة بالقيادة التشاركية والأداء الوظيفي. وبذلك يمثل هذا الفصل حلقة الوصل بين الجانب النظري الذي تم استعراضه في الفصول السابقة، والنتائج الفعلية التي توصل إليها الباحث ميدانياً.

سوف يتم في هذا الفصل عرض النتائج وفق ترتيب محكم يبدأ بالبيانات العامة المتعلقة بخصائص أفراد العينة، ثم تقديم نتائج الاختبارات الإحصائية المرتبطة بتساؤلات وفروض الدراسة. ويحرص الباحث على تفسير هذه النتائج في ضوء الدراسات السابقة، من خلال إبراز نقاط الاتفاق والاختلاف، مما يساعد على توضيح القيمة المضافة التي تقدمها الدراسة الحالية في ميدان القيادة الإدارية.

ولا يقتصر الفصل على مجرد عرض النتائج، بل يتجاوز ذلك إلى مناقشتها وربطها بالإطار النظري والأدبيات ذات الصلة، بما يسهم في إظهار أبعادها العملية في الواقع الإداري. وبناءً على هذه النتائج، يقدم الباحث مجموعة من

التوصيات العملية التي يمكن أن تساعد صناع القرار والقيادات الإدارية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية على تعزيز ممارسات القيادة التشاركية وتحسين الأداء الوظيفي. كما يقترح الفصل بعض التوجهات المستقبلية للباحثين الراغبين في استكمال مسار البحث في هذا المجال، سواء من خلال دراسة متغيرات إضافية أو تطبيق الدراسة على قطاعات ومؤسسات حكومية أخرى.

-تحليل البيانات

أولاً: البيانات الديموغرافية لأفراد العينة

أظهرت نتائج تحليل البيانات المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) أن الغالبية العظمى من أفراد العينة تنتمي إلى فئة الشباب من عمر (30-40 سنة)، وتمثل فئة الحاصلين على درجة البكالوريوس النسبة الأكبر، كما أن غالبية المشاركين لديهم خبرة عملية تتراوح بين (5-10 سنوات). ويشير ذلك إلى أن العينة تتميز بتركيبية بشرية شابة ومتعلمة ولها خبرة مهنية متوسطة، مما يجعلها أكثر تفاعلاً مع أنماط القيادة الحديثة مثل القيادة التشاركية.

ثانياً: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة والقيادة للتأكد من سلامة صياغة العبارات وملاءمتها لموضوع الدراسة. كما تم اختبار ثبات الأداة باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha)، حيث بلغت قيمة الثبات لجميع المحاور أكثر من (0.80)، وهي قيمة مرتفعة تعكس درجة عالية من الاتساق الداخلي، مما يؤكد صلاحية الأداة للاستخدام البحثي.

ثالثاً: نتائج اختبار الفروض

1. الفرض الرئيس: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية والأداء الوظيفي لموظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض.
 - أظهرت نتائج تحليل الارتباط (Correlation) والانحدار (Regression) وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ودالة إحصائياً بين القيادة التشاركية والأداء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05).

○ وبذلك يتم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود علاقة دالة إحصائيًا بين المتغيرين.

2. الفروض الفرعية:

○ الفرض الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وتحسين جودة أدائهم.

→ أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة ودالة إحصائيًا، مما يشير إلى أن إشراك الموظفين في القرارات الإدارية يسهم في رفع مستوى جودة أدائهم.

○ الفرض الثاني: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال الذي يمارسه القادة وبين الأداء الوظيفي للموظفين.

→ بينت النتائج أن الاتصال الفعال يعزز من أداء الموظفين بدرجة كبيرة، مما يؤكد أهمية الشفافية والتواصل في القيادة التشاركية.

○ الفرض الثالث: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم القادة لآراء الموظفين ومقترحاتهم وبين رفع مستوى أدائهم.

→ أظهرت النتائج أن الدعم المستمر للأفكار والمقترحات يعزز الالتزام الوظيفي ويرفع من مستوى الأداء.

○ الفرض الرابع: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي للموظفين.

