

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- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - 2025

جدول المحتويات

4.....	قائمة الاشكال
5.....	الجداول
6.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
7.....	1.1. المقدمة
9.....	1.2. مشكلة البحث
9.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:
9.....	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:
10.....	1.3. اهمية الدراسة
10.....	1.3.1. على المستوى النظري:
10.....	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
11.....	1.4. اسئلة الدراسة
11.....	1.5. اهداف الدراسة
12.....	1.6. فرضيات الدراسة
12.....	1.7. نموذج الدراسة
13.....	1.8. الدراسة الميدانية
14.....	1.9. مخطط المشروع المقترح
15.....	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
16.....	2.1. المقدمة
19.....	2.3. مفهوم الالتزام الوظيفي
21.....	2.4. العلاقة بين القيادة التشاركية والالتزام الوظيفي
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.....	4. الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج
34.....	4.1. المقدمة
34.....	4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة)
38.....	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

42.....	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة (الإجابة على أسئلة البحث)
45.....	معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:
47.....	4.5. اختبارات الفرضيات ومناقشة النتائج
52.....	4.6. الخاتمة
53.....	قائمة المراجع
63.....	قائمة الملاحق

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
12	نموذج البحث من اعداد الباحث	1
26	منهجية البحث من اعداد الباحث	2

الجدول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
27	مجتمع البحث (المصدر له شركة العثيم)	1
27	عينة المجتمع من اعداد(Krejcie1970)	2
29	المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل القيادة التشاركية (المصدر من اعداد الباحث)	3
29	المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع الالتزام الوظيفي (المصدر من اعداد الباحث)	4
35	توصيف عينة الدراسة من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية.	5
39	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغيرات المستقل والتابع من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية	6
41	قياس الثبات لأداة الدراسة من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية	7
42	دلالة المتوسطات الحسابية	8
43	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية لدراسة الميدانية	9
45	معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية	10

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 إيجابًا 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

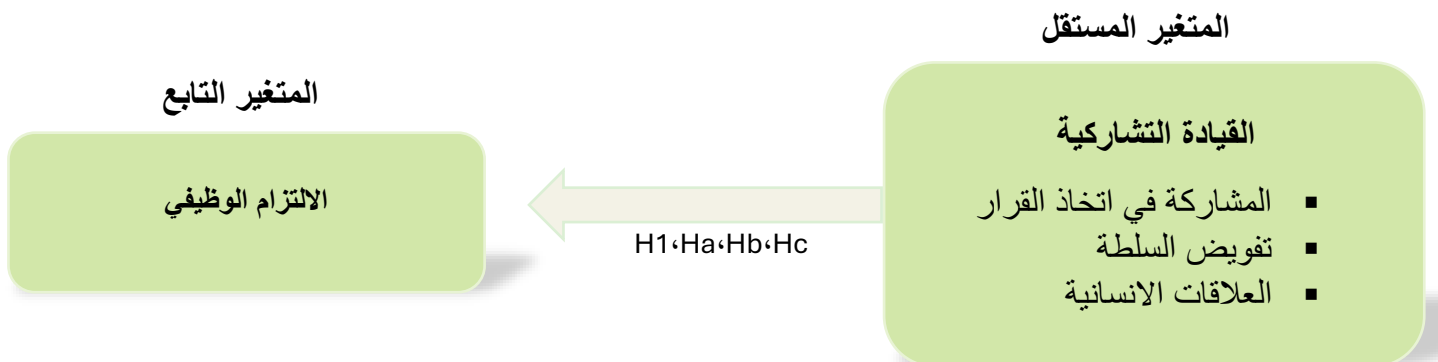
والالتزام الوظيفي

■ 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. 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).

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 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 يتبعها 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 & Zajak, 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 أيضًا دورًا حيويًا 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 إيجابيًا 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.

ختامًا، 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.

3. الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1. المقدمة

وضح هذا الجزء المنهجية التي تم تطبيقها في المشروع الحالي، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة. توضح العناوين التالية التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وما تم تطبيقه، كما يلي:

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تم تطبيق منهجية البحث العلمي في المشروع الحالي للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة. تم استخدام العديد من الإجراءات والتقنيات لضمان الدقة والموثوقية في الدراسة تم تعريف المتغيرات المستخدمة في الدراسة وتوضيح كيفية قياسها وتحديد بطرق علمية تم جمع البيانات من خلال استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات مثل الاستبيانات والمقابلات وتحليل الوثائق كما يلي

◆ المتغير المستقل (القيادة التشاركية):

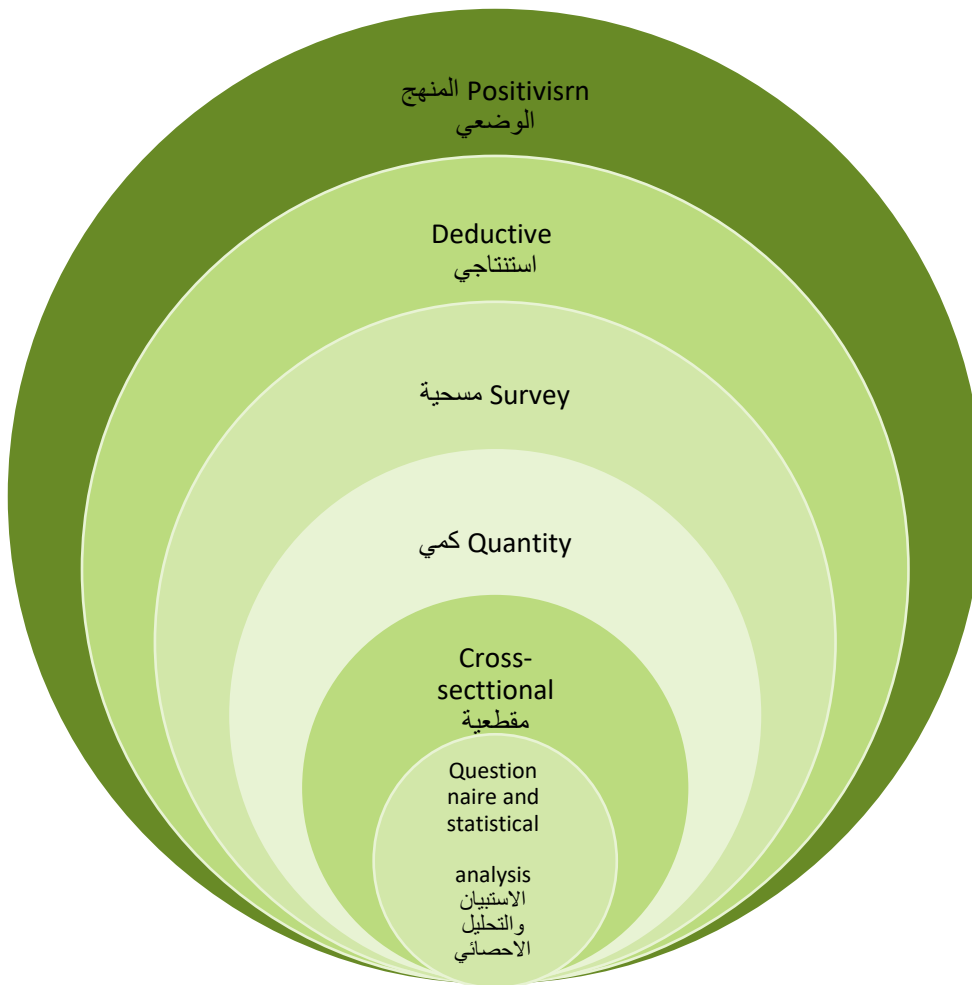
سيتم تقييم القيادة التشاركية باستخدام استبيان يستند إلى مجموعة من العوامل المتعلقة القيادة التشاركية. سيتم تحليل هذه العوامل لتقييم جوانب مختلفة من القيادة التشاركية مثل المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، العلاقات الانسانية. يتمتع هذا الاستبيان بالقدرة على تحديد القواعد والأدوات التي يتم استخدامها لتعزيز بيئة الالتزام الوظيفي وتطويرها. سيتم تحليل النتائج وتقديم توصيات وإجراءات لتحسين القيادة التشاركية بناء على النتائج المستخلصة

◆ المتغير التابع (الالتزام الوظيفي):

سيتم تقييم الالتزام الوظيفي باستخدام استبيان متعدد العوامل يهدف إلى قياس جوانب مختلفة تؤثر على الالتزام الوظيفي سيتم تحليل هذه العوامل لتقييم مستوى الالتزام الوظيفي بناء على الأسئلة التي تخص الالتزام الوظيفي ككل. يهدف الاستبيان إلى تأثير الالتزام الوظيفي من وجهه نظر الموظفين عن هذه الجوانب المختلفة وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها لأداء الموظفين. سيتم تحليل البيانات المجمعة وتقديم توصيات وإجراءات الالتزام الوظيفي من وجهه نظر الموظفين لبناء النتائج المستخلصة.

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 الباحث

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات

يتكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من جميع الموظفين العاملين في شركة العثيم فرع الروضة بمدينة جدة، إذ تعد الشركة من أبرز مؤسسات البيع بالتجزئة في المملكة العربية السعودية. وتتميز الشركة ببيئة عمل داعمة ومحفزة، تسهم في تعزيز الأداء الوظيفي من خلال الاعتماد على كوادر مؤهلة وتطبيق أنظمة إدارية حديثة. كما تولي الشركة اهتمامًا كبيرًا ببناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والمشاركة، مما ينعكس إيجابًا على التزام الموظفين تجاه مهامهم وأهداف المؤسسة، ويجعلها نموذجًا متميزًا في بيئة العمل المؤسسية بمدينة جدة.

♦ مجتمع البحث:

مجتمع البحث لهذا الدراسة موظفي شركة العثيم بمدينة جدة والبالغ عددهم (60) موظف، تم اختيار عينة عشوائية والتي شملت (52) موظف، وقد قام (52) موظف بتعبئة الاستبيان الخاص بالدراسة، وهي تمثل 86.67% من مجتمع البحث.

جدول رقم 1: مجتمع البحث

التصنيف	عدد الموظفين	النسبة المئوية
موظفي شركة العثيم	60	100%
المجموع	60	100%

♦ عينة البحث:

وفقا لجدول krejcie (1970) فان عدد العينة (52) هو عدد العينة الممثلة لحجم المجتمع (60) بناء على ذلك تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من مجتمع البحث البالغ عددهم 60 موظف وقد تم استخدام جداول الأرقام العشوائية لضمان التمثيل الملائم لمختلف الفئات العمرية في العينة.

جدول رقم 2: عينة البحث

التصنيف	عدد الموظفين	النسبة المئوية
موظفي شركة العثيم	52	86.67%
المجموع	52	86.67%

♦ طرق وتقنيات اخذ العينة:

في هذا البحث تم استخدام العينة العشوائية البسيطة. وفقا لهذه التقنية، تم اختيار الخصائص من مجتمع البحث بطريقة عشوائية، مما يتضمن تمثيل المجتمع بشكل دقيق. وقد تم استخدام جداول الأرقام العشوائية لضمان التمثيل الملائم لمختلف الفئات العمرية في العينة، ثم تم اختيار عينة عشوائية منها وهذه الطريقة تضمنت ان يكون لكل معلم فرصة متساوية للاختيار في العينة، مما اعطى تمثيلا دقيقا للمجتمع الأصلي.

وتعتبر تقنية العينة العشوائية البسيطة نوعا من تقنيات اخذ العينة المحتملة، حيث ان جميع افراد المجتمع لديها فرصة متساوية للاختيار في العينة. وهذا يضمن الحصول على نتائج موثوقة وقابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

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 ابعاد وهي المشاركة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة والعلاقات الإنسانية باجمالي 12 للمتغير حيث ان 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 3: المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل القيادة التشاركية.

المتغير المستقل	الابعاد	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: الباحث

♦ المتغير التابع: (الالتزام الوظيفي)

واعتمد الباحث على استبانة (زمولي هند, & بن طراد أحمد عبد الرؤوف). وذلك لقياس المتغير التابع الالتزام الوظيفي، وذلك من حيث العبارات الخاصة بالالتزام الوظيفي، بأجمالي 12 للمتغير، نوع الاستبانة نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي حيث 1= موافق، 2= محايد، 3= غير موافق

جدول 4: المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع الالتزام الوظيفي.

المتغير التابع	عدد العبارات	المصدر
الالتزام الوظيفي	12	زمولي هند, & بن طراد أحمد عبد الرؤوف. (2023). أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام الوظيفي للموظفين

المصدر: الباحث

3.6. أنواع البيانات

◆ في هذا القسم، سنقوم بالتمييز بين البيانات الأولية والبيانات الثانوية التي تم استخدامها في هذه الدراسة.

- البيانات الأولية هي تلك المعلومات التي يتم جمعها مباشرةً من المصادر الأساسية، مثل المقابلات الشخصية أو الاستبيانات أو الملاحظات المباشرة. هذه البيانات تكون مصممة خصيصاً لأغراض الدراسة الحالية.
- بينما البيانات الثانوية هي تلك المعلومات التي تم جمعها من قبل آخرين لأغراض مختلفة، والتي يتم الاستفادة منها في هذه الدراسة. وهذه البيانات قد تأتي من مصادر مثل التقارير السابقة أو الإحصاءات الرسمية أو قواعد البيانات الموجودة.

← تحليل كل من البيانات الأولية والثانوية سيساعدنا في الحصول على نظرة شاملة حول موضوع الدراسة وتعزيز النتائج النهائية.

◆ البيانات الأولية:

- إعداد استبيان للموظفين لقياس مستوى الالتزام الوظيفي وربطه بالقيادة التشاركية. سيتضمن الاستبيان أسئلة حول القيادة التشاركية مثل المشاركة في اتخاذ القرار ، تفويض السلطة ، العلاقات الانسانية ، وارتباطها بمستوى الالتزام الوظيفي
- تحديد مجتمع البحث والعينة المستهدفة من الموظفين بطريقة عشوائية لضمان تمثيل شامل.
- توزيع الاستبيان على العينة المختارة وجمع البيانات الخام حول تقييم الالتزام الوظيفي من وجهة نظر الموظفين.

◆ البيانات الثانوية:

- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة حول القيادة التشاركية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي

- الاطلاع على الأبحاث المنشورة في المجالات العلمية المحكمة والرسائل الجامعية ذات الصلة.
- تحليل الأطر المفاهيمية والنظرية المرتبطة بمتغيرات البحث.
- استخلاص أهم العوامل والمؤشرات المؤثرة على الالتزام الوظيفي من وجهه نظر الموظفين.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديداً الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة

- تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة

- تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق التحليلي العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت

- تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة

3.8. الخاتمة

في ختام هذا الفصل، تم توضيح المنهجية المعتمدة في دراسة أثر القيادة التشاركية على الالتزام الوظيفي في شركة العثيم. من خلال عرض التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، تم تحديد المفاهيم الأساسية التي سيتم التركيز عليها خلال الدراسة .

تمت الإشارة إلى تصميم البحث الذي يتضمن اختيار عينة تمثيلية من الموظفين، مما يضمن الحصول على بيانات دقيقة تعكس آراء ومواقف المشاركين. كما تم توضيح أساليب جمع البيانات، بما في ذلك الاستبيانات والمقابلات، مما يساهم في تعزيز موثوقية المعلومات المستخلصة.

علاوة على ذلك، تم تناول الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات، مثل التحليل الوصفي والانحدار، مما يسمح بفهم العلاقة بين القيادة التشاركية والالتزام الوظيفي بشكل أعمق .

إن اتباع هذه المنهجية الشاملة لا يساهم فقط في تحقيق أهداف البحث، بل يضمن أيضاً تطبيق نتائج الدراسة بشكل فعال في البيئات العملية، مما يعزز من القيمة المضافة للبحث ويساهم في تطوير استراتيجيات القيادة في المؤسسات المحلية.

في الفصول التالية، سيتم تحليل النتائج المستخلصة من البيانات المجمعة، ومناقشة الآثار العملية والنظرية لهذه النتائج، مما يوفر رؤية قيمة للممارسين والباحثين في مجال إدارة المشاريع والقيادة.

4. الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام كلا من: حزمة البرامج الإحصائية SPSS الإصدار ٢٨ وبرنامج SmartPLS. 3.0 الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS V 28. اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية باستخدام PLS. 3.0 بالإضافة إلى ذلك من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج ، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر SPSS 28 وتم تأكيد النتائج الإحصائية من خلال استخدام Smart3.0

4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة)

◆ خصائص عينة الدراسة:

- تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً إلى الجنس – العمر – المستوى التعليمي – سنوات الخبرة.
- تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات العامة الديموغرافية التي تشمل:
 - الجنس ويشمل على (ذكر – انثى).
 - العمر ويشمل (أقل من 30 سنة – من 30 سنة إلى 40 سنة – من 40 سنة إلى 50 سنة – أكثر من 50 سنة).
 - المستوى التعليمي ويشمل (دبلوم – بكالوريوس – ماجستير – دكتوراه).
 - سنوات الخبرة ويشمل (أقل من 5 سنين – من 5 إلى 10 سنوات – من 10 إلى 15 سنة – من 15 سنة فأكثر).

◆ الجداول ولرسومات والفقرات توضح تصنيف العينة محل الدراسة كما يلي:

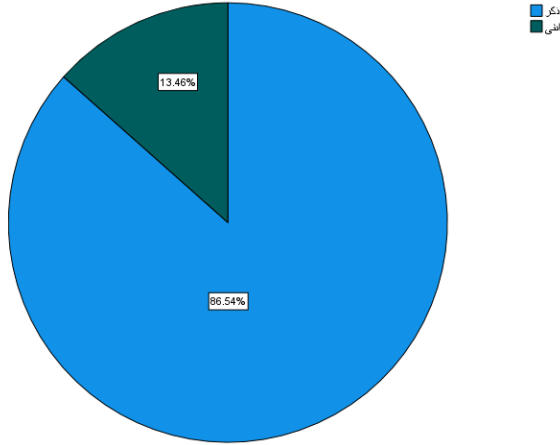
جدول 6: توصيف عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
النوع	ذكر	45	86.5%
	أنثى	7	13.5%
	الإجمالي	52	100%
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	10	19.2%
	من 30 سنة الى 40 سنة	8	15.4%
	من 40 سنة الى 50 سنة	17	32.7%
	أكثر من 50 سنة	17	32.7%
	الإجمالي	52	100%
المستوى التعليمي	دبلوم	15	28.8%
	بكالوريوس	29	55.8%
	ماجستير	6	11.5%
	دكتوراه	2	3.8%
	الإجمالي	52	100%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنين	8	15.4%
	من 5 الى 10 سنوات	6	11.5%
	من 10 الى 15 سنة	8	15.4%
	من 15 سنة فأكثر	30	57.7%
	الإجمالي	52	100%

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية. (ن-52 شخص)

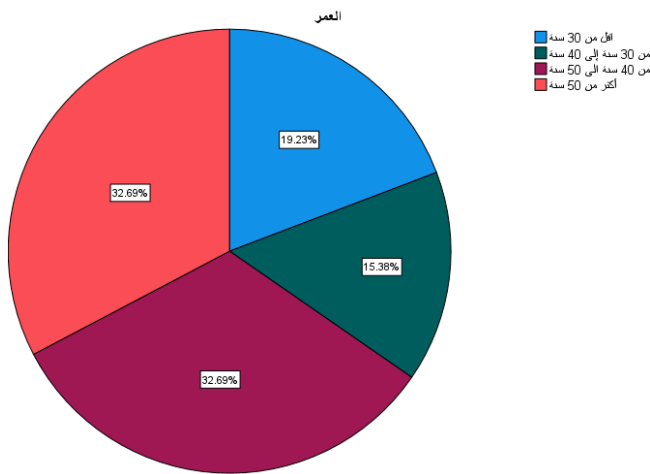
◆ من بيانات الجدول رقم (6) تم استخلاص النتائج التالية:

- بالنسبة للجنس: أظهرت النتائج الإحصائية ان، عدد الذكور تجاوز عدد الاناث حيث يبلغ عدد الذكور 45 حيث يعادل 86.5% من العينة بينما عدد الاناث يبلغ 7 حيث يعادل 13.5% من العينة. كما هو موضح بالشكل التالي:



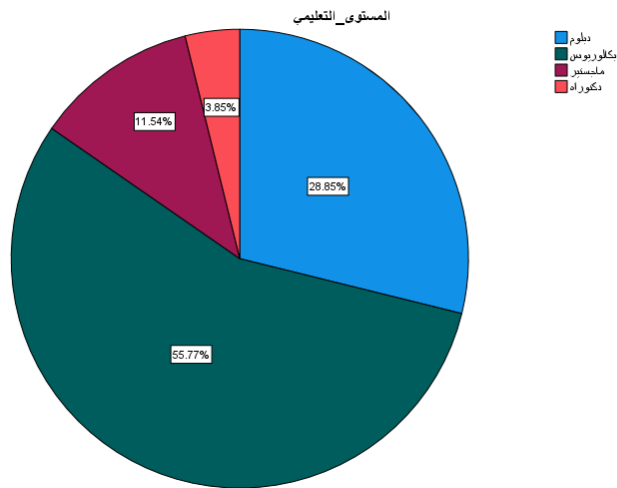
تصنيف العينة وفقا للجنس

- أما بالنسبة للعمر: أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك 10 اشخاص أعمارهم اقل من 30 سنة أي ما يعادل 19.2% من عينة الدراسة، وهناك 8 اشخاص أعمارهم تتراوح بين 30 الى 40 سنة أي ما يعادل 15.4% من عينة الدراسة، وهناك 17 شخص أعمارهم تتراوح بين 40 الى 50 سنة أي ما يعادل 32.7% من عينة الدراسة، وهناك أيضا 17 شخص أعمارهم اكثر من 50 سنة فأكثر أي كما هو موضح بالشكل التالي:



