

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

٤	1.1. المقدمة
٦	1.2. مشكلة الدراسة
٦	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
٦	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
٧	1.3. أهمية الدراسة
٧	1.3.1. على المستوى النظري
٨	1.3.2. على المستوى التطبيقي
٨	1.4. أسئلة الدراسة
٩	1.5. أهداف الدراسة
٩	1.6. فرضيات الدراسة
١٠	1.7. نموذج الدراسة
١١	1.8. منهجية الدراسة
١١	مجتمع وعينة الدراسة
١٢	مصادر جمع البيانات
١٢	أدوات الدراسة
١٢	الأساليب الإحصائية المستخدمة
١٣	حدود الدراسة
١٣	أداة الدراسة
١٤	1.9. الدراسة الميدانية
١٤	1.10. مخطط المشروع المقترح

١٥ الفصل الثاني: الدراسات السابقة

١٥	2.1. المقدمة
١٦	2.2. المتغير المستقل: القيادة التشاركية
١٦	2.2.1. تمهيد
١٦	2.2.2. مفهوم القيادة التشاركية
١٧	2.2.3. أهمية القيادة التشاركية

١٨	2.2.4. أهداف القيادة التشاركية
١٩	2.2.5. أبعاد القيادة التشاركية
٢٠	2.2.6. الدراسات السابقة المرتبطة بالقيادة التشاركية
٢٢	2.3. المتغير التابع: تحسين الأداء المؤسسي
٢٢	2.3.1. تمهيد
٢٢	2.3.2. مفهوم تحسين الأداء المؤسسي
٢٣	2.3.3. أهمية تحسين الأداء المؤسسي
٢٤	2.3.4. أهداف تحسين الأداء المؤسسي
٢٥	2.3.5. أبعاد تحسين الأداء المؤسسي
٢٦	2.3.6. الدراسات السابقة المرتبطة بتحسين الأداء المؤسسي
٢٨	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
٢٩	2.5. الخاتمة

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تُعدّ المنظمات المعاصرة في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم أمام تحديات متزايدة تفرض عليها إعادة النظر في أنماطها القيادية وأساليبها الإدارية بما يُمكنها من تحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها التنافسية. وقد باتت القيادة الفاعلة من أهم المرتكزات التي تستند إليها المؤسسات في مواجهة هذه التحديات، إذ لم تعد الأنماط القيادية التقليدية القائمة على المركزية والسلطة الأحادية قادرة على استيعاب المتغيرات البيئية وتلبية تطلعات العاملين، مما دفع الباحثين والممارسين إلى البحث عن أنماط قيادية أكثر مرونة وانفتاحًا تُسهم في تفعيل الطاقات البشرية وتحقيق التميز المؤسسي (الحربي، ٢٠٢٥).

وتمثل القيادة التشاركية أحد أبرز الأنماط القيادية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الفكر الإداري المعاصر، لما تتضمنه من إشراك للعاملين في عمليات اتخاذ القرار، وتفويض للصلاحيات، وتعزيز للعمل الجماعي، وفتح قنوات التواصل بين القيادة والمرووسين. ويقوم هذا النمط القيادي على مبدأ جوهري مفاده أن المشاركة الفاعلة للعاملين في صياغة القرارات وتنفيذها تُعزّز من شعورهم بالانتماء والمسؤولية، وترفع من مستوى التزامهم تجاه المؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم الفردي والجماعي (الفرعي و طشطوش، ٢٠٢٢).

وقد أكدت الدراسات الحديثة أن تطبيق القيادة التشاركية في المؤسسات يُسهم في تحقيق جملة من المخرجات الإيجابية، من بينها تنمية رأس المال الفكري، وتعزيز التميز الاستراتيجي، وتحسين أداء فرق العمل، وزيادة مستويات الرضا الوظيفي. كما أن إشراك العاملين في صنع القرار يُؤدّد لديهم إحساساً بقيمتهم داخل المنظمة ويُحفّزهم على تقديم أفكار إبداعية تُسهم في تطوير العمل وحل المشكلات بكفاءة عالية (النظاري و محمد، ٢٠٢٥؛ الحسنوي و شياع، ٢٠٢٣).

ويُعدّ الأداء المؤسسي من المفاهيم المحورية التي تعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. ويرتبط الأداء المؤسسي ارتباطاً وثيقاً بمجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية، من أبرزها النمط القيادي السائد، والثقافة التنظيمية، ونظم الاتصال الداخلي، إذ تتكامل هذه العوامل لتشكّل البيئة المؤسسية التي تُحدّد مستوى الأداء ومدى تحقيق المؤسسة لرسالتها وأهدافها الاستراتيجية (المبيضين و العضيلة، ٢٠٢٤).

وفي القطاع التعليمي، وتحديداً في المدارس الحكومية، تكتسب القيادة التشاركية أهمية مضاعفة بوصفها المدخل الأنسب لإدارة بيئات تعليمية تتسم بالتنوع وتعدد الأطراف ذات العلاقة من معلمين وإداريين وطلبة وأولياء أمور ومجتمع محلي. ويتمثل تطبيق هذا النمط القيادي في المدارس الحكومية بالمدينة المنورة فرصة حقيقية لتحسين الأداء المؤسسي ورفع جودة المخرجات التعليمية، خاصة في ظل التوجهات الاستراتيجية للمملكة العربية السعودية ضمن رؤية ٢٠٣٠ التي تُولي اهتماماً بالغاً بتطوير قطاع التعليم وتعزيز كفاءته (Riza et al., 2025).

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

1.2. مشكلة الدراسة

يشهد القطاع التعليمي في المملكة العربية السعودية تحولات جوهرية في إطار التوجه نحو تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، الأمر الذي يستدعي تبني أنماط قيادية حديثة تُسهم في تحسين الأداء المؤسسي للمدارس ورفع جودة العملية التعليمية. وعلى الرغم من الجهود المبذولة في تطوير الممارسات الإدارية في المدارس الحكومية، إلا أنه لا تزال هناك فجوات واضحة في تطبيق القيادة التشاركية ومدى انعكاسها على الأداء المؤسسي، وهو ما يُبرز الحاجة إلى دراسة هذه العلاقة بصورة معمّقة في السياق التعليمي بالمدينة المنورة.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تكشف مراجعة الأدبيات السابقة عن وجود تباين في النتائج المتعلقة بأثر القيادة التشاركية على الأداء المؤسسي، إذ ركّز معظم الباحثين على دراسة هذا الأثر في القطاعات الاقتصادية والصناعية والخدمية، في حين ظلّ القطاع التعليمي - وتحديدًا المدارس الحكومية - أقل حظًا من الدراسة (بقشان و فلمبان، ٢٠٢٣). كما أن الدراسات التي تناولت القيادة التشاركية في البيئة العربية تطرّقت إلى متغيرات وسيطة مثل أخلاقيات القيادة والرضا الوظيفي، دون التعمّق في الأثر المباشر للقيادة التشاركية بأبعادها المختلفة على أبعاد الأداء المؤسسي في البيئة المدرسية (المبيضين و العضيلة، ٢٠٢٣؛ Mpuangnan et al., 2024). يُضاف إلى ذلك أن الأطر النظرية التي تناولت العلاقة بين القيادة التشاركية والأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية الحكومية بالسياق السعودي لا تزال محدودة، مما يُشكّل فجوة معرفية تستدعي البحث والاستقصاء (Ayesuwa & Okwuokei, 2023).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على الصعيد التطبيقي، تُشير الملاحظات الميدانية والتقارير ذات العلاقة إلى وجود قصور في تبني ممارسات القيادة التشاركية في كثير من المدارس الحكومية، حيث لا يزال النمط القيادي السائد يميل إلى المركزية في اتخاذ القرارات وضعف إشراك المعلمين والكوادر الإدارية في رسم السياسات وتطوير العمل المدرسي (الحربي، ٢٠٢٥). كما أن هناك تفاوتاً في مستوى الأداء المؤسسي بين المدارس الحكومية، الأمر الذي قد يُعزى جزئياً إلى اختلاف الأنماط القيادية المُتبعة من قِبل قادة هذه المدارس. ويُلاحظ كذلك ضعف في قنوات التواصل بين القيادة المدرسية والمعلمين، وقلة في تفويض الصلاحيات، مما ينعكس سلباً على مستوى الالتزام التنظيمي والإنتاجية (إبراهيم و الدريني، ٢٠٢٤).