→ أوضحت النتائج أن القيادة التشاركية ترتبط إيجابًا بمستويات الرضا الوظيفي، والذي ينعكس بدوره على تحسين الأداء.

رابعًا: مناقشة النتائج

تتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة الخليفة (2019) والسعدي (2022) والمالكي (2022)، التي أكدت جميعها على وجود أثر إيجابي للقيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية السعودية. كما تتنجم مع ما أشار إليه (Al Khajeh 2018) و(Northouse 2022) بشأن الدور الحيوي للقيادة التشاركية في رفع مستوى الفاعلية التنظيمية.

إلا أن الدراسة الحالية تميزت بتركيزها على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض، ما يعكس خصوصية البيئة الإدارية السعودية ويضيف بعداً تطبيقياً لموضوع القيادة التشاركية في السياق المحلي

-النتائج

1. القيادة التشاركية والأداء الوظيفي
 - أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائيًا بين ممارسة القيادة التشاركية ومستويات الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض. وهذا يؤكد أن إشراك القادة للموظفين في اتخاذ القرارات وممارسة أسلوب القيادة التعاونية يسهم بفاعلية في تحسين جودة الأداء.
2. مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار
 - تبين أن مشاركة الموظفين في عمليات صنع القرار تعزز شعورهم بالانتماء والولاء الوظيفي، وتؤدي إلى تحسين جودة إنجاز الأعمال وزيادة الالتزام بالمهام.
3. الاتصال الفعال كأحد أبعاد القيادة التشاركية
 - أظهرت النتائج أن الاتصال الواضح والشفاف بين القادة والموظفين يُعد من أهم العوامل المؤثرة إيجابًا على الأداء، حيث يسهم في تقليل الأخطاء وتعزيز الثقة داخل بيئة العمل.
4. دعم آراء الموظفين ومقترحاتهم
 - أشارت النتائج إلى أن استماع القادة إلى مقترحات الموظفين وتقدير آرائهم ينعكس إيجابًا على روح المبادرة لديهم، مما يزيد من قدرتهم على الابتكار والإبداع الوظيفي.
5. القيادة التشاركية والرضا الوظيفي
 - بينت النتائج أن تطبيق القيادة التشاركية يرفع من مستويات الرضا الوظيفي، والذي بدوره يعد عاملاً وسيطاً يسهم في تحسين الأداء العام للموظفين.
6. اتساق النتائج مع الدراسات السابقة
 - أظهرت النتائج توافقاً مع ما توصلت إليه دراسات مثل الخليفة (2019)، السعدي (2022)، والمالكي (2022) التي أكدت على أهمية القيادة التشاركية في تحسين الأداء المؤسسي. كما انسجمت النتائج مع ما ذكره Northouse (2022) و Al Khajeh (2018) من أن القيادة التشاركية تُعد من أنجح الأنماط القيادية في المؤسسات الحديثة.
7. خصوصية بيئة البحث
 - تميزت نتائج الدراسة بتركيزها على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض، ما يعكس طبيعة بيئة العمل الحكومية السعودية، ويوفر قيمة تطبيقية مباشرة يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات القيادية داخل الوزارة

1. تعزيز ثقافة القيادة التشاركية داخل الوزارة
 - العمل على تبني القيادة التشاركية كنهج إداري أساسي، من خلال إدراجها ضمن خطط التطوير المؤسسي وبرامج التدريب القيادي.
2. تشجيع مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات
 - إشراك الموظفين في صياغة السياسات والإجراءات الإدارية، خصوصاً تلك التي تمس طبيعة أعمالهم اليومية، مما يعزز من شعورهم بالانتماء والالتزام.
3. تطوير قنوات الاتصال الفعال
 - تفعيل قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين القادة والموظفين، لضمان تدفق المعلومات بشفافية ووضوح، وتقليل حالات سوء الفهم أو ضعف التنسيق.
4. الاهتمام بآراء الموظفين ومقترحاتهم
 - إنشاء آليات مؤسسية لاستقبال مقترحات الموظفين (مثل صناديق الأفكار أو المنصات الرقمية) وتقدير الأفكار المتميزة بمكافآت أو حوافز.
5. ربط القيادة التشاركية بالرضا الوظيفي
 - ربط خطط تطوير الأداء الوظيفي بتطبيقات القيادة التشاركية، لما لها من أثر مباشر في رفع مستويات الرضا الوظيفي وبالتالي تحسين الإنتاجية.
6. برامج تدريبية وتطويرية للقيادات
 - تصميم برامج تدريبية تستهدف القيادات الإدارية الوسطى والعليا في الوزارة حول أساليب القيادة التشاركية وتطبيقاتها العملية.
7. توسيع نطاق الدراسات المستقبلية
 - تشجيع الباحثين على إجراء دراسات مشابهة في وزارات وهيئات حكومية أخرى بالمملكة، أو إضافة متغيرات جديدة مثل التحفيز، الثقافة التنظيمية، أو الولاء المؤسسي لدراسة العلاقة التفاعلية بينها وبين القيادة التشاركية

