

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- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

2	قائمة الاشكال
3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة
6	1.2. مشكلة البحث
6	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:
6	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:
7	1.3. أهمية الدراسة
7	1.3.1. على المستوى النظري:
7	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
8	1.4. اسئلة الدراسة
8	1.5. اهداف الدراسة
9	1.6. فرضيات الدراسة
9	1.7. نموذج الدراسة
10	1.8. منهجية الدراسة
11	1.9. الدراسة الميدانية
12	1.10. مخطط المشروع المقترح
13	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
14	2.1. المقدمة
17	2.3. مفهوم المتغير التابع
22	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
23	2.5. الخاتمة
24	قائمة المراجع
31	قائمة الملاحق

قائمة الاشكال

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

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 مهـدجوبي 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 .

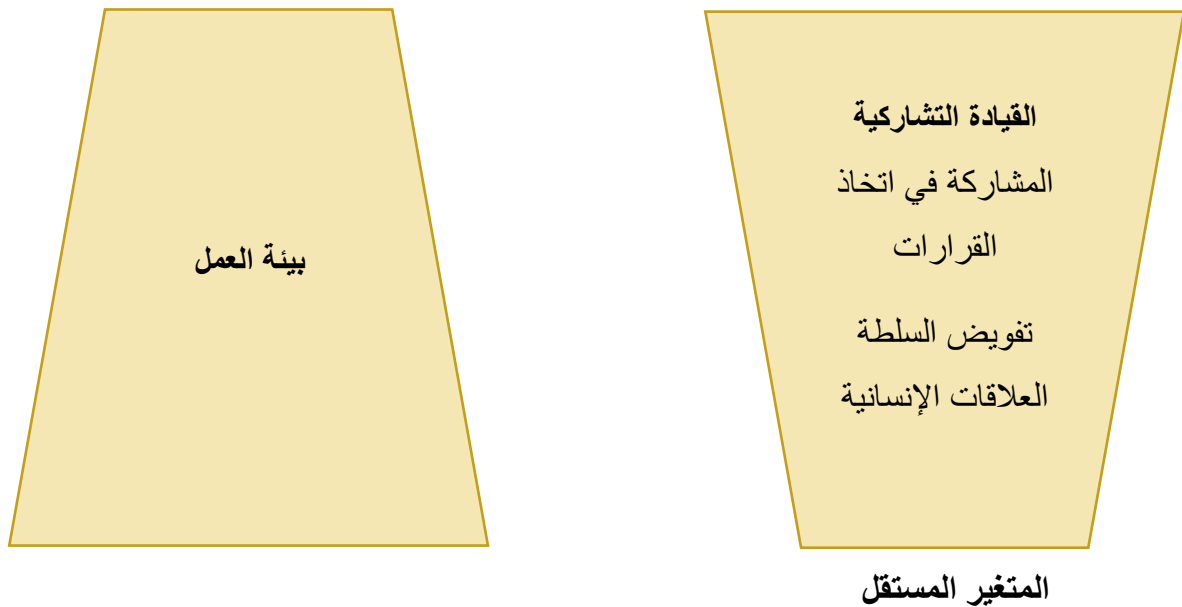
← الفرضية الفرعية 1: توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وتحسين بيئة العمل .

← 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

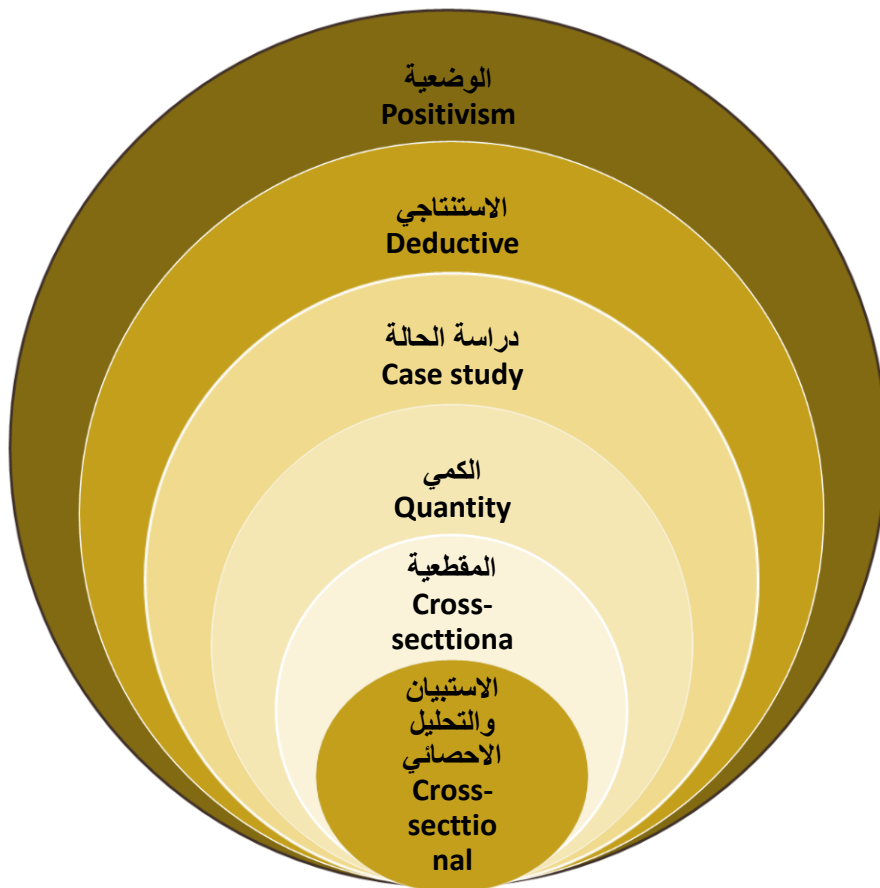
المتغير التابع



الشكل 1: نموذج الدراسة (اعداد الطالب)

1.8. منهجية الدراسة

- 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)

1.9. 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) .

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 وبالنهاية نلخص ان 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.

◆ ابعاد 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 أداء الموظفين 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 توسّع 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.

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.

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 ألقاضه 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