

## أثر القيادة التشاركية على الالتزام الوظيفي للموظفين بالتطبيق على شركة العثيم في مدينة جدة .

أسم الطالب:

عبد المجيد محمد زين زكريا

الرقم الجامعي:

221002134

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 | 2.2. مفهوم الالتزام الوظيفي                          |
| 19 | 2.4. العلاقة بين القيادة التشاركية والالتزام الوظيفي |
| 21 | 2.5. الخاتمة                                         |
| 22 | قائمة المراجع                                        |
| 32 | قائمة الملاحق                                        |

## قائمة الاشكال

| رقم الصفحة | العنوان                      | رقم الشكل |
|------------|------------------------------|-----------|
| 9          | نموذج البحث من اعداد الباحث  | 1         |
| 10         | منهجية البحث من اعداد الباحث | 2         |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة

تعتبر القيادة التشاركية من الأساليب الإدارية الحديثة التي تكتسب أهمية متزايدة في ظل التغيرات السريعة والتحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات في بيئة الأعمال المعاصرة. تقوم هذه الاستراتيجية على إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، مما يساهم في تعزيز شعورهم بالانتماء ويزيد من رضاهم الوظيفي. تشير الأبحاث إلى أن القيادة التشاركية يمكن أن تؤدي إلى تحسين الالتزام الفردي والجماعي، حيث يشعر الموظفون بأن آرائهم ومساهماتهم تحظى بالتقدير وتؤثر بشكل مباشر في مسار المؤسسة. (Robinson & Judge, 2019)

تتجلى أهمية الالتزام الوظيفي في كونه أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على نجاح أي منظمة. الالتزام الوظيفي لا يقتصر فقط على رغبة الموظف في التزام مهامه بشكل جيد، بل يمتد ليشمل ولاءه للمؤسسة ورغبته في المساهمة في تحقيق أهدافها. تشير الدراسات إلى أن الالتزام العالي يساهم في زيادة الإنتاجية وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، مما يعزز من استدامة المؤسسة ويزيد من قدرتها التنافسية في السوق.

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف أثر القيادة التشاركية على الالتزام الوظيفي للموظفين في شركة العثيم، التي تعتبر واحدة من أكبر الشركات التجزئة في المملكة ولها عدة فروع في مدينة جدة. يعد العثيم نموذجًا يُحتذى به في دمج التكنولوجيا والموارد البشرية، مما يجعله مكانًا مثاليًا لدراسة تأثير أساليب القيادة الحديثة على الالتزام المؤسسي.

ستركز الدراسة على عدة محاور رئيسية، تشمل تحليل كيفية تأثير أسلوب القيادة التشاركية على شعور الموظفين بالانتماء والرضا، وكذلك كيفية ارتباط ذلك بتحسين الالتزام المؤسسي. سيتم استقصاء آراء الموظفين وتقييم تجاربهم من خلال استبيانات ومقابلات، مما سيمكننا من جمع بيانات غنية تساهم في فهم أعمق لهذه العلاقة.

علاوة على ذلك، تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية ودقيقة تسهم في تعزيز بيئة العمل ودعم استراتيجيات القيادة في المؤسسات المحلية. من خلال تقديم رؤى تسهم في تحسين أساليب الإدارة، نأمل في تعزيز التفاعل الإيجابي بين القيادة والموظفين، مما سينعكس إيجاباً على الالتزام العام للشركة.

## 1.2. مشكلة البحث

تعد القيادة التشاركية من أهم الأساليب القيادية الحديثة التي تسهم في تعزيز الالتزام الوظيفي للموظفين. حيث تعتمد هذه القيادة على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وتعزيز روح الفريق، مما ينعكس إيجابياً على إنتاجيتهم وتحقيق أهداف الشركة. ومع ذلك، يبقى التساؤل حول مدى تأثير القيادة التشاركية على تحسين الالتزام الوظيفي في الشركات المختلفة، خاصة في البيئات الثقافية المتنوعة مثل الشركات في الشرق الأوسط.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

توجد عدة فجوات نظرية في الأدبيات المتعلقة بالقيادة التشاركية وأثرها على تحسين الالتزام الوظيفي أولاً، معظم الدراسات تركز على الأنماط التقليدية للقيادة مثل القيادة الأوتوقراطية أو الديمقراطية، مما يترك فراغاً في الفهم النظري لكيفية تأثير القيادة التشاركية على بيئات العمل المختلفة. ثانياً، هناك نقص في الأبحاث التي تتناول التفاعل بين القيادة التشاركية وعوامل أخرى مثل ثقافة الشركة، الهيكل الوظيفي، والتكنولوجيا المستخدمة في العمل. هذا النقص يجعل من الصعب بناء نموذج نظري شامل يوضح كيفية تطبيق القيادة التشاركية بشكل فعال (Northouse, 2018).

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

على الصعيد التطبيقي، تواجه الشركات تحديات في تبني القيادة التشاركية بشكل فعال. العديد من المؤسسات تتبنى هذا النمط بشكل سطحي دون تطبيق فعلي للمبادئ الأساسية التي تقود إلى تحسين الالتزام الوظيفي. كما أن هناك نقصاً في الأدوات والاستراتيجيات العملية التي يمكن استخدامها لتقييم وتحسين تأثير القيادة التشاركية في السياقات العملية (Yukl, 2013).

**سؤال البحث الرئيسي:** ما هو دور القيادة التشاركية على الالتزام الوظيفي بالتطبيق على شركة العثيم في مدينة جدة ؟

### 1.3. أهمية الدراسة

تسهم هذه الدراسة في تطوير الفهم الأكاديمي لقيادة التشاركية وأثرها على الالتزام الوظيفي من خلال تقديم إطار نظري يساعد الباحثين على استكشاف العلاقة بين القيادة التشاركية وعوامل أخرى مثل الرضا الوظيفي، الالتزام الوظيفي، والإبداع الوظيفي. تتيح الدراسة أيضًا تحليل كيفية تأثير القيادة التشاركية على ثقافة الشركة وتعزيز بيئة العمل التعاونية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن توفر هذه الدراسة أساسًا لمزيد من الأبحاث التي تهدف إلى تحديد الفروق الثقافية والإقليمية في تأثير القيادة التشاركية.

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

تكمن الأهمية النظرية لهذا البحث في إثراء الأدبيات والمعرفة العلمية حول دور القيادة التشاركية في تحسين الالتزام الوظيفي سيساهم هذا البحث في تعزيز الفهم النظري لهذا الموضوع وتوضيح العلاقة بين القيادة التشاركية والالتزام الوظيفي ، مما يفتح آفاقًا جديدة للبحوث المستقبلية في هذا المجال.(الشربيني & عبير، 2021)

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

على الصعيد التطبيقي، يمكن أن يساعد هذا البحث المديرين والقادة في المنظمات على فهم أهمية تبني نمط القيادة التشاركية وكيفية تطبيقها بفعالية. كما قد يساعد في توفير توصيات عملية لتعزيز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وتحسين التزامهم الوظيفي. وبالتالي، فإن نتائج هذا البحث قد تساهم في تحسين الممارسات القيادية وزيادة إنتاجية المنظمات. (الشربيني & عبير، 2021)

#### 1.4. اسئلة الدراسة

◆ سؤال البحث الرئيسي: ما دور القيادة التشاركية على الالتزام الوظيفي بالتطبيق على

شركة العثيم في مدينة جدة؟

■ السؤال الفرعي 1: ما مدى تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على الالتزام الوظيفي في

شركة العثيم؟

■ السؤال الفرعي 2: ما هو دور تفويض السلطة من قبل القادة في تحسين الالتزام الوظيفي؟

■ السؤال الفرعي 3: كيف تؤثر العلاقات الإنسانية بين القادة والموظفين على مستوى الالتزام

الوظيفي؟

#### 1.5. اهداف الدراسة

◆ الهدف الرئيسي: دراسة دور القيادة التشاركية على الالتزام الوظيفي.

■ الهدف الفرعي 1: تقييم تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على الالتزام الوظيفي في الشركة.

■ الهدف الفرعي 2: تقييم دور تفويض السلطة من قبل القادة في تحسين الالتزام الوظيفي

■ الهدف الفرعي 3: دراسة تأثير العلاقات الإنسانية بين القادة والموظفين على مستوى الالتزام

الوظيفي

## 1.6. فرضيات الدراسة

◆ الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة التشاركية

والالتزام الوظيفي

■ الفرضية الفرعية 1: توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة احصائية بين المشاركة في