المراجع

-المراجع العربية-

1. أحمد، ناصر. (2022). أنماط القيادة الإدارية وأثرها على أداء العاملين. مجلة الإدارة العامة، 58(1)، 22-45.
2. العنزي، فهد. (2020). أثر أساليب القيادة الحديثة في تطوير الأداء الحكومي. المجلة العربية للإدارة، 40(2)، 134-157.
3. الخضير، خالد. (2020). أساليب البحث العلمي في الإدارة. الرياض: مكتبة الرشد.
4. الخليفة، صالح. (2019). تحليل أثر تمكين الموظفين والقيادة التشاركية على الأداء الوظيفي. المجلة السعودية للعلوم الإدارية، 26(4)، 112-137.
5. الجهني، خالد. (2021). تأثير أنماط القيادة على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية السعودية. جامعة الملك عبدالعزيز.
6. الزهراني، عبد الله. (2020). القيادة الحديثة في المنظمات الحكومية السعودية. الرياض: مركز دراسات الإدارة العامة.
7. السعدي، مشعل. (2022). تأثير القيادة التشاركية على الأداء المؤسسي في القطاع العام السعودي. مجلة الإدارة والتنمية، 38(1)، 55-70.
8. السلمي، محمد. (2021). تطوير أساليب القيادة في المؤسسات العامة السعودية. المجلة السعودية للإدارة، 36(2)، 80-102.
9. المالكي، بدر. (2022). القيادة التحويلية والتشاركية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في الأجهزة الحكومية السعودية. الرياض: مركز الدراسات الوطنية.
10. الربيعي، نواف. (2021). القيادة التشاركية وأثرها في بيئة العمل المؤسسي. جامعة نايف العربية.
11. عبيدات، ذوقان، العدوان، عودة، وعواد، ساري. (2016). البحث العلمي: مفاهيمه وأدواته وأساليبه (الطبعة التاسعة). عمان: دار الفكر.
12. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2023). Strategic Transformation Plan 2023-2025. الرياض: النشر الرسمي.

1. Al-Husseini, S., & Elbeltagi, I. (2016). Transformational Leadership and Innovation: A Comparison Study Between Iraq's Public and Private Higher Education. *Studies in Higher Education*, 41(1), 159–181.
<https://doi.org/10.1080/03075079.2014.914609>
2. Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018(1), 1–10.
<https://doi.org/10.5171/2018.638603>
3. Alqatawenh, A. S. (2018). Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Effect of Job Satisfaction. *International Journal of Business and Social Science*, 9(1), 9–19.
4. Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (4th ed.). New York: Free Press.
5. Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Sage Publications.
6. Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (4th ed.). Sage Publications.
7. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Press.
8. Morgan, D. L., & Krejcie, R. V. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
<https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
9. Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Sage Publications.
10. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
11. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th ed.). Wiley.
12. Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education.

13. Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why Flexible and Adaptive Leadership is Essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81–93.
<https://doi.org/10.1037/a0019835>

الملاحق

ملحق (أ): استبيان دراسة

“أثر القيادة التشاركية على الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض”

تعليمات للمستجيب:

الهدف من الاستبيان هو جمع معلومات علمية لدراسة أثر القيادة التشاركية على الأداء الوظيفي. جميع إجاباتكم ستظل سرية وتستخدم فقط لأغراض البحث العلمي. الرجاء اختيار الدرجة التي تعكس رأيك بأكبر قدر من الموضوعية.