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

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

1.3. أهمية الدراسة

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

1.3.1. على المستوى النظري

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

1.3.2. على المستوى التطبيقي

- تُقدّم الدراسة نتائج وتوصيات عملية تُعيد صَناع القرار في وزارة التعليم وإدارة تعليم المدينة المنورة في تطوير الممارسات القيادية في المدارس الحكومية.
- تُسهم الدراسة في توعية قادة المدارس بأهمية تبني القيادة التشاركية بوصفها مدخلاً لتحسين الأداء المؤسسي ورفع جودة المخرجات التعليمية.
- تُساعد نتائج الدراسة في تصميم برامج تدريبية متخصصة لقادة المدارس تستهدف تنمية مهارات القيادة التشاركية وممارساتها بصورة فاعلة.
- تتسجم الدراسة مع التوجهات الاستراتيجية لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ الرامية إلى تطوير القطاع التعليمي وتحسين كفاءته وفاعليته.
- تُقدّم الدراسة أدوات قياس يمكن الاستفادة منها في تقييم مستوى تطبيق القيادة التشاركية وأثرها على الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية.

1.4. أسئلة الدراسة

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

الأسئلة الفرعية:

١. ما مستوى ممارسة القيادة التشاركية بأبعادها المختلفة في المدارس الحكومية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين؟
٢. ما مستوى الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين؟
٣. ما أثر المشاركة في اتخاذ القرار على تحسين الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية بالمدينة المنورة؟
٤. ما أثر تفويض السلطة على تحسين الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية بالمدينة المنورة؟

٥. ما أثر العمل بروح الفريق على تحسين الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية بالمدينة المنورة؟
٦. ما أثر التواصل الفعال على تحسين الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية بالمدينة المنورة؟
٧. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية)؟

1.5. أهداف الدراسة

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

الأهداف الفرعية:

١. التعرف على المستوى الفعلي لممارسة القيادة التشاركية بأبعادها المختلفة داخل المدارس الحكومية بالمدينة المنورة.
٢. الكشف عن مستوى الأداء المؤسسي الحالي في المدارس الحكومية بالمدينة المنورة.
٣. قياس أثر بُعد المشاركة في اتخاذ القرار على تحسين الأداء المؤسسي.
٤. قياس أثر بُعد تفويض السلطة على تحسين الأداء المؤسسي.
٥. قياس أثر بُعد العمل بروح الفريق على تحسين الأداء المؤسسي.
٦. قياس أثر بُعد التواصل الفعال على تحسين الأداء المؤسسي.
٧. الكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.
٨. الخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات التي تُسهم في تعزيز ممارسات القيادة التشاركية بما يرفع مستوى الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية.

1.6. فرضيات الدراسة

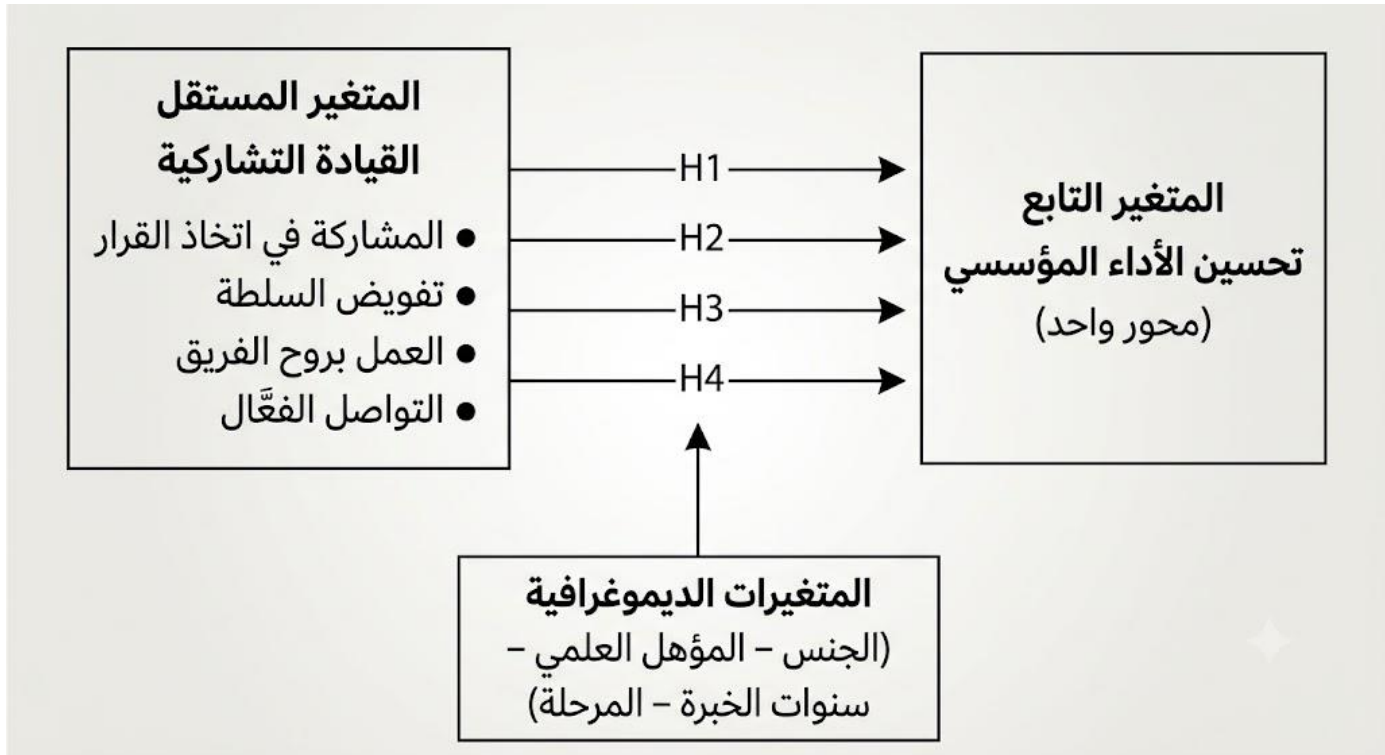
الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التشاركية بأبعادها مجتمعةً على تحسين الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية بالمدينة المنورة.

الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في اتخاذ القرار على تحسين الأداء المؤسسي.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض السلطة على تحسين الأداء المؤسسي.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للعمل بروح الفريق على تحسين الأداء المؤسسي.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتواصل الفعال على تحسين الأداء المؤسسي.
- الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر القيادة التشاركية على تحسين الأداء المؤسسي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية).

1.7. نموذج الدراسة

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



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة والإطار النظري.

1.8. منهجية الدراسة

سوف يعتمد الباحث في هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث سيقوم هذا المنهج على وصف ظاهرة القيادة التشاركية وأبعادها وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية بالمدينة المنورة، وتحليل البيانات التي سيتم جمعها من ميدان الدراسة تحليلاً كمياً بهدف الوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن تعميمها.

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

مجتمع وعينة الدراسة

سوف يتكون **مجتمع الدراسة** من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الحكومية التابعة لإدارة تعليم المدينة المنورة، والبالغ عددهم وفقاً لآخر إحصائية رسمية صادرة عن الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة نحو (١٨,٥٠٠) معلم ومعلمة موزعين على المراحل الدراسية الثلاث (الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية).

وسوف يقوم الباحث بسحب **عينة عشوائية طبقية** من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (٣٧٧) مفردة، وقد تم تحديد هذا الحجم اعتماداً على معادلة (Krejcie & Morgan, 1970) لحساب حجم العينة عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (٥٪)، وسوف يتم توزيع الاستبانة إلكترونياً وورقياً على أفراد العينة، ومن المتوقع استرداد ما لا يقل عن (٣٥٠) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، أي بنسبة استجابة تتجاوز (92%).

مصادر جمع البيانات

سوف يعتمد الباحث على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات:

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

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

أدوات الدراسة

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

الأساليب الإحصائية المستخدمة

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

حدود الدراسة

سوف تلتزم الدراسة بالحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** ستقتصر الدراسة على بحث أثر القيادة التشاركية بأبعادها الأربعة (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، العمل بروح الفريق، التواصل الفعال) على تحسين الأداء المؤسسي.
- **الحدود المكانية:** ستُطبق الدراسة على المدارس الحكومية في مدينة المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود البشرية:** سوف تقتصر على المعلمين والمعلمات العاملين في تلك المدارس.
- **الحدود الزمانية:** سوف تُنفَّذ الدراسة خلال العام الدراسي ١٤٤٧ هـ / ٢٠٢٥-٢٠٢٦ م.

أداة الدراسة

المتغير المستقل: القيادة التشاركية

البُعد	عدد الفقرات
المشاركة في اتخاذ القرار	4
تفويض السلطة	4
العمل بروح الفريق	4
التواصل الفعال	4

المتغير التابع: تحسين الأداء المؤسسي (أحادي المحور)

المحور	عدد الفقرات
تحسين الأداء المؤسسي	10

إجمالي فقرات الاستبانة: ٢٦ فقرة) بالإضافة إلى فقرات البيانات الديموغرافية.

1.9. الدراسة الميدانية

سوف يقوم الباحث بتنفيذ الدراسة الميدانية وفق الخطوات الآتية:

سوف يتم أولاً الحصول على الموافقات الرسمية اللازمة من الجهات المختصة (الجامعة، وإدارة تعليم المدينة المنورة)، ثم يقوم الباحث بتصميم الاستبانة في صورتها الأولية بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة، وسوف تُعرض على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية والقيادة (لا يقل عددهم عن ٧ محكمين) للتأكد من صدقها الظاهري وصلاحياتها للتطبيق.

بعد ذلك، سوف يُطبّق الباحث الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة الفعلية، وذلك للتحقق من ثبات الأداة عبر معامل ألفا كرونباخ، ثم يقوم بتوزيع الاستبانة النهائية على عينة الدراسة البالغة (٣٧٧) مفردة، ومن ثمّ تجميع الاستبانات وترميز البيانات وإدخالها في برنامج (SPSS) وإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، وصولاً إلى تفسير النتائج ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري.

1.10. مخطط المشروع المقترح



الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة

يُعدّ هذا الفصل من أهم فصول الدراسة الحالية، إذ يُشكّل الإطار المرجعي الذي تستند إليه الباحثة في بناء تصوّرها النظري والمنهجي حول موضوع الدراسة المتمثل في أثر القيادة التشاركية بأبعادها الأربعة (المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة، والعمل بروح الفريق، والتواصل الفعّال) على تحسين الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية بالمدينة المنورة. ويتناول هذا الفصل عرضاً منهجياً ومتكاملاً للأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة، سواء أكانت باللغة العربية أم الإنجليزية، بهدف الوقوف على أهم ما توصل إليه الباحثون من نتائج، والتعرّف على الفجوات البحثية التي يمكن للدراسة الحالية أن تُسهم في سدّها.

وقد حرصت الباحثة على تنظيم هذا الفصل وفق تسلسل منطقي، يبدأ بالتمهيد لكل متغير من متغيرات الدراسة من خلال استعراض المفهوم والأهمية والأهداف والأبعاد، ثم عرض الدراسات السابقة المرتبطة بكل متغير، وصولاً إلى إبراز طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وختم الفصل بخاتمة تُجمل أبرز ما تمّ التوصل إليه.

2.2. المتغير المستقل: القيادة التشاركية

2.2.1. تمهيد

شهدت البيئة التنظيمية المعاصرة تحولات جوهرية في أنماط القيادة الإدارية، انتقلت بموجبها المنظمات من الأنماط القيادية التقليدية القائمة على المركزية والتسلط إلى أنماط أكثر انفتاحاً وديمقراطية، تُتيح للعاملين فرصة الإسهام الفاعل في صناعة القرار وتحمل المسؤولية. ويأتي نمط القيادة التشاركية في مقدمة هذه الأنماط الحديثة التي أثبتت فاعليتها في تحسين مخرجات العمل المؤسسي وتعزيز الانتماء الوظيفي لدى العاملين، لا سيّما في المؤسسات التعليمية التي تتطلب طبيعتها الخاصة قدراً عالياً من التفاعل والتعاون بين مختلف الأطراف.

