

دور القيادة التشاركية على تحسين أداء الموظفين بالتطبيق على جامعة الاميرة نورة في مدينة الرياض

أسم الطالب:

افنان محمد سيف القحطاني

الرقم الجامعي:

2021205740

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

2	قائمة الاشكال
3	قائمة الجداول
4	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
5	1.1. المقدمة
7	1.2. مشكلة البحث
7	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:
7	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:
8	1.3. اهمية الدراسة
8	1.3.1. على المستوى النظري:
8	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
9	1.4. اسئلة الدراسة
9	1.5. اهداف الدراسة
10	1.6. فرضيات الدراسة
10	1.7. نموذج الدراسة
11	1.8. الدراسة الميدانية
12	1.9. مخطط المشروع المقترح
13	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
14	2.1. المقدمة
17	2.3. مفهوم أداء الموظفين:
21	2.4. العلاقة بين القيادة التشاركية وأداء الموظفين
23	2.5. الخاتمة
24	3. الفصل الثالث: منهجية البحث
25	3.1. المقدمة
25	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
26	3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)
27	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات
28	3.5. طريقة جمع البيانات
30	3.6. أنواع البيانات
31	3.7. إجراءات التحليل الاحصائي
32	3.8. الخاتمة
33	قائمة المراجع
39	قائمة الملاحق

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
9	نموذج البحث من اعداد الباحثة	1
10	منهجية البحث من اعداد الباحثة	2

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
28	المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل القيادة التشاركية (المصدر من اعداد الباحثة)	1
29	المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع أداء الموظفين (المصدر من اعداد الباحثة)	2

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تواجه المنظمات، بغض النظر عن حجمها أو طبيعة نشاطها، تحديات متعددة نتيجة للتطورات والتغيرات السريعة في المجالات التكنولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية. وقد أدت هذه التغيرات إلى ضرورة وجود قيادة قادرة على التعامل مع هذه التحديات بنجاح في بيئات تنافسية معقدة. كما أصبح من الضروري وجود أفراد يمتلكون المعرفة والقدرة على التأثير في الآخرين. وقد أثرت هذه التحديات على سير عمل المنظمات، مما دفعها إلى تبني تغييرات جوهرية واعتماد مداخل إدارية حديثة تساهم في تحسين مستوى الأداء. (قمني، وآخرون، 2021)

القيادة التشاركية هي نمط قيادي يركز على إشراك الموظفين في عملية صنع القرار وتقاسم السلطة والمسؤولية. في هذا النمط القيادي، يعمل القائد والموظفون معًا كفريق لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة. هذا الأسلوب القيادي يهدف إلى تحفيز الموظفين وزيادة مشاركتهم والالتزام بالعمل، مما ينعكس إيجابًا على أدائهم الوظيفي. (مساوي، وآخرون، 2021)

هناك العديد من الدراسات التي تناولت دور القيادة التشاركية في تحسين أداء الموظفين. على سبيل المثال، دراسة (الشمري، 2021) التي أجريت على موظفي إحدى الشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية، أظهرت أن القيادة التشاركية لها تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي للموظفين وبالتالي على مستوى أدائهم. كما أكدت دراسة (العنزي، 2019) التي طبقت على موظفي إحدى الجامعات الحكومية في الأردن، على أن القيادة التشاركية تساهم في زيادة الإبداع والابتكار لدى الموظفين مما ينعكس إيجابًا على مخرجات العمل.

على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي أكدت على أهمية القيادة التشاركية في تحسين أداء الموظفين، إلا أن معظم هذه الدراسات ركزت على بيئات عمل محددة كالقطاع الخاص أو القطاع الحكومي. لذا، هناك حاجة لإجراء المزيد من الدراسات في بيئات عمل متنوعة لفهم طبيعة العلاقة بين القيادة التشاركية وأداء الموظفين بشكل أعمق.

تتبع مشكلة البحث الحالي من الحاجة إلى فهم أعمق لدور القيادة التشاركية في تحسين أداء الموظفين في مختلف بيئات العمل. حيث سيتناول هذا البحث دراسة هذه العلاقة في قطاع التعليم العالي، والذي يعد من القطاعات الحيوية والمؤثرة في المجتمع.

تكمن أهمية هذا البحث في كونه يسعى إلى إثراء الأدبيات البحثية المتعلقة بموضوع القيادة التشاركية وأثرها على أداء الموظفين، وذلك من خلال التركيز على قطاع التعليم العالي. كما أنه

سيوفر معلومات قيمة للقيادات الإدارية في الجامعات حول كيفية تطبيق ممارسات القيادة التشاركية لتحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. وبالتالي، ستعكس نتائج هذا البحث إيجاباً على تطوير الأداء المؤسسي للجامعات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية

علاوة على ذلك، يمكن أن يُستخدم هذا البحث كمرجع للمنظمات الأخرى التي تسعى لتبني ممارسات القيادة التشاركية في بيئات عملها الخاصة. سيساعد هذا على تحسين فهم العلاقة بين القيادة التشاركية وأداء الموظفين في سياقات متنوعة، مما يساهم في تعزيز الأداء العام للمنظمات في مختلف القطاعات.

ومن ناحية أخرى، يمكن للبحث الحالي أن يقدم توصيات عملية للقيادات الإدارية حول كيفية تعزيز ممارسات القيادة التشاركية، مثل تعزيز التواصل المفتوح والشفاف بين القادة والموظفين، وتوفير فرص التدريب والتطوير المهني المستمر، وتعزيز روح الفريق والتعاون بين الموظفين. هذه التوصيات ستساهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات.

1.2. مشكلة البحث

تعد القيادة التشاركية من أهم الأساليب القيادية الحديثة التي تسهم في تعزيز الأداء الوظيفي للموظفين. حيث تعتمد هذه القيادة على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وتعزيز روح الفريق، مما ينعكس إيجابياً على إنتاجيتهم وتحقيق أهداف المنظمة. ومع ذلك، يبقى التساؤل حول مدى تأثير القيادة التشاركية على تحسين أداء الموظفين 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 أداء الموظفين. 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 المنظمة، الهيكل التنظيمي، 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 الأداء 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 أداء الموظفين بالتطبيق على جامعة الاميرة نورة في الرياض؟

1.3. أهمية الدراسة

تسهم هذه الدراسة في تطوير الفهم الأكاديمي لقيادة التشاركية وأثرها على الأداء الوظيفي من خلال تقديم إطار نظري يساعد الباحثين على استكشاف العلاقة بين القيادة التشاركية وعوامل أخرى مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والإبداع الوظيفي. تتيح الدراسة أيضاً تحليل كيفية تأثير القيادة التشاركية على ثقافة المنظمة وتعزيز بيئة العمل التعاونية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن توفر هذه الدراسة أساساً 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 أداء الموظفين. سيساهم هذا البحث في تعزيز الفهم النظري لهذا الموضوع وتوضيح العلاقة بين القيادة التشاركية وأداء الموظفين، مما يفتح آفاقاً 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 أدائهم 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 تحسين أداء الموظفين؟

- السؤال الفرعي 1: ما مدى تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على أداء الموظفين في ؟
- السؤال الفرعي 2: ما هو دور تفويض السلطة من قبل القادة في تحسين أداء الموظفين؟
- السؤال الفرعي 3: كيف تؤثر العلاقات الإنسانية بين القادة والموظفين على مستوى أداء الموظفين؟

1.5. اهداف الدراسة

◆ الهدف الرئيسي: دراسة دور القيادة التشاركية على تحسين أداء الموظفين؟

- الهدف الفرعي 1: تقييم تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على أداء الموظفين في المنظمة.
- الهدف الفرعي 2: تقييم دور تفويض السلطة من قبل القادة في تحسين أداء الموظفين.
- الهدف الفرعي 3: دراسة تأثير العلاقات الإنسانية بين القادة والموظفين على مستوى أداء الموظفين.

1.6. فرضيات الدراسة

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

الموظفين

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

اتخاذ القرار وأداء الموظفين

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

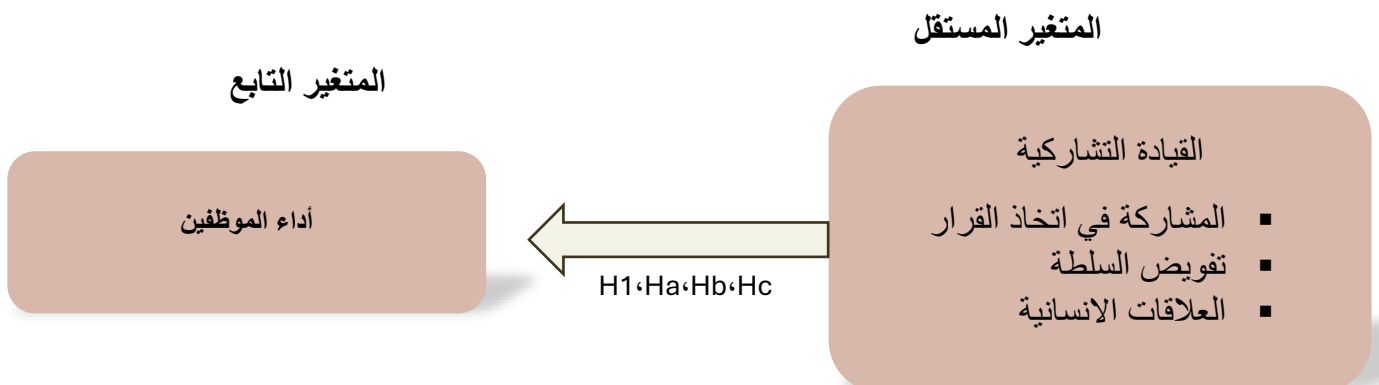
وأداء الموظفين

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

الإنسانية وأداء الموظفين

1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي



الشكل (1): صمم بواسطة الباحثة

1.8. الدراسة الميدانية

تأسست جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في عام 2008 في الرياض، وهي واحدة من أكبر الجامعات المخصصة للنساء في العالم. تهدف الجامعة إلى تعزيز التعليم العالي وتمكين المرأة في مختلف المجالات. تضم الجامعة عدة كليات، من بينها كلية العلوم، وكلية الآداب، وكلية العلوم الطبية التطبيقية، وكلية الهندسة، وكلية إدارة الأعمال، مما يوفر للطلبات فرصاً متنوعة للتعليم والتخصص .

تسعى الجامعة لتحقيق التميز الأكاديمي والبحثي، وتوفير بيئة تعليمية ملهمة تدعم الابتكار وتطوير المهارات. كما تركز على تعزيز البحث العلمي من خلال تشجيع الطالبات وأعضاء هيئة التدريس على القيام بأبحاث تسهم في حل التحديات المحلية والدولية .

تقدم الجامعة أيضاً مجموعة من الخدمات الطلابية، مثل الدعم الأكاديمي، والأنشطة الثقافية والرياضية، والخدمات الصحية. تعتبر جامعة الأميرة نورة نموذجاً للتعليم الجامعي للنساء في المملكة، حيث تساهم في تطوير المجتمع وتعزيز دور المرأة في مختلف المجالات.(موقع جامعة الاميرة نورة)

1.9. مخطط المشروع المقترح

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 أداء الموظفين داخل المؤسسات. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الذي تلعبه القيادة التشاركية في تعزيز الأداء 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 الأداء 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 يتبعها القادة في إشراك موظفيهم في عملية اتخاذ القرارات. بينما يُعتبر المتغير التابع هو أداء الموظفين، 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 الأداء 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 بالتنمية الشخصية:** 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 التنظيمية. 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 التنظيمية: 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 التنظيمية، 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 الأداء والبيئة التنظيمية. 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 أداء الموظفين:

◆ تعريفاته

- **الأداء الوظيفي:** يُعرف بأنه مستوى الإنجاز الذي يحققه الموظف في مهامه ومسؤولياته المحددة. يشمل هذا الأداء كفاءة العمل، الجودة، والالتزام بالمواعيد النهائية. (Borman & Motowidlo, 1993).

- **الأداء الفردي:** يتعلق بكيفية تنفيذ الموظف لمهامه اليومية ومدى تأثير ذلك على تحقيق أهداف المنظمة. يُعتبر الأداء الفردي عاملاً مهماً في نجاح الفرق والمشاريع (Campbell, 1990).
- **الأداء التنظيمي:** يُشير إلى كيفية مساهمة أداء الموظفين في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة. يتضمن ذلك التعاون والتفاعل بين الأفراد داخل فرق العمل (Schmidt & Hunter, 1998).
- **الأداء المستدام:** يركز على قدرة الموظف على الحفاظ على مستويات عالية من الأداء على المدى الطويل، مع مراعاة العوامل البيئية والاجتماعية المحيطة (Wang et al., 2020).

◆ ابعاد أداء الموظفين

- **الإنتاجية:** تُشير إلى كمية العمل المنجز خلال فترة زمنية معينة، وهي من الأبعاد الأساسية لقياس أداء الموظف. تتعلق بكفاءة استخدام الموارد والوقت لإنجاز المهام (Borman & Motowidlo, 1993).
- **الجودة:** تتعلق بمستوى الدقة والإتقان في العمل المنجز. يتضمن هذا البعد كيفية تلبية معايير الجودة المطلوبة من قبل المنظمة أو العملاء (Schmidt & Hunter, 1998).
- **الالتزام:** يُقصد به مدى ارتباط الموظف بالمنظمة ورغبته في البقاء فيها. يُعتبر الالتزام عاملاً مهماً في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الروح المعنوية (Meyer & Allen, 1991).

■ **التعاون:** يشير إلى قدرة الموظف على العمل ضمن فرق والتفاعل مع الزملاء لتحقيق الأهداف المشتركة. يُعتبر التعاون ضرورياً لتعزيز بيئة العمل الفعالة (Salas et al., 2015).

■ **الابتكار:** يتعلق بقدرة الموظف على تقديم أفكار جديدة وتحسين العمليات. يُعتبر هذا البعد مهماً في البيئات التنافسية حيث يُحتاج إلى التكيف والتغيير المستمر (Kanter, 1983).

◆ تطورات أداء الموظفين

■ **تطور قياس الأداء:** انتقلت طرق قياس أداء الموظفين من الاعتماد التقليدي على التقييمات السنوية إلى استخدام معايير أكثر ديناميكية، مثل تقييم الأداء المستمر والملاحظات الفورية. هذا التطور يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف بشكل أكثر فعالية. (Aguinis, 2009)

■ **التكنولوجيا وأدوات الأداء:** ساهمت التكنولوجيا في تحسين أداء الموظفين من خلال توفير أدوات مثل أنظمة إدارة الأداء الرقمية والتطبيقات التي تسهل التواصل والتعاون. هذه الأدوات تساعد في زيادة الإنتاجية وتسهيل الوصول إلى البيانات (DeNisi & Williams, 2018).

■ **التركيز على التنمية المستدامة:** أصبح هناك اهتمام أكبر بتطوير المهارات والكفاءات الفردية، حيث تسعى الشركات إلى الاستثمار في التدريب والتطوير كوسيلة لتحسين الأداء الوظيفي. هذا يشمل برامج تدريبية متنوعة وورش عمل مخصصة (Noe, 2017).

■ **القيادة التشاركية:** تطور مفهوم القيادة نحو أساليب أكثر تشاركية، حيث يُشرك القادة الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية. يُعتبر هذا النمط من القيادة عاملاً مهماً في تعزيز أداء الفريق وزيادة الالتزام. (Gong et al., 2019)

- **التوازن بين العمل والحياة:** أدت التغيرات الاجتماعية والاقتصادية إلى أهمية تحقيق توازن بين العمل والحياة. تُعتبر بيئات العمل التي تدعم هذا التوازن أكثر قدرة على تحسين أداء الموظفين، حيث يساهم الرضا الوظيفي في زيادة الإنتاجية (Greenhaus & Allen, 2011).

◆ نظريات أداء الموظفين

- **نظرية التحفيز (Motivation Theory):** تركز هذه النظرية على كيفية تأثير التحفيز على أداء الموظفين. تشير إلى أن الدوافع الداخلية والخارجية تلعبان دورًا كبيرًا في تعزيز الأداء. نموذج هيرزبرغ، المعروف بنموذج الدوافع والعوامل، يوضح أن وجود عوامل تحفيزية مثل التقدير والإنجاز يؤدي إلى تحسين الأداء (Herzberg, 1966).
- **نظرية تحديد الأهداف (Goal Setting Theory):** تقترح أن تحديد أهداف واضحة ومحددة يمكن أن يعزز من أداء الموظفين. عندما تكون الأهداف قابلة للقياس وتحديات، فإنها تحفز الأفراد لتحقيق مستويات أعلى من الأداء (Locke & Latham, 2002).
- **نظرية العدالة (Equity Theory):** تدعو هذه النظرية إلى أهمية شعور الموظف بالعدالة في مكان العمل. إذا شعر الموظف بعدم العدالة في المساواة بين جهوده والنتائج التي يحصل عليها، فإن ذلك قد يؤثر سلبيًا على أدائه (Adams, 1965).
- **نظرية التعلم (Learning Theory):** تشير هذه النظرية إلى أن أداء الموظفين يمكن تحسينه من خلال التعلم والتدريب المستمر. التعلم من التجارب والخبرات يؤدي إلى تطوير المهارات وزيادة الكفاءات (Kolb, 1984).

- **نظرية التوقع (Expectancy Theory):** تفترض أن أداء الموظفين يتأثر بتوقعاتهم بشأن النتائج التي سيحققونها من جهودهم. إذا كان الموظف يتوقع أن جهوده ستؤدي إلى نجاح ملموس، فإن ذلك يعزز من أدائه (Vroom, 1964).

2.4. العلاقة بين القيادة التشاركية وأداء الموظفين

تعتبر القيادة التشاركية أحد الأساليب القيادية الفعالة التي تهدف إلى تعزيز تفاعل الموظفين وزيادة شعورهم بالانتماء إلى المؤسسة. يركز هذا النمط من القيادة على إشراك الأفراد في عملية اتخاذ القرار، مما يعزز من روح الفريق ويزيد من مستوى الثقة بين القادة ومروسيهم. إن إشراك الموظفين في عملية صنع القرار لا يجعلهم يشعرون فقط بأن آرائهم مُقدّرة، بل يعزز أيضاً من التزامهم بأهداف المؤسسة. عندما يتمكن الأفراد من التعبير عن آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرارات، فإنهم يكونون أكثر استعداداً لبذل جهد إضافي لتحقيق النجاح المؤسسي .

تشير الأبحاث إلى أن القيادة التشاركية تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي. فقد أظهرت دراسة أجراها "غودارد" (2021) أن هناك علاقة مباشرة بين القيادة التشاركية ورضا الموظفين، حيث يرتبط الرضا الوظيفي بشكل وثيق بزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء. الموظفون الذين يشعرون بأنهم مسموعون ومُقدّرون يكونون أكثر استعداداً لبذل جهد إضافي، مما ينعكس إيجابياً على أداء الفريق ككل. هذا الشعور بالانتماء والالتزام يمكن أن يؤدي إلى تحسين النتائج النهائية للمؤسسة، حيث يسعى كل فرد لتحقيق الأهداف المشتركة.

علاوة على ذلك، تساهم القيادة التشاركية في خلق بيئة عمل إيجابية تعزز من الابتكار والإبداع. عندما يشعر الموظفون بأن لديهم مساحة للتعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم، فإنهم يميلون إلى التفكير خارج الصندوق وتقديم حلول جديدة للتحديات التي تواجههم. وفقاً لدراسة أجراها "لتشر" و"كيس" (2020)، فإن القادة الذين يتبنون هذا النهج يتمكنون من تحسين الروح المعنوية للموظفين وزيادة مستوى الابتكار والإبداع. هذا النوع من القيادة لا يقتصر فقط على تحسين الأداء الفردي، بل يساهم أيضاً في تعزيز التعاون بين الفرق المختلفة داخل المؤسسة.

ومع ذلك، تواجه القيادة التشاركية بعض التحديات التي قد تؤثر على فعاليتها. واحدة من هذه التحديات هي الوقت المستغرق في اتخاذ القرارات، حيث قد يؤدي إشراك جميع الأفراد في العملية إلى بطء التنفيذ. قد يشعر القادة أحياناً بالقلق من أن عملية اتخاذ القرار قد تصبح معقدة

أو مفرطة في التفاوض، مما قد يؤثر على القدرة على تنفيذ الخطط بسرعة. بالإضافة إلى ذلك، قد يشعر بعض الموظفين بعدم الارتياح في المشاركة في النقاشات أو التعبير عن آرائهم، مما يتطلب من القادة العمل على بناء ثقافة مؤسسية تشجع على المشاركة الفعالة.

للتغلب على هذه التحديات، يجب أن يكون القادة مستعدين لتطوير مهاراتهم في التواصل والتفاوض، ويجب عليهم أن يسعوا جاهدين لإنشاء بيئة عمل تشجع على التعبير عن الآراء بحرية. يمكن للقادة أيضاً استخدام أدوات وعمليات فعالة لجمع الآراء والمقترحات من الموظفين بطريقة منظمة، مما يسهل عملية اتخاذ القرار دون التضحية بالوقت أو الكفاءة .

في الختام، يمكن القول إن القيادة التشاركية تعزز من أداء الموظفين من خلال تحسين مستوى الرضا وزيادة الانتماء. إن إنشاء بيئة عمل تشاركية يتطلب التزاماً من القادة لدعم الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة. مع تجاوز التحديات المحتملة، يمكن أن تساهم القيادة التشاركية في تحسين الأداء العام للمؤسسة، مما يجعلها واحدة من الاستراتيجيات الأكثر فاعلية في عالم الأعمال الحديث. إن الفهم العميق لعلاقة القيادة التشاركية بأداء الموظفين يمكن أن يفتح الآفاق أمام المؤسسات لتحقيق النجاح المستدام والنمو في بيئة العمل المتغيرة.

2.5. الخاتمة

تعتبر القيادة التشاركية من الأنماط القيادية الحديثة التي تسهم بشكل فعال في تحسين أداء الموظفين وتعزيز بيئة العمل التعاونية. لقد تم تناول مفهوم القيادة التشاركية من عدة زوايا، حيث تم تعريفها بأنها عملية تفاعلية تشمل مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وتطوير استراتيجيات العمل. تشير الأبحاث إلى أن هذا النمط من القيادة يعزز من شعور الموظفين بالتمكين والانتماء، مما ينعكس إيجاباً على مستويات الأداء والإنتاجية.

علاوة على ذلك، تم استعراض الأبعاد الأساسية للقيادة التشاركية، مثل التواصل الفعال وبناء الثقة بين القائد والموظفين، مما يؤدي إلى تعزيز التعاون وتحقيق الأهداف المشتركة. كما تم تحليل دور القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي، حيث أظهرت الدراسات أن تفاعل الموظفين في عمليات صنع القرار يسهم في تعزيز التزامهم وولائهم تجاه المؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك، تم تسليط الضوء على التطورات التي شهدتها القيادة التشاركية في العصر الحديث، مثل تأثير التكنولوجيا على التواصل وظهور الهياكل التنظيمية المسطحة التي تعزز من مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار. كما تم تناول النظريات المختلفة التي تفسر طبيعة العلاقة بين القيادة التشاركية وأداء الموظفين، مما يوفر إطاراً نظرياً غنياً لفهم هذه الديناميكيات.

في النهاية، يُظهر الإطار النظري الذي تم تقديمه أهمية القيادة التشاركية كأداة فعالة في تعزيز الأداء الوظيفي، مما يفتح المجال لمزيد من الدراسات والأبحاث في هذا المجال، خاصة في سياقات متنوعة مثل التعليم العالي. إذ لا تقتصر أهمية هذا البحث على إثراء الأدبيات، بل تمتد لتقديم توصيات عملية للقيادات الإدارية حول كيفية تطبيق أساليب القيادة التشاركية بفعالية في بيئات العمل المختلفة.

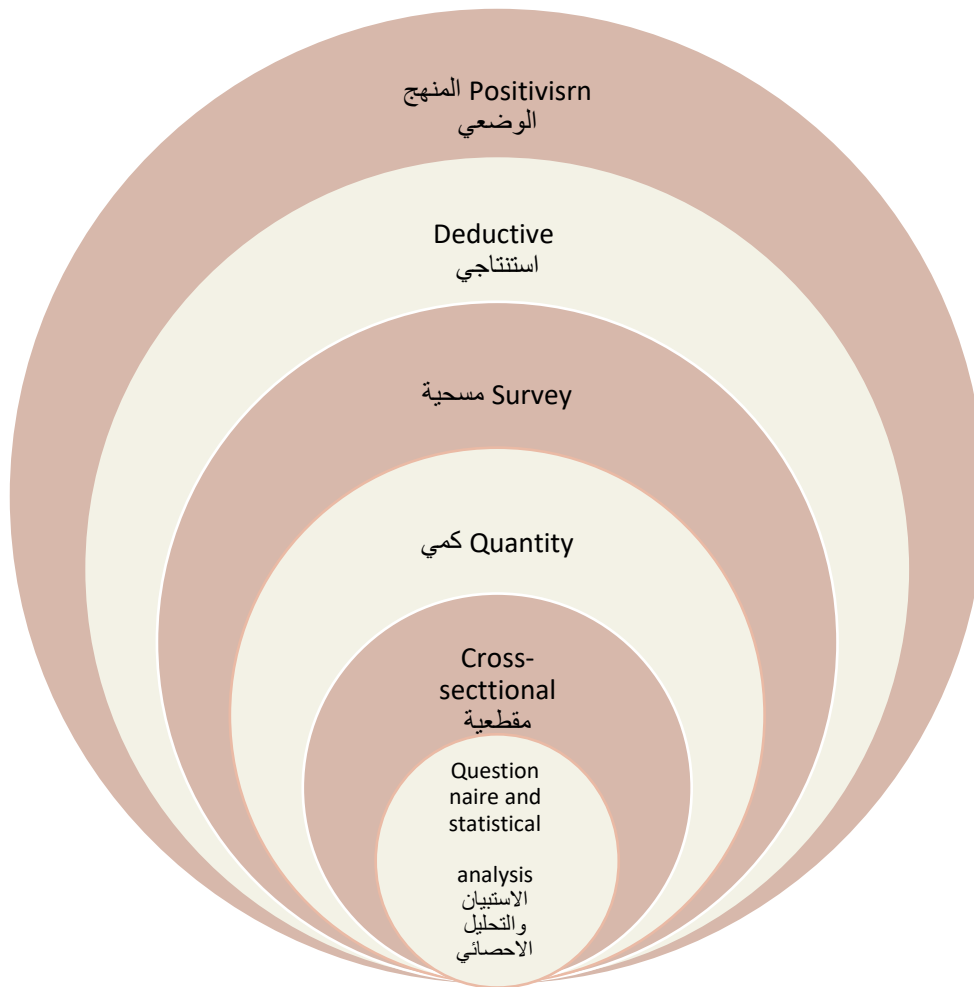
3. الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1. المقدمة

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)

- فلسفة البحث: الوضعية
- منهج البحث: استنتاجي
- استراتيجية البحث: مسحي
- اختيار البحث: كمي
- الافق الزمنية: المقطعية
- تقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي



الشكل (2): صمم بواسطة الباحثة

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات

3.5. طريقة جمع البيانات

يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيات البحث. وعليه فقد اعتمد الباحث على المنهج الوضعي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات. وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث

◆ المتغير المستقل: (القيادة التشاركية)

واعتمد الباحث على استبانة (قمني وآخرون). وذلك لقياس المتغير القيادة التشاركية وذلك من حيث 3 أبعاد وهي المشاركة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة والعلاقات الإنسانية بإجمالي 12 للمتغير حيث إن بعد المشاركة في اتخاذ القرار يتكون 4 عناصر، وبعد تفويض السلطة يتكون من 4 عناصر ، وبعد العلاقات الإنسانية يتكون من 4 عناصر. نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي حيث 1= موافق، 2= محايد، 3= غير موافق

جدول 1: المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل القيادة التشاركية.

المتغير المستقل	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
القيادة التشاركية	المشاركة في اتخاذ القرار	4	قمني، عدنان، حمو : سيدي، عبد المالك، مختاري، & سعد الله/مؤطر. (2021). القيادة التشاركية ودورها في تحسين أداء الأستاذ الجامعي (Doctoral dissertation, جامعة أحمد دراية-ر). (أدرار
	تفويض السلطة	4	
	العلاقات الإنسانية	4	
	العدد الكلي	12	

المصدر: الباحثة

◆ المتغير التابع: (أداء الموظفين)

واعتمد الباحث على استبانة (بوزرقاطة & امل). وذلك لقياس المتغير التابع أداء الموظفين، وذلك من حيث العبارات الخاصة لأداء الموظفين، بأجمالي 12 للمتغير، نوع الاستبانة نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي حيث 1= موافق، 2= محايد، 3= غير موافق

جدول 2: المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع أداء الموظفين.

المتغير التابع	عدد العبارات	المصدر
أداء الموظفين	12	بوزرقاطة، امل (2019). أثر التدريب على أداء الموظفين: دراسة حالة لموظفي مديرية جامعة محمد خيضر في سكرة. مذكرة ماستر. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية. قسم علوم التسيير. جامعة محمد خيضر. الجزائر.

المصدر: الباحثة

3.6. أنواع البيانات

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

3.8. الخاتمة

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 الأداء التنظيمي: 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 أداء 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 التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن-جيجل (Doctoral dissertation, جامعة جيجل).

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

- موقع جامعة الاميرة نورة: [www.pnu.edu.sa]
- استبيان المتغير الأول: قمني، عدنان، حمو سيدي، عبد المالك، مختاري، & سعد الله/مؤطر. (2021). القيادة التشاركية ودورها في تحسين أداء الأستاذ الجامعي (Doctoral dissertation, جامعة أحمد دراية-أدرار).

<https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/handle/123456789/6083>

استبيان المتغير الثاني: بوزرقاتة, امل (2019). أثر التدريب على أداء الموظفين: دراسة حالة لموظفي مديرية جامعة محمد خيضر في سكرة. مذكرة ماستر. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية. قسم علوم التسيير. جامعة محمد خيضر. الجزائر.

http://archives.univbiskra.dz/bitstream/123456789/13084/1/AMEL_BOUZERGATA.pdf

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.

- 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.

Aguinis, H. (2009). Performance management. **Prentice Hall**.

-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.

-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.

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

-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.
- Robinson, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (16th 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>
- 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>
- 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 " دور القيادة التشاركية على تحسين أداء الموظفين بالتطبيق على جامعة الملك الاميرة نورة في الرياض". يسعى هذا الاستبيان إلى جمع بيانات حول تجاربكم وآرائكم، والتي ستساهم بشكل كبير في تحليل العلاقة بين دور القيادة التشاركية وأداء الموظفين. 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

الطالبة: افنان القحطاني

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 أداء الموظفين (المتغير التابع)

المتغير	الفقرات	موافق	محايد	غير موافق
أداء الموظفين	أحرص على الالتزام بقوانين وسياسة الجامعة			
	أنجز المهام في الوقت المحدد			
	أعمل حتى وقت إضافي لأنجز المهام المطلوبة			
	التزم بالوقت الرسمي للعمل			
	أنجز أعمال أخرى في أوقات العمل غير الرسمية			
	انجز مهامي وفق معايير الجامعة			
	اهتم بإنجاز الأعمال الموكلة لي على أكمل وجه			
	استخدم الموارد المتاحة في إنجاز الأعمال			
	أتأكد من دقة إنجازي للعمل من خلال زملائي			
	الجامعة تكافئ الموظفين المتميزين			
	تستغل الجامعة قدرات موظفيها			
	أشعر بالتحفيز خلال عملي في فريق جماعي			