اتخاذ القرار والالتزام الوظيفي

■ الفرضية الفرعية 2: توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة

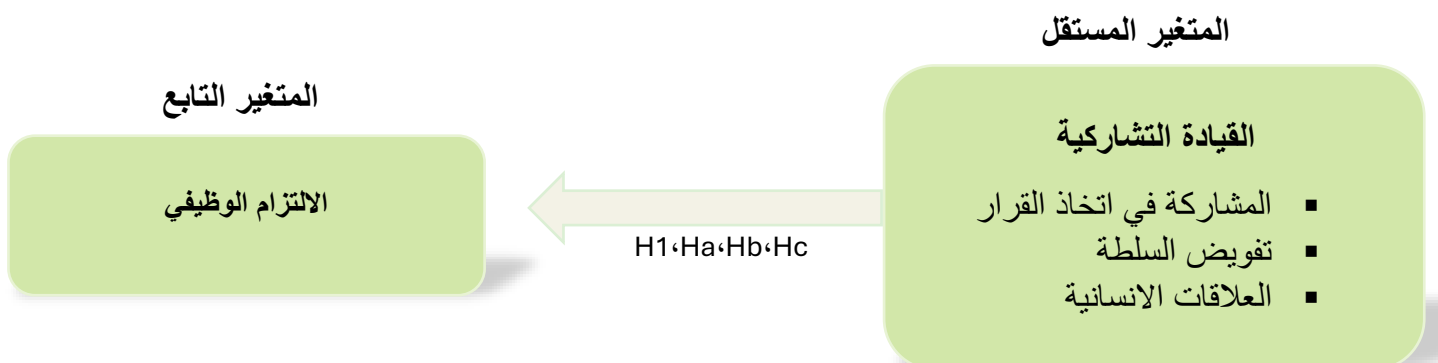
والالتزام الوظيفي

■ الفرضية الفرعية 3: توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة احصائية بين العلاقات

الإنسانية والالتزام الوظيفي

## 1.7. نموذج الدراسة

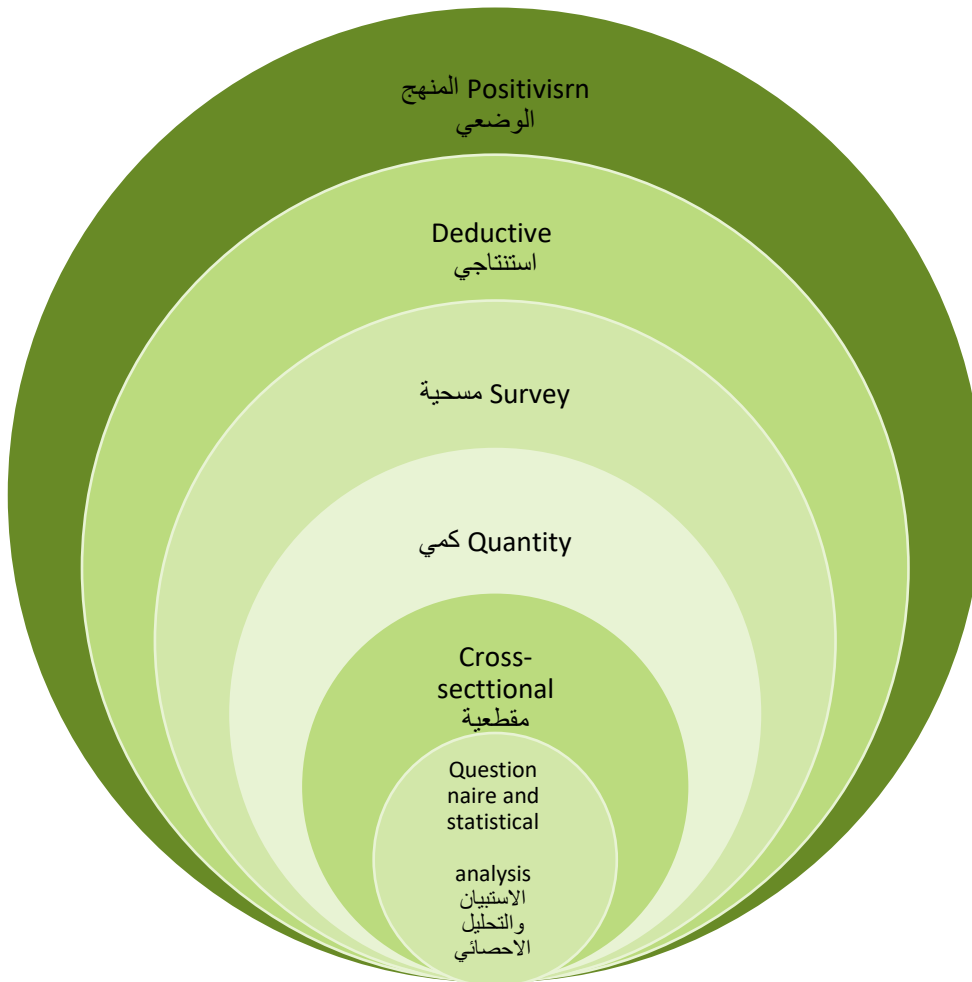
يوضح الشكل التالي بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي



الشكل (1): صمم بواسطة الباحث

## 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): صمم بواسطة الباحث

## 1.9. الدراسة الميدانية

شركة العثيم هي واحدة من الشركات الرائدة في قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية، تأسست في عام 1956 على يد الشيخ عبد الله العثيم. بدأت الشركة كمحل صغير في الرياض، ومنذ ذلك الحين نمت بشكل كبير لتصبح واحدة من أكبر سلاسل المتاجر في المملكة. تتميز شركة العثيم بتقديم مجموعة واسعة من المنتجات، تشمل المواد الغذائية الأساسية مثل الأرز، السكر، والزيوت، بالإضافة إلى فواكه وخضروات طازجة. كما توفر الشركة منتجات غير غذائية مثل الأدوات المنزلية، الملابس، والأجهزة الإلكترونية.