2.2.2. مفهوم القيادة التشاركية

تعددت التعريفات التي قدّمها الباحثون لمفهوم القيادة التشاركية، وتنوعت وفقاً لزاوية النظر التي تناولها كل باحث. فيُشير الفرعي وطشطوش (٢٠٢٢) إلى أن القيادة التشاركية تُمثّل نمطاً قيادياً يقوم على إشراك

المؤوسين في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات وحلّ المشكلات، بما يعزّز من شعورهم بالانتماء والمسؤولية تجاه المنظمة. ويُعرّفها إبراهيم والدريني (٢٠٢٤) بأنها الأسلوب القيادي الذي يعتمد على التفاعل الإيجابي بين القائد ومؤوسيه، من خلال تبادل الآراء والأفكار والاستفادة من خبراتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

ويرى النظاري ومحمد (٢٠٢٥) أن القيادة التشاركية تُجسّد فلسفة إدارية حديثة تُعلي من قيمة العمل الجماعي، وتؤمن بأن نجاح المنظمة رهين بمدى إسهام جميع أفرادها في صناعة قراراتها ورسم توجهاتها. كما يعرفها الحسنوي وشياع (٢٠٢٣) بأنها ممارسة إدارية تتضمن تفويض بعض الصلاحيات للعاملين، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تمسّ عملهم، مع تعزيز روح الفريق والتواصل المستمر بين مختلف المستويات الإدارية.

ومن المنظور الأجنبي، عرّف (Riza et al. (2025) القيادة التشاركية بأنها النمط القيادي الذي يُشرك الأتباع في عملية صنع القرار، مع الاحتفاظ بالمسؤولية النهائية للقائد. في حين يرى Ayesuwa and Okwuokei (2023) أنها منهجية قيادية تسعى إلى الاستفادة من الطاقات الفكرية للعاملين، من خلال منحهم فرصة التعبير عن آرائهم والمساهمة في توجيه دفة المنظمة.

وتخلص الباحثة إلى أن القيادة التشاركية هي نمط قيادي حديث يقوم على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وتفويض السلطات، وتشجيع العمل الجماعي، وتفعيل قنوات التواصل، بما يُسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفاعلية.

2.2.3. أهمية القيادة التشاركية

تكتسب القيادة التشاركية أهمية بالغة في البيئة التنظيمية المعاصرة، نظراً لما تُحدثه من أثر إيجابي على مختلف جوانب العمل المؤسسي، سواء على مستوى الأفراد أم الجماعات أم المنظمة ككل. وتتجلى هذه الأهمية في كونها أداة فاعلة لتحفيز العاملين، وتعزيز انتمائهم، ورفع مستوى أدائهم، فضلاً عن دورها في إثراء عملية اتخاذ القرار وجعلها أكثر رشداً وموضوعية.

ويشير بقشان وفلمبان (٢٠٢٣) إلى أن أهمية القيادة التشاركية تتمثل فيما يلي: أولاً، أنها تُسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال إشعارهم بأهميتهم داخل المنظمة، وأن آراءهم مسموعة ومقدّرة. ثانياً، أنها تُعزّز من ولاء العاملين وانتمائهم للمنظمة، مما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم وإنتاجيتهم. ثالثاً، أنها تُتيح للمنظمة الاستفادة من الخبرات المتراكمة لدى العاملين، وتوظيفها في تطوير العمل وحلّ المشكلات التي تواجه المؤسسة.

ويرى الحسنوي وشياع (٢٠٢٣) أن أهمية القيادة التشاركية تتجلى في كونها تُسهم في إثراء عملية اتخاذ القرارات من خلال تعدد وجهات النظر المطروحة، وهو ما يجعل القرار أكثر شمولية ودقة. كما تُعزّز من قدرة المنظمة على الابتكار والإبداع، من خلال تشجيع العاملين على طرح أفكارهم دون خوف أو تردد، فضلاً عن أنها تُسهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية قائمة على الثقة المتبادلة والاحترام بين مختلف المستويات الإدارية.

ويؤكد Mpuangnan et al. (2024) أن القيادة التشاركية تكتسب أهميتها من كونها تُسهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، وهو ما ينعكس بدوره على مستوى أدائهم وإنتاجيتهم. كما أنها تُقلّل من مقاومة التغيير داخل المنظمة، إذ يشعر العاملون بأنهم جزء من عملية التغيير وليسوا مجرد متلقّين لها. ويُضيف Arina et al. (2023) أن هذا النمط القيادي يُسهم في تطوير قدرات العاملين وصقل مهاراتهم القيادية، من خلال منحهم فرصة تحمّل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يُعدّهم لتولّي مناصب قيادية مستقبلاً.

2.2.4. أهداف القيادة التشاركية

تسعى القيادة التشاركية إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تصبّ في مصلحة المنظمة والعاملين على حدّ سواء، وقد تناول الباحثون هذه الأهداف من زوايا متعددة، تعكس ثراء هذا النمط القيادي وتنوع مخرجاته.

يُشير النظاري ومحمد (٢٠٢٥) إلى أن القيادة التشاركية تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية: أولاً، بناء بيئة عمل تفاعلية قائمة على الحوار والتواصل المستمر بين القائد ومروؤسيه. ثانياً، تنمية القدرات القيادية لدى العاملين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات وتحمّل المسؤوليات. ثالثاً، تعزيز روح الفريق والتعاون بين العاملين، بما يُسهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية. رابعاً، رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وتقليل معدلات دوران العمل والغياب الوظيفي.

كما يُشير الفرعي وطشطوش (٢٠٢٢) إلى أن القيادة التشاركية تهدف إلى: أولاً، تحسين جودة القرارات الإدارية من خلال الاستفادة من الخبرات المتنوعة للعاملين. ثانياً، تعزيز الثقة المتبادلة بين القائد ومروؤوسيه، بما يُسهم في بناء علاقات عمل إيجابية. ثالثاً، تنمية الشعور بالانتماء والولاء لدى العاملين تجاه منظمتهم. رابعاً، تفعيل دور العاملين في عمليات التغيير والتطوير التنظيمي.

ويرى (Boncillo et al. (2025) أن القيادة التشاركية في المؤسسات التعليمية تسعى إلى تحقيق أهداف عدة، منها: أولاً، تحسين جودة العملية التعليمية من خلال إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل التربوي. ثانياً، تعزيز الرضا الوظيفي لدى المعلمين وزيادة التزامهم بأعمالهم. ثالثاً، بناء ثقافة مدرسية إيجابية قائمة على التعاون والاحترام المتبادل. كما يُشير (Amos et al. (2022) إلى أن هذا النمط القيادي يهدف إلى تفويض المسؤوليات للمعلمين، بما يُسهم في تطوير قدراتهم القيادية وتحسين جودة التعليم في المدارس.

2.2.5. أبعاد القيادة التشاركية

تم تحديد أبعاد القيادة التشاركية في الدراسة الحالية بناءً على دراسة المبيضين والعضايلة (٢٠٢٣)، ودراسة الفرعي وطشطوش (٢٠٢٢)، ودراسة (Riza et al. (2025)، حيث اتفقت هذه الدراسات على أربعة أبعاد رئيسية تُشكّل جوهر القيادة التشاركية، وهي: المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة، والعمل بروح الفريق، والتواصل الفعال.

البعد الأول: المشاركة في اتخاذ القرار، ويُعدّ هذا البعد الركيزة الأساسية للقيادة التشاركية، إذ يقوم على إتاحة الفرصة للعاملين للإسهام في اتخاذ القرارات التي تمسّ عملهم ومستقبل مؤسستهم. وتتجلى المشاركة في اتخاذ القرار من خلال استشارة العاملين قبل اتخاذ القرارات المهمة، والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم، وأخذها بعين الاعتبار عند صياغة القرار النهائي. ويترتب على هذا البعد جملة من الآثار الإيجابية، منها: رفع جودة القرارات المتخذة، وتعزيز التزام العاملين بتنفيذها، وتقليل مقاومتهم للتغيير.

البعد الثاني: تفويض السلطة، ويُشير هذا البعد إلى قيام القائد بمنح مروؤوسيه صلاحيات معينة تُمكنهم من اتخاذ قرارات في نطاق عملهم دون الرجوع إليه في كل صغيرة وكبيرة. ويتطلب تفويض السلطة قدراً كبيراً من

الثقة بين القائد ومروسيه، ووعياً بمهارات وقدرات كل فرد من أفراد الفريق. ويسهم تفويض السلطة في تخفيف العبء عن القائد، وإتاحة الفرصة للعاملين لتنمية قدراتهم القيادية، وسرعة الاستجابة للمواقف الطارئة التي قد تواجه المنظمة.

البعد الثالث: العمل بروح الفريق، ويعكس هذا البعد قدرة القائد على بناء فريق عمل متجانس ومتعاون، يعمل أفراداه معاً لتحقيق أهداف مشتركة. ويتضمن العمل بروح الفريق تشجيع التعاون بين العاملين، وتنمية علاقات إيجابية بينهم، وحلّ النزاعات التي قد تنشأ بشكل بناء. كما يسهم هذا البعد في تعزيز الشعور بالانتماء للجماعة، وتحقيق التكامل بين مهارات وقدرات مختلف الأفراد، بما يثمر عن أداء جماعي متميز يفوق ما يمكن أن يحققه الأفراد بشكل منفرد.

البعد الرابع: التواصل الفعال، ويُمثّل هذا البعد شريان الحياة في القيادة التشاركية، إذ إن نجاح جميع الأبعاد السابقة مرهون بوجود قنوات تواصل فعّالة بين القائد ومروسيه، وبين العاملين بعضهم البعض. ويتضمن التواصل الفعال الاستماع الجيد لآراء العاملين واقتراحاتهم، وتقديم التغذية الراجعة البناءة، وتوضيح الرؤية والأهداف للجميع، فضلاً عن تبادل المعلومات بشفافية وصدق. ويسهم التواصل الفعال في بناء الثقة، وتقليل الغموض، وحلّ المشكلات قبل تفاقمها.

وقد أضافت بعض الدراسات أبعاداً أخرى للقيادة التشاركية، منها: تحفيز العاملين، وتنمية القدرات، والتمكين النفسي، إلا أن الدراسة الحالية اقتصرّت على الأبعاد الأربعة سالفة الذكر، لكونها الأكثر شيوعاً في الأدبيات، والأكثر ملاءمة للبيئة التعليمية في المدارس الحكومية بالمدينة المنورة.

2.2.6. الدراسات السابقة المرتبطة بالقيادة التشاركية

أولاً: الدراسات العربية

دراسة الفرعي وطشطوش: (2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التشاركية بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة، والعمل بروح الفريق، والتواصل الفعال) في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة النبع للتموين والإعاشة والخدمات في سلطنة عُمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي،

وتكونت العينة من (١٥٠) موظفاً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التشاركية بأبعادها في تحسين الأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركة لنمط القيادة التشاركية وتعزيز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.

دراسة النظاري ومحمد: (2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التشاركية بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرار، والتفويض، والعمل الجماعي، والاتصال) وتنمية رأس المال الفكري في جامعة تعز، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٨٠) عضو هيئة تدريس، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية وتنمية رأس المال الفكري، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التشاركية في الجامعات لدورها في تنمية رأس المال الفكري.

دراسة الحسنائي وشياع: (2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التشاركية بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة، والعمل بروح الفريق، والتواصل) في تعزيز التميز الاستراتيجي في الجامعات والكليات الأهلية بمحافظة كربلاء المقدسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٢٠) عضو هيئة تدريس، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التشاركية في تعزيز التميز الاستراتيجي، وأوصت الدراسة بضرورة تبني القيادات الأكاديمية لنمط القيادة التشاركية لدوره في تحقيق التميز الاستراتيجي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة: Ayesuwa and Okwuokei (2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التشاركية بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة، والعمل الجماعي، والتواصل) على الأداء التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٠٠) موظف في عدد من المنظمات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على الأداء التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات لنمط القيادة التشاركية لتحسين أدائها.

دراسة: (2022) Amos et al. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تفويض المسؤولية كأحد أبعاد القيادة التشاركية في تحسين جودة التعليم في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة أروشا ببنزانيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٥٠) معلماً وإدارياً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لتفويض المسؤولية في تحسين جودة التعليم، وأوصت الدراسة بضرورة تدريب مديري المدارس على مهارات التفويض الفعّال.

دراسة: (2025) Balqis and Usman هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الشراكة في القيادة التشاركية بأبعادها (المشاركة، والتفويض، والعمل الجماعي، والاتصال) والاتصالات التنظيمية في تشكيل أداء معلمي المدارس المتوسطة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٨٠) معلماً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التشاركية والاتصالات التنظيمية على أداء المعلمين، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التشاركية في المدارس المتوسطة.

2.3. المتغير التابع: تحسين الأداء المؤسسي

2.3.1. تمهيد

يُمثّل الأداء المؤسسي المحور الأساسي الذي تدور حوله جميع الجهود الإدارية داخل المنظمات، إذ يعكس مدى قدرتها على تحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة وفاعلية. وقد باتت المنظمات المعاصرة، ولا سيّما المؤسسات التعليمية، تُولي اهتماماً بالغاً بموضوع تحسين الأداء المؤسسي، نظراً لما يشهده العالم من تحولات متسارعة على مختلف الأصعدة، تفرض على هذه المنظمات ضرورة التطوير المستمر لأدائها لمواكبة هذه التحولات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

2.3.2. مفهوم تحسين الأداء المؤسسي

تعددت المفاهيم التي طُرحت حول الأداء المؤسسي وتحسينه، وتتنوع وفقاً لتنوع المدارس الفكرية والاتجاهات البحثية. فيُشير المبيضين والعضايلة (٢٠٢٤) إلى أن تحسين الأداء المؤسسي يُمثّل عملية منظمة ومستمرة

تهدف إلى رفع كفاءة وفاعلية العمل داخل المنظمة، من خلال تطوير مختلف عناصر النظام الإداري، سواء على مستوى الموارد البشرية أم العمليات أم الهياكل التنظيمية.

ويعرّفه الحربي (٢٠٢٥) بأنه مجموعة الإجراءات والممارسات الإدارية التي تتخذها المنظمة بهدف تعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها بأعلى مستويات الجودة والكفاءة، مع الحرص على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. ويرى إبراهيم والدريني (٢٠٢٤) أن الأداء المؤسسي يُعبّر عن محصلة الجهود التي يبذلها العاملون في المنظمة لتحقيق أهدافها، وأن تحسينه يتطلب تكاتف جهود جميع الأطراف داخل المنظمة، بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في المستويات الدنيا.

ومن المنظور الأجنبي، يعرف (Riza et al. (2025) الأداء المؤسسي بأنه المخرجات النهائية للعمليات الإدارية داخل المنظمة، مقيسةً بمعايير الكفاءة والفاعلية والجودة. ويرى (Mpuangnan et al. (2024) أن تحسين الأداء المؤسسي يُشير إلى الجهود المنظمة التي تبذلها المنظمة لتطوير أدائها بشكل مستمر، بما يُمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة تتسم بالتغير المستمر.

وتخلص الباحثة إلى أن تحسين الأداء المؤسسي هو عملية مستمرة ومنظمة تهدف إلى رفع كفاءة وفاعلية العمل داخل المؤسسة، من خلال تطوير عناصر النظام الإداري، وتحسين مخرجات العمل، وتحقيق أهداف المؤسسة بأعلى مستويات الجودة.

2.3.3. أهمية تحسين الأداء المؤسسي

يكتسب تحسين الأداء المؤسسي أهمية استراتيجية بالغة في ظل البيئة التنافسية التي تعيشها المنظمات المعاصرة، إذ لم يغد الأداء المؤسسي مجرد مؤشر لقياس مدى نجاح المنظمة، بل بات ضرورة حتمية لضمان استمراريتها وبقائها في السوق. وتتجلى أهمية تحسين الأداء المؤسسي في تأثيره الإيجابي على مختلف جوانب العمل داخل المنظمة، بدءاً من تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ومروراً برفع الإنتاجية وتحسين الجودة، وانتهاءً بتعزيز رضا المستفيدين وتحقيق الميزة التنافسية.

ويُشير المبيضين والعضايلة (٢٠٢٤) إلى أن أهمية تحسين الأداء المؤسسي تتمثل فيما يلي: أولاً، تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، سواء كانت موارد بشرية أم مادية أم معلوماتية، مما يُسهم في تقليل الهدر والتكاليف. ثانياً، رفع مستوى جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، بما يُعزز من رضا المستفيدين وثقتهم بها. ثالثاً، تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة، والاستجابة لها بشكل سريع وفعال.

ويرى الحربي (٢٠٢٥) أن أهمية تحسين الأداء المؤسسي تتجلى في كونها تُسهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، من خلال توفير بيئة عمل محفزة تُقدّر جهودهم وتُكافئ إسهاماتهم. كما تُعزز من قدرة المنظمة على استقطاب الكفاءات المتميزة والاحتفاظ بها، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء بشكل عام. فضلاً عن أنها تُسهم في بناء سمعة إيجابية للمنظمة في محيطها الخارجي، وهو ما يُعدّ من أهم الأصول غير الملموسة التي تمتلكها المنظمة.

ويؤكد Riza et al. (2025) أن تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية يكتسب أهمية خاصة، إذ ينعكس مباشرة على جودة العملية التعليمية ومخرجاتها، ويُسهم في إعداد جيل قادر على مواجهة تحديات المستقبل. كما يُشير Silvia et al. (2026) إلى أن تحسين الأداء المؤسسي يُعدّ من أهم المؤشرات على نجاح الإدارة المدرسية، وقدرتها على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

2.3.4. أهداف تحسين الأداء المؤسسي

يسعى تحسين الأداء المؤسسي إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تتكامل فيما بينها لتحقيق الرؤية الشاملة للمنظمة، وقد تناول الباحثون هذه الأهداف من زوايا متعددة.

يُشير المبيضين والعضايلة (٢٠٢٤) إلى أن تحسين الأداء المؤسسي يسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية: أولاً، رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للمنظمة من خلال تحسين العمليات وتطوير أساليب العمل. ثانياً، تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بأقل التكاليف وأعلى مستويات الجودة. ثالثاً، تطوير مهارات وقدرات العاملين من خلال البرامج التدريبية المستمرة. رابعاً، بناء ثقافة تنظيمية إيجابية قائمة على التميز والابتكار.

كما يُشير الحربي (٢٠٢٥) إلى أن تحسين الأداء المؤسسي يهدف إلى: أولاً، تحقيق التكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية داخل المنظمة، بما يُسهم في تحقيق الأهداف المشتركة. ثانياً، رفع مستوى رضا المستفيدين من خدمات المنظمة، من خلال تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم بشكل مستمر. ثالثاً، تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة في السوق. رابعاً، تحقيق النمو والاستدامة للمنظمة على المدى البعيد.

ويرى (AR and Usman (2026 أن تحسين الأداء المؤسسي في المدارس يهدف إلى: أولاً، رفع مستوى دافعية المعلمين نحو تطوير أدائهم المهني. ثانياً، تحسين مخرجات العملية التعليمية وتحقيق الأهداف التربوية المرسومة. ثالثاً، بناء بيئة مدرسية داعمة للتعليم والابتكار. كما يُشير Silvia et al. (2026 إلى أن تحسين الأداء المؤسسي يسعى إلى تحقيق التميز التربوي، ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وتحسين نتائج الطلاب الأكاديمية والسلوكية.

2.3.5. أبعاد تحسين الأداء المؤسسي

تم تحديد أبعاد تحسين الأداء المؤسسي في هذه الدراسة بناءً على دراسة المبيضين والعضايلة (٢٠٢٤)، ودراسة الحربي (٢٠٢٥)، ودراسة Riza et al. (2025)، حيث اتفقت هذه الدراسات على مجموعة من الأبعاد الرئيسية التي تُشكّل جوهر الأداء المؤسسي، وهي: كفاءة العمليات، وجودة المخرجات، ورضا المستفيدين، والتطوير المستمر.

البعد الأول: كفاءة العمليات، ويُشير هذا البعد إلى قدرة المؤسسة على تنفيذ عملياتها وأنشطتها بأقل التكاليف الممكنة وأعلى مستويات الجودة، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والاعتماد على أساليب العمل الحديثة التي تُقلّل من الهدر وتُعظّم العائد. وتتجلى كفاءة العمليات في المدارس من خلال حسن استثمار الوقت والجهد والموارد المالية والبشرية في تحقيق الأهداف التربوية، وتجنّب التكرار والازدواجية في الأعمال.

البعد الثاني: جودة المخرجات، ويعكس هذا البعد مدى تطابق المخرجات التي تُقدمها المؤسسة مع المعايير الموضوعية والتوقعات المرجوة منها. وفي السياق التعليمي، تتجلى جودة المخرجات من خلال مستوى تحصيل

الطلاب الأكاديمي، وقيمهم وسلوكياتهم، ومهاراتهم الحياتية، ومدى استعدادهم لمواجهة تحديات الحياة والعمل. وترتبط جودة المخرجات ارتباطاً وثيقاً بجودة العمليات والمدخلات، مما يجعلها مؤشراً شاملاً لأداء المؤسسة.

البعد الثالث: رضا المستفيدين، ويُمثل هذا البعد المحك النهائي لنجاح المؤسسة، إذ يُشير إلى مدى قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين من خدماتها. وفي البيئة المدرسية، يشمل المستفيدون: الطلاب، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي، والجهات التعليمية الأعلى. ويتطلب تحقيق رضا المستفيدين فهماً عميقاً لاحتياجاتهم وتوقعاتهم، والعمل المستمر على تطوير الخدمات لتلبيتها.

البعد الرابع: التطوير المستمر، ويعكس هذا البعد قدرة المؤسسة على تجديد نفسها وتطوير أساليب عملها بشكل مستمر، بما يُمكنها من مواكبة التطورات ومواجهة التحديات المتجددة. ويتضمن التطوير المستمر تبني الأفكار الابتكارية، وتشجيع الإبداع لدى العاملين، والاستفادة من التغذية الراجعة في تحسين الأداء، وتبني أفضل الممارسات المعمول بها في المؤسسات المماثلة.

وقد أضافت بعض الدراسات أبعاداً أخرى للأداء المؤسسي، منها: الالتزام التنظيمي، والابتكار، والمسؤولية الاجتماعية، والقدرة التنافسية، إلا أن الدراسة الحالية اقتصرَت على الأبعاد الأربعة سالفة الذكر لكونها الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة والسياق الذي تُجرى فيه.

2.3.6. الدراسات السابقة المرتبطة بتحسين الأداء المؤسسي

دراسة المبيضين والعضايلة: (2024) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده (كفاءة العمليات، وجودة المخرجات، ورضا المستفيدين، والتطوير المستمر) في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية بالأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٥٠) موظفاً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تحسين الأداء المؤسسي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية لدورها في تحسين الأداء المؤسسي.

دراسة الحربي: (2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاتصال الداخلي على كفاءة الأداء المؤسسي بأبعاده (كفاءة العمليات، وجودة المخرجات، ورضا المستفيدين، والتطوير المستمر) في عدد من المؤسسات،

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٠٠) موظف، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على كفاءة الأداء المؤسسي، وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل قنوات الاتصال الداخلي لدورها في تحسين الأداء.

دراسة المبيضين والعضاية: (2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده (كفاءة العمليات، وجودة المخرجات، ورضا المستفيدين، والتطوير المستمر) في ظل الدور الوسيط لأخلاقيات القيادة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٣٠٠) موظف، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تحسين الأداء المؤسسي بوساطة أخلاقيات القيادة، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بأخلاقيات القيادة وتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية.

دراسة إبراهيم والدريني: (2024) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التشاركية بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة، والعمل بروح الفريق، والتواصل الفعال) على أداء العاملين بتمويل بمحافظة الدقهلية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٨٠) موظفاً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على أداء العاملين، وأوصت الدراسة بضرورة تبني القيادات لنمط القيادة التشاركية لدوره في تحسين الأداء.

دراسة بقشان وفلمبان: (2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التشاركية بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة، والعمل بروح الفريق، والتواصل الفعال) على أداء فرق العمل الافتراضية في شركة الاتصالات السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٢٠) موظفاً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على أداء فرق العمل الافتراضية، وأوصت الدراسة بضرورة تبني هذا النمط القيادي في إدارة فرق العمل الافتراضية.

دراسة الفرعي وطشطوش: (2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التشاركية بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة، والعمل بروح الفريق، والتواصل الفعال) في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة النبع للتمويل والإعاشة والخدمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة

من (١٥٠) موظفاً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التشاركية بأبعادها في تحسين الأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التشاركية في بيئة العمل.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُشكّل العلاقة بين القيادة التشاركية وتحسين الأداء المؤسسي محوراً أساسياً في الفكر الإداري المعاصر، إذ تُشير الأدبيات والدراسات السابقة إلى وجود ارتباط وثيق ومباشر بين هذين المتغيرين، حيث تُعدّ القيادة التشاركية من أهم العوامل المؤثرة في تحسين الأداء المؤسسي على مختلف المستويات. وتتجلى هذه العلاقة من خلال آليات متعددة تعكس تأثير كل بُعد من أبعاد القيادة التشاركية على تحسين الأداء المؤسسي.

فبعد **المشاركة في اتخاذ القرار** يُسهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال إثراء عملية اتخاذ القرار وجعلها أكثر رشداً وموضوعية، إذ إن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي تمسّ عملهم يُتيح للإدارة الاستفادة من خبراتهم المتراكمة، ووجهات نظرهم المتنوعة، مما يُثمر عن قرارات أكثر جودة وأقرب إلى الواقع. كما أن مشاركة العاملين في صناعة القرار تُعزّز من التزامهم بتنفيذه، وتُقلّل من مقاومتهم للتغيير، وهو ما ينعكس إيجاباً على كفاءة العمليات وجودة المخرجات.

أما بعد **تفويض السلطة** فيُسهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تخفيف العبء عن القيادات العليا، وإتاحة الفرصة للعاملين في المستويات الأدنى لاتخاذ قرارات سريعة تخصّ عملهم دون الحاجة إلى الرجوع إلى القيادة في كل صغيرة وكبيرة، مما يُسرّع من وتيرة العمل، ويُحسّن من جودة الاستجابة للمواقف الطارئة. كما أن التفويض يُسهم في تطوير قدرات العاملين وصقل مهاراتهم القيادية، بما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم بشكل عام.

ويُسهم بعد **العمل بروح الفريق** في تحسين الأداء المؤسسي من خلال بناء بيئة عمل تعاونية قائمة على التكامل والتنسيق بين مختلف الأفراد والوحدات التنظيمية، بما يُثمر عن أداء جماعي متميز يفوق ما يمكن أن يحققه الأفراد بشكل منفرد. كما أن العمل بروح الفريق يُعزّز من الشعور بالانتماء للمؤسسة، ويُقلّل من الصراعات الداخلية، ويوفّر بيئة نفسية إيجابية تُحفّز العاملين على بذل أقصى ما لديهم من جهد.

كما يُشكّل بعد التواصل الفعال حجر الزاوية في تحسين الأداء المؤسسي، إذ إنه يُضمن انسياب المعلومات بشكل سلس بين مختلف المستويات الإدارية، ويُقلّل من الفجوات المعرفية بين القيادة والعاملين، ويُسهّم في توضيح الرؤية والأهداف للجميع. كما أن التواصل الفعّال يُتيح للقيادة الحصول على تغذية راجعة مستمرة من العاملين حول سير العمل، مما يُمكنها من اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

وقد أكّدت العديد من الدراسات السابقة، كدراسة الفرعي وطشطوش (٢٠٢٢)، ودراسة إبراهيم والدريني (٢٠٢٤)، ودراسة بقشان وفلمبان (٢٠٢٣)، ودراسة Riza et al. (2025)، ودراسة Mpuangnan et al. (2024)، ودراسة Silvia et al. (2026)، وجود علاقة ارتباطية إيجابية وأثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التشاركية بأبعادها الأربعة على تحسين الأداء المؤسسي. كما أشارت هذه الدراسات إلى أن هذه العلاقة قد تتوسطها أو تُعدّلها متغيرات أخرى، مثل: الرضا الوظيفي، والدافعية، والالتزام التنظيمي، والثقافة التنظيمية.

وفي السياق التعليمي على وجه الخصوص، تكتسب هذه العلاقة أهمية إضافية، إذ إن طبيعة العمل في المدارس تتطلب قدراً كبيراً من التعاون والتنسيق بين مختلف الأطراف، من مديرين ومعلمين وإداريين، وهو ما تُوفّره القيادة التشاركية بشكل فعّال. كما أن المدارس التي تتبنّى نمط القيادة التشاركية تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها التربوية، وتحسين مستوى تحصيل طلابها، ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمها، وبناء بيئة مدرسية إيجابية داعمة للتعليم والإبداع.

2.5. الخاتمة

استعرض هذا الفصل الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة الحالية، وهما القيادة التشاركية بأبعادها الأربعة (المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة، والعمل بروح الفريق، والتواصل الفعّال) كمتغير مستقل، وتحسين الأداء المؤسسي كمتغير تابع. وقد بدأ الفصل بتمهيد لكل متغير من خلال استعراض مفهومه وأهميته وأهدافه وأبعاده، ثم انتقل إلى عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بكل متغير، وصولاً إلى إبراز طبيعة العلاقة بين المتغيرين.

وقد أظهر استعراض الدراسات السابقة اتفاقاً واسعاً بين الباحثين على أهمية القيادة التشاركية بوصفها نمطاً قيادياً حديثاً قادراً على إحداث تحول إيجابي في أداء المؤسسات، ولا سيما المؤسسات التعليمية. كما أكدت الدراسات على أن تحسين الأداء المؤسسي يُعدّ من أهم الأهداف التي تسعى المنظمات المعاصرة إلى تحقيقها، وأن هناك جملة من العوامل التي تُسهم في تحقيق هذا الهدف، وفي مقدمتها نمط القيادة السائد في المنظمة.

ومن خلال المراجعة الدقيقة للدراسات السابقة، تبين للباحثة أن معظم هذه الدراسات قد أُجريت في بيئات مؤسسية متنوعة، تشمل القطاعات الاقتصادية والصناعية والخدمية والتعليمية، إلا أنه توجد ندرة نسبية في الدراسات التي تناولت أثر القيادة التشاركية على تحسين الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وبخاصة في مدينة المدينة المنورة، وهو ما يُشكّل الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها. كما تبين أن الدراسات السابقة قد تباينت في المتغيرات التي تناولتها إلى جانب القيادة التشاركية والأداء المؤسسي، حيث تناول بعضها متغيرات وسيطة مثل الرضا الوظيفي والدافعية والثقافة التنظيمية، مما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تتعمق في هذه العلاقات.

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في جوانب متعددة، منها: بناء الإطار النظري للدراسة، وتحديد أبعاد المتغيرين، وصياغة فرضيات الدراسة، وتصميم أداة الدراسة، واختيار المنهج المناسب، فضلاً عن الاستفادة منها في تفسير النتائج ومقارنتها بما توصلت إليه الدراسات السابقة. وتتطرق الدراسة الحالية من هذه القاعدة المعرفية الثرية لتُضيف إسهاماً جديداً في هذا المجال، من خلال دراسة أثر القيادة التشاركية بأبعادها الأربعة على تحسين الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية بالمدينة المنورة، آملّة أن تُسهم نتائجها في تطوير الممارسات القيادية في هذه المدارس، ورفع مستوى أدائها المؤسسي، بما ينعكس إيجاباً على العملية التعليمية بشكل عام.

قائمة المراجع

المبيضين، لانا محمود محمد، و العضائيلة، علي بن محمد عمر. (٢٠٢٤). أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على سلطة منطقة العقبة الاقتصادية بالأردن. *مجلة البلقاء للبحوث والدراسات*،

مج ٢٧، ع ٣، ١، 21 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1508585>

الحربي، صالح بن حامد حمدان. (٢٠٢٥). أثر الاتصال الداخلي على كفاءة الأداء المؤسسي. *المجلة العربية*

للإدارة، مج ٤٥، ع ٢، ١٧٣ - ١٨٦. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1623485>

المبيضين، لانا محمود محمد، و العضائيلة، علي بن محمد عمر. (٢٠٢٣). أثر الثقافة التنظيمية على تحسين

الأداء المؤسسي: الدور الوسيط لأخلاقيات القيادة: دراسة تطبيقية على سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة

(رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1467134>

الفرعي، أحمد بن سعيد بن محمد، و طشطوش، هائل عبدالمولى إبراهيم. (٢٠٢٢). أثر القيادة التشاركية في

تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة موظفي شركة النبع للتموين والإعاشة والخدمات ش. م. م (رسالة ماجستير

غير منشورة). جامعة الشرقية، إبراء. مسترجع من

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

إبراهيم، محمد حمدان، و الدريني، سارة السيد عبدالله. (٢٠٢٤). أثر القيادة التشاركية على أداء العاملين:

دراسة تطبيقية على العاملين بتموين بالدقهلية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة المنصورة، المنصورة.

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

النظاري، محمد عبدالرحمن، و محمد، سحر هزاع عبدالملك. (٢٠٢٥). القيادة التشاركية وعلاقتها بتنمية رأس

المال الفكري: دراسة ميدانية على جامعة تعز. مجلة الريان للعلوم التطبيقية، مج ٨، ع ١٤، ٣٣ - ٧٩.

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

الحسناوي، علي غازي عبد زيد كريم، و شياع، حسام حسين. (٢٠٢٣). دور القيادة التشاركية في تعزيز التميز

الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية في

محافظة كربلاء المقدسة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ١٩، ع ٢، ٣٢٥ - ٣٤٦. مسترجع

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

بقشان، ريهام بنت خالد، و فلمبان، كمال بن نواوي توحيد. (٢٠٢٣). أثر القيادة التشاركية على أداء فرق

العمل الافتراضية: دراسة ميدانية على موظفي شركة الاتصالات السعودية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع ٦٢

، ٤١٥ - ٤٤٥. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1547033>

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

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

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

Boncillo, J. J., Badillos, J. L., & De Jesus, L. (2025). Enhancing leadership: A systematic review on the effectiveness of participative approach in educational institutions. *Ignatian International Journal for Multidisciplinary Research*, 3(4), 1685-1701.

Amos, O., Siamoo, P., & Ogoti, E. (2022). Influence of delegation of responsibility in participative leadership style on improving the quality of education in public secondary schools in Arusha Region, Tanzania. *British Journal of Education*, 10(7), 1-19.

Arina, Y., Revita, Y., Gistituati, N., & Rusdinal, R. (2023). The influence of principal's participative leadership style and work climate on public middle school teacher performance. *Edunesia: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 4(3), 1066-1081

AR, M., & Usman, N. (2026). Participatory leadership to improve teacher performance motivation in junior high schools. *Indonesian Journal of Educational Development (IJED)*, 6(4), 1338-1352.

Balqis, S. N., & Usman, N. (2025). Partnership in Participative Leadership and Organizational Communications: Factors Shaping Junior High School Teacher Performance. *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education*, 6(1), 213-225

Silvia, N., Mardalena, M., & Fatia, J. (2026). Participative Leadership and Teacher Performance: The Mediating Role of Motivation in Educational Settings. *Journal of Contemporary Business and Management*, 1(1)

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