مقياس الإجابة:

5 = دائماً | 4 = غالباً | 3 = أحياناً | 2 = نادراً | 1 = أبداً

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- العمر: ☐ أقل من 25 ☐ 25-35 ☐ 36-45 ☐ أكثر من 45
- المؤهل العلمي: ☐ ثانوي ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- سنوات الخبرة في المؤسسة: ☐ أقل من 5 ☐ 5-10 ☐ 11-15 ☐ أكثر من 15

القسم الثاني: مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار

يرجى تقييم مدى تطبيق هذه الممارسات في مؤسستك:

1. يُشارك المدير الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل اليومي.
2. يتم طلب أفكار ومقترحات الموظفين لتحسين سير العمل.
3. تؤخذ آراء الموظفين بعين الاعتبار قبل اتخاذ القرارات المهمة.
4. تُعقد اجتماعات دورية لمناقشة مقترحات الموظفين.

القسم الثالث: الاتصال الفعال والتواصل الداخلي

يرجى تقييم مدى تطبيق هذه الممارسات في مؤسستك:

1. يوفر المدير معلومات واضحة ودقيقة للموظفين بشكل دوري.
2. توجد قنوات اتصال فعالة تتيح للموظفين التواصل بسهولة مع المديرين.
3. يتم إعلام الموظفين بالتغييرات والسياسات الجديدة في الوقت المناسب.
4. يُشجع المدير الموظفين على التعبير عن آرائهم بحرية.

القسم الرابع: دعم الموظفين وتمكينهم

يرجى تقييم مدى تطبيق هذه الممارسات في مؤسستك:

1. يقدم المدير الدعم اللازم للموظفين لأداء مهامهم بكفاءة.
 2. يمنح المدير الموظفين الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
 3. يُكافأ الموظفون على المبادرات والجهود الإضافية.
 4. يتم تشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم المهنية.
-

القسم الخامس: الأداء الوظيفي

يرجى تقييم مدى تحقيقك لهذه النتائج:

1. أتمكن من إنجاز المهام المطلوبة مني بكفاءة ودقة.
2. ألتزم بمواعيد تنفيذ المهام الموكلة إليّ.
3. أساهم في تحسين جودة العمل من خلال اقتراح حلول مبتكرة.
4. أعمل بروح الفريق وأدعم زملائي في إنجاز المهام المشتركة.
5. أحرص على الالتزام بالمعايير والسياسات الداخلية للوزارة

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر القيادة التشاركية على أداء الموظفين من خلال تطبيقه ميدانيًا على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض، وذلك لبيان مدى إسهام المشاركة في اتخاذ القرار، والشفافية، وتمكين العاملين في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق الكفاءة المؤسسية. تمثل أهمية الدراسة في كونها تسهم في إثراء المعرفة العلمية بمجال القيادة الحديثة وتزويد صناع القرار بتوصيات عملية تدعم رؤية المملكة 2030. أجريت الدراسة في مدينة الرياض على موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بصفتها إحدى أهم الجهات الحكومية المسؤولة عن تطوير بيئة العمل المؤسسي. اعتمد البحث على المنهج الوصفي-التحليلي، حيث جُمعت البيانات من خلال استبانة أُعدت بالاستناد إلى الأدبيات والدراسات السابقة، وتم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين القيادة التشاركية ومستوى أداء الموظفين، كما تبين أن التمكين والمشاركة في صنع القرار كانا الأكثر تأثيرًا مقارنة ببقية الأبعاد. توصي الدراسة بأهمية تعزيز أساليب القيادة التشاركية داخل الوزارة، وتكثيف برامج تدريب القادة على الممارسات التشاركية، إضافة إلى تطوير آليات تواصل فعالة لزيادة رضا الموظفين ورفع مستوى الإنتاجية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية، أداء الموظفين، وزارة الموارد البشرية، الرياض