تسعى شركة العثيم إلى تلبية احتياجات عملائها من خلال تقديم مجموعة متنوعة من الخيارات والمنتجات ذات الجودة العالية بأسعار تنافسية. تعتمد الشركة على مفهوم "الهايبر ماركت" حيث تجمع بين مختلف أنواع السلع والخدمات تحت سقف واحد، مما يسهل على العملاء التسوق.

تشمل استراتيجيات شركة العثيم تقديم عروض وتخفيضات دورية لجذب العملاء وتعزيز ولائهم، حيث تنظم حملات ترويجية موسمية تقدم فيها خصومات كبيرة على مجموعة من المنتجات. كما تحرص الشركة على توفير تجربة تسوق مريحة من خلال تصميم فروعها بشكل يسهل الوصول إلى المنتجات، بالإضافة إلى تدريب الموظفين على تقديم خدمة عملاء متميزة.

تنتشر فروع شركة العثيم في مختلف مناطق المملكة، بما في ذلك جدة، حيث تُعتبر من الوجهات المفضلة لدى العديد من العائلات. تسعى الشركة دائماً إلى التوسع وزيادة عدد فروعها لتلبية الطلب المتزايد من العملاء. بفضل التزامها بالجودة والابتكار، استطاعت شركة العثيم أن تؤسس لنفسها سمعة قوية في السوق السعودي، مما يجعلها خياراً مفضلاً للتسوق لدى الكثيرين. (موقع شركة العثيم).

الفصل الاول: 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

تعتبر القيادة التشاركية أحد الأنماط القيادية التي تساهم بشكل فعال في تحسين الالتزام الوظيفي داخل المؤسسات. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الذي تلعبه القيادة التشاركية في تعزيز الالتزام الوظيفي، من خلال إجراء دراسات ميدانية شاملة. تُظهر الأبحاث أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات تعزز من شعورهم بالمسؤولية والانتماء، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014).

وتعد الدراسات الميدانية أداة حيوية لفهم الظواهر الاجتماعية والسلوكية في بيئات العمل الحقيقية. من خلال جمع البيانات من مصادر مباشرة، يمكن للباحثين تحليل تأثير القيادة التشاركية على الالتزام الوظيفي بشكل دقيق وموثوق. تقدم هذه الدراسات رؤى عميقة تساعد في تطوير استراتيجيات قيادية فعالة، مما يعزز من بيئة العمل ويدعم تحقيق الأهداف المؤسسية (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014).

في هذه الدراسة، يُعتبر المتغير المستقل هو القيادة التشاركية، حيث تتضمن الأساليب والتوجهات التي يتبناها القادة في إشراك موظفيهم في عملية اتخاذ القرارات. بينما يُعتبر المتغير التابع هو الالتزام الوظيفي، والذي يتضمن مستويات الإنتاجية، الجودة، والالتزام الوظيفي. من خلال تحليل العلاقة بين هذين المتغيرين، يمكن فهم كيفية تأثير أسلوب القيادة على النتائج المؤسسية (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014).

## 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 شعوراً 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.

#### ◆ أبعاد القيادة التشاركية

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

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

#### ◆ تطورات القيادة التشاركية

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

- **تزايد التركيز على التعاون:** في العقدين الماضيين، أصبح هناك اهتمام متزايد بالعمل الجماعي والتعاون داخل المؤسسات، مما أدى إلى تعزيز الممارسات القيادية التشاركية (Woods & Gronn, 2009).
- **التكنولوجيا ودورها في التواصل:** ساهمت التكنولوجيا الحديثة في تحسين التواصل بين القادة وأعضاء الفريق، مما يسهل تبادل المعلومات ويعزز من المشاركة الفعالة (Avolio & Kahai, 2003).
- **تغير الهياكل الوظيفية:** انتقلت العديد من المؤسسات من الهياكل التقليدية إلى الهياكل المسطحة، مما يزيد من قدرة الأعضاء على المشاركة في اتخاذ القرار (Hargreaves & Fullan, 2012).
- **توجهات نحو التنوع والشمولية:** أصبح لدى المؤسسات وعي أكبر بأهمية التنوع والشمولية، مما يعزز من فعالية القيادة التشاركية من خلال دمج وجهات نظر متعددة (Robinson & Judge, 2013).
- **تأثير العولمة:** أدت العولمة إلى زيادة تعقيد البيئات الوظيفية، مما يتطلب استراتيجيات قيادية تشاركية لمواجهة التحديات الجديدة (Zhang, 2014).

#### ◆ نظريات القيادة التشاركية

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

- **نظرية القيادة التحويلية:** هذه النظرية على قدرة القادة على إلهام وتحفيز الأعضاء لتحقيق أهداف مشتركة. القيادة التشاركية تعتبر جزءًا من هذه النظرية حيث تشجع القادة على مشاركة رؤيتهم مع الفريق. (Bass & Avolio, 1994)

- **نظرية القيادة الخدمية:** تؤكد هذه النظرية على دور القائد كخادم للفريق، مما يعزز من قيمة المشاركة والتعاون. القادة الذين يتبنون هذا الأسلوب يركزون على احتياجات الأعضاء ويعملون على تمكينهم. (Greenleaf, 1977)
- **نظرية النظم المفتوحة:** تركز هذه النظرية على كيفية تفاعل الأنظمة المختلفة داخل المنظمة. القيادة التشاركية تعتبر فعالة في هذه النظم حيث تساهم في تحسين التواصل والتعاون بين الأفراد. (Katz & Kahn, 1978)
- **نظرية الذكاء العاطفي:** تشير هذه النظرية إلى أهمية الذكاء العاطفي في القيادة، حيث يمكن للقادة الذين يمتلكون ذكاءً عاطفياً عالياً أن يديروا العلاقات بشكل أفضل ويشجعوا على المشاركة الفعالة بين الأعضاء (Goleman, 1995).

## 2.3. مفهوم الالتزام الوظيفي

هناك عدة تعاريف للالتزام الوظيفي ونذكر منها:

يعرف الالتزام الوظيفي بأنه ذلك الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد اتجاه منظمته ويعكس درجة تبنيه لاتجاهات وقيم المنظمة.

كما عرفه Allen & Meyer 1990, بأنه الحالة النفسية التي تربط الفرد بالمنظمة، وهو يتعلق بدرجة اندماجه بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها.

وكما عرف Meyer et al 1991, الالتزام الوظيفي هو مدى اندماج الفرد مع المنظمة التي يعمل بها. هذا التعريف مبني على ثلاثة أبعاد:

1. الاعتقاد القوي بقيم المنظمة وأهدافها و قبولها.

2. الاستعداد التام لتقديم الجهد وبذله المصلحة المنظمة.

3. الرغبة القوية والأكيدة للاستمرار في العمل داخل المنظمة

وينظر للالتزام الوظيفي بأنه حالة من توحيد العامل مع المنظمة إلى مع أهدافها ورغبته في المحافظة على عضويته بها

ويعرف أيضا بأنه الإيمان القوى للفرد وقبوله قيم وأهداف المنظمة و الرغبة في مضاعفة الجهود لمصلحتها، والرغبة القوية في المحافظة على عضويته فيها

تطور مفهوم الالتزام الوظيفي مر بمراحل متعددة، بدءًا من الولاء للشركة بعد الحرب العالمية الثانية إلى التركيز على الرضا الوظيفي في الستينيات والسبعينيات. في الثمانينيات والتسعينيات، تحول الاهتمام إلى التوازن بين مصالح المنظمة ورفاهية الموظفين. في القرن الحادي والعشرين، أصبح الالتزام الوظيفي متعدد الأبعاد، يشمل الالتزام العاطفي والمستمر والنورماتي، متأثرًا بالتكنولوجيا والاهتمام بالاستدامة والتوازن بين العمل والحياة الشخصية. هذا التحول جعل الالتزام الوظيفي يتضمن العوامل الشخصية والوظيفية والاقتصادية. (Mathieu & Zajac, 1999)

الالتزام الوظيفي هو مفهوم يشير إلى مستوى انخراط الموظف وإخلاصه في التزام واجباته الوظيفية، وله أبعاد متعددة تتضمن:

1. البعد العاطفي: يشير إلى الارتباط العاطفي للموظف بالمنظمة. الموظفون الذين يمتلكون التزامًا عاطفيًا قويًا يكونون أكثر احتمالًا للبقاء في المنظمة لأنهم يشعرون بالانتماء والارتباط الشخصي بها
2. البعد الاستمراري: يتعلق بمدى إدراك الموظف لتكاليف ترك العمل أو الانتقال إلى وظيفة أخرى. هذا البعد يعكس التزام الموظف بالبقاء في المنظمة بسبب العواقب الاقتصادية والاجتماعية لتركها
3. البعد المعياري: يشير إلى شعور الموظف بالالتزام الأخلاقي أو المعنوي تجاه المنظمة. الموظفون الذين يشعرون بالالتزام المعياري يرون أن لديهم مسؤولية للبقاء في المنظمة والمساهمة في نجاحها.

تتفاعل هذه الأبعاد مع بعضها البعض لتشكل مستوى الالتزام الوظيفي لدى الموظف، مما يؤثر بدوره على أدائه الوظيفي ومستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية العامة للمنظمة. (Meyer & Allen, 1991)

تتعدد النظريات التي تفسر الالتزام الوظيفي، وأبرزها هي:

### 1. نظرية الالتزام الوظيفي لميبر وآلين: (Meyer & Allen, 1991)

تقترح هذه النظرية أن الالتزام الوظيفي يتكون من ثلاثة مكونات:

- الالتزام العاطفي: درجة ارتباط الموظف العاطفي بالمنظمة ورغبته في البقاء فيها.
- الالتزام الاستمراري: الإدراك بأن التكاليف المرتبطة بترك المنظمة عالية، مما يجعل الموظف يبقى فيها لتجنب هذه التكاليف
- الالتزام المعياري: الشعور بالالتزام الأخلاقي بالبقاء في المنظمة بناءً على القيم والمعايير الشخصية.

### 2. نظرية تبادل القائد-العضو: (Leader-Member Exchange Theory, LMX)

تركز هذه النظرية على العلاقة بين القائد والمرؤوسين وتأثيرها على الالتزام الوظيفي. تقترح أن العلاقات الجيدة بين القائد والمرؤوسين تعزز الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي.

### 3. نظرية تبادل العدالة الاجتماعية: (Social Exchange Theory)

تفترض هذه النظرية أن الالتزام الوظيفي ينشأ من تبادلات عادلة بين الموظفين والمنظمة. عندما يشعر الموظفون بالعدل في المعاملة والحصول على مكافآت ملائمة لجهودهم، يزيد التزامهم الوظيفي.

## 2.4. العلاقة بين القيادة التشاركية والالتزام الوظيفي

تعد القيادة التشاركية أسلوبًا إداريًا يساهم في تعزيز الالتزام الوظيفي بين الموظفين. في هذا السياق، تشير العديد من الدراسات إلى أن أسلوب القيادة التشاركية يمكن أن يعزز من مستوى الالتزام الوظيفي من خلال عدة عوامل رئيسية.

أولاً، تشجع القيادة التشاركية على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات. عندما يُسمح للموظفين بالمشاركة في صياغة السياسات والخطط، يشعرون بأن آرائهم مهمة، مما يعزز من انتمائهم للمؤسسة. هذا الشعور بالملكية يساهم في زيادة الدافع لديهم للعمل بجدية أكبر.

ثانياً، تعزز القيادة التشاركية من التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين. عندما يكون هناك تفاعل مفتوح ومستمر، يشعر الموظفون بارتباط وثيق مع أهداف المؤسسة، مما يزيد من التزامهم بتحقيق تلك الأهداف. كما أن الشفافية في التواصل تعزز من الثقة بين الموظفين والإدارة.

ثالثاً، تساعد القيادة التشاركية على تحسين بيئة العمل. من خلال تعزيز التعاون والمشاركة، يتم خلق جو من الاحترام المتبادل والتقدير، مما يزيد من رضا الموظفين ويعزز من التزامهم. بيئة العمل الإيجابية تؤثر بشكل مباشر على مستوى الالتزام، حيث يميل الموظفون إلى البقاء في بيئات يشعرون فيها بالتقدير والدعم.

أخيراً، تساهم القيادة التشاركية في تطوير مهارات الموظفين. من خلال الدعم والتوجيه، يتمكن الموظفون من تحسين كفاءاتهم، مما يعزز من شعورهم بالقدرة على التأثير في نتائج العمل. هذا الشعور بالتطور والنمو الشخصي يعزز من التزامهم بالعمل.

بشكل عام، يمكن القول إن العلاقة بين القيادة التشاركية والالتزام الوظيفي هي علاقة إيجابية، حيث يساهم أسلوب القيادة هذا في تعزيز الالتزام والرضا، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الالتزام العام للمؤسسة.

## 2.5. الخاتمة

في هذا الفصل، قمنا بمراجعة مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة التشاركية والالتزام الوظيفي. وقد أظهرت هذه الدراسات أن القيادة التشاركية لا تقتصر فقط على تحسين الأداء الوظيفي، بل تلعب أيضاً دوراً حيوياً في تعزيز الروح المعنوية للموظفين وشعورهم بالانتماء للمؤسسة .

تم التأكيد على أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات تعزز من إحساسهم بالمسؤولية وتزيد من ولائهم، مما يؤثر إيجابياً على إنتاجيتهم. كما أن التواصل الفعال بين القادة والموظفين يساهم في بناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام، وهو ما يؤدي إلى تحسين بيئة العمل بشكل عام.

علاوة على ذلك، تناول الفصل أهمية تطوير المهارات والقدرات الفردية للموظفين من خلال القيادة التشاركية، حيث يشعر الموظفون بالتقدير والدعم، مما يساهم في رفع مستويات الالتزام الوظيفي .

تشير النتائج المستخلصة من الدراسات السابقة إلى وجود حاجة ماسة لاستكشاف التأثيرات الثقافية والبيئية على فعالية القيادة التشاركية، وذلك لتحقيق نتائج أكثر دقة وشمولية .

ختاماً، يجب أن تكون المرحلة المقبلة من البحث موجهة نحو تطوير استراتيجيات تطبيق القيادة التشاركية بشكل فعال في المؤسسات، مع مراعاة الفروق الثقافية والسياقات المحلية. إن تعزيز الالتزام الوظيفي من خلال القيادة التشاركية يمثل فرصة كبيرة للمؤسسات لتحقيق النجاح والنمو المستدام.

## قائمة المراجع

## المراجع العربية:

لشمري، ف. (2021). أثر القيادة التشاركية على الرضا الوظيفي للموظفين: دراسة ميدانية على شركة الاتصالات السعودية. المجلة العربية للإدارة، 41(2)، 23-45.

الشربيني، عبير. (2021). دور القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام الوظيفي: دراسة ميدانية على شركات التأمين في مصر. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 45(1)، 117-146.

العنزي، س. (2019). دور القيادة التشاركية في تعزيز الإبداع لدى الموظفين: دراسة حالة على جامعة اليرموك في الأردن. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 33(5)، 811-834.

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>

موساوي، شباح، إدري، & مناد (مشرف). (2021). أثر القيادة التشاركية في سلوكيات المواطنة الوظيفية: دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن-جيجل (Doctoral dissertation, جامعة جيجل).

<http://dspace.univ-jijel.dz:8080/xmlui/handle/123456789/10015>

- 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>

بوعزيز عادل, & عثمانية حسام. (2019). تأثير التسويق الداخلي على الالتزام الوظيفي.

<https://dspace.univ-guelma.dz/jspui/handle/123456789/3758>

حورية الهادي مفتاح, & عبد الكريم ساسي النسر. (2020). أبعاد التسويق الداخلي ودورها في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة . Surman Journal of Science and Technology, 2(3), 108-081.

<https://www.sjst.scst.edu.ly/index.php/sjst/article/view/18>

زمولي هند, & بن طراد أحمد عبد الرؤوف. (2023). أثر التسويق الداخلي في تحقيق الإلتزام الوظيفي للعاملين.

<https://dspace.univ-guelma.dz/xmlui/handle/123456789/15537/>

سفيان. اثر التسويق الداخلي على التزام الموظفين

<http://archives.univ-biskra.dz/handle/123456789/10479>

مختاري. اثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام الوظيفي.

<http://archives.univ-biskra.dz/handle/123456789/10219>

محمد, م. ف., & محمد فكري. (2018). أثر التسويق الداخلي على رضا العملاء. التجارة والتمويل, 38(4), 540-497.

[https://journals.ekb.eg/article\\_126325\\_fcb8338dd560d4f3eb20cd2432a02aa8.pdf](https://journals.ekb.eg/article_126325_fcb8338dd560d4f3eb20cd2432a02aa8.pdf)

ناجم, زهرة, بن عبيد, & عبد الباسط/مؤطر. (2022). دور التسويق الداخلي في تحقيق الإلتزام الوظيفي (Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار).

<https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/handle/123456789/7661>

ناجم, زهرة, بن عبيد, & عبد الباسط/مؤطر. (2022). دور التسويق الداخلي في تحقيق الإلتزام الوظيفي (Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار).

<https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/handle/123456789/7661>

عجيلة حاج محمد, & بن جروة حكيم. مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين.

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/23701>

مناد, & كرشة. (2023). دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي وخلق الولاء الوظيفي (Doctoral dissertation, جامعة ابن خلدون-تيارت).

<http://dspace.univ-tiaret.dz/handle/123456789/13705>

استبيان المتغير الثاني : زمولي هند, & بن طراد أحمد عبد الرؤوف. (2023). أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام الوظيفي للموظفين

<https://dspace.univ-guelma.dz/xmlui/handle/123456789/15537>

### 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.
- 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.
- DeNisi, A., & Williams, K. J. (2018). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? \*Journal of Applied Psychology\*, 103(3), 371-385.
- 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.
- Herzberg, F. (1966). Work and the nature of man. \*World Publishing Company\*.
- Kanter, R. M. (1983). The change masters: Innovations for productivity in the American corporation. Simon and Schuster
- Kolb, D. A. (1984). Experiential learning: Experience as the source of learning and development. \*Prentice Hall\*.
- 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.

- Noe, R. A. (2017). Employee training and development. \*McGraw-Hill Education\*.
- 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.
- 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.
- . Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. \*Psychological Bulletin\*, 108\*(2), 171-194.  
[SpringerLink](https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-009-9101-z)
- . Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. \*Human Resource Management Review\*, 1\*(1), 61-89.
- Aguinis, H. (2009). Performance management. \*Prentice Hall\*.
- 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.

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).

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).

Emerald

Establishing Affective Organizational Commitment in US Air Force Instructors (Doctoral dissertation, Saint Leo University).

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.

-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.

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.

<http://edl.emi.gov.et/jspui/bitstream/123456789/170/1/Eighth%20Edition%20Leadership%20in%20Organizations%20Gary%20Yukl%20%28%20PDFDrive%20%29.pdf>

<https://search.proquest.com/openview/3a64fa212ec2ec497154f204e4649897/1?pq-origsite=gscholar&cbl=51922&diss=y>

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01425450810866541/full/html>

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

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.

-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.

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

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

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

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

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

-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>

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

Service delivery reform within the Canadian public sector 1990-2002 - Author: Janice Foley

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

-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/Eig>

[hth%20Edition%20Leadership%20in%20Organizations%20Gary%20Yukl%20%28%20PDFDrive%20%29.pdf](#)

Yukl, G. (2013). \*Leadership in organizations\* (8th ed.). Pearson.

-Yukl, G. A. (2013). \*Leadership in organizations\* (8th ed.).  
Pearson.

Zhang, Y. (2014). Globalization and leadership: New challenges for leaders. \*International Journal of Leadership Studies\*, 8(1), 1-15.

## قائمة الملاحق

## مقدمة استمارة البحث

السيدة والسادة الأفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نحن نقوم بإجراء بحث علمي يهدف إلى "

أثر القيادة التشاركية على الالتزام الوظيفي للموظفين بالتطبيق على شركة العثيم في مدينة جدة  
". يسعى هذا الاستبيان إلى جمع بيانات حول تجاربكم وآرائكم، والتي ستساهم بشكل كبير في

تحليل العلاقة بين دور القيادة التشاركية والالتزام الوظيفي. هذا البحث جزء من متطلبات

الحصول على شهادة البكالوريوس في 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 مقدما 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

وستعامل بسرية تامة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

**الباحث: عبد المجيد.**

**البيانات الشخصية:**

**الجنس:**

☐ ذكر

☐ انثى

**المستوى التعليمي:**

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

**العمر:**

☐ أقل من 30 سنة

☐ من 30 سنة الى 40 سنة

☐ من 40 سنة الى 50 سنة

☐ أكثر من 50 سنة

**سنوات الخبرة:**

☐ أقل من 5 سنين

☐ من 5 الى 10 سنوات

☐ من 10 الى 15 سنة

☐ من 15 سنة فأكثر

## استبيان القيادة التشاركية (المتغير المستقل)

| المتغير           | الأبعاد                  | 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 الإنسانية       | يراعي المدير الأسس النفسية والاجتماعية خلال التعامل مع الموظفين.                        |       |       |           |
|                   |                          | يبنى المدير الثقة بينه وبين الموظفين في الجامعة ويتعاون معهم لحل المشكلات التي تواجههم. |       |       |           |
|                   |                          | يشجع المدير الموظفين على تشارك الخبرات داخل بيئة عملي.                                  |       |       |           |
|                   |                          | يدرس رئيسي المباشر احتياجات الموظفين ويعمل على تلبيتها.                                 |       |       |           |

## استبيان الالتزام الوظيفي (المتغير التابع)

| المتغير             | الفقرات                                                            | موافق | محايد | غير موافق |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|
| الالتزام<br>الوظيفي | أشعر بارتباط عاطفي تجاه مؤسستي                                     |       |       |           |
|                     | أعتبر أي مشكلة في العمل جزء من مشاكل الشخصية.                      |       |       |           |
|                     | أعتبر الحديث من عملي خارج ساعات العمل ممتعاً.                      |       |       |           |
|                     | أرى أن المؤسسة تستحق الإخلاص والولاء من قبل الموظفين فيها.         |       |       |           |
|                     | أشعر بالفخر كوني أحد أفراد هذه المؤسسة.                            |       |       |           |
|                     | أحرص على إتقان العمل بشكل جيد.                                     |       |       |           |
|                     | أملك الاستعداد لتحمل المسؤولية المعلى مخالفة أوامر وتعليمات العمل  |       |       |           |
|                     | أعتمد أحياناً على زملائي في إنجاز بعض مهام العمل                   |       |       |           |
|                     | اعتمد على الرقابة الذاتية في ممارسة مهامي                          |       |       |           |
|                     | أقوم بمهامي الوضعية على أكمل وجه دون الحاجة للرقابة من قبل رؤسائي. |       |       |           |
|                     | أعتبر العمل الجماعي جزءاً مهماً من التزامي.                        |       |       |           |
|                     | أعمل بجد لتحقيق أهداف الفريق.                                      |       |       |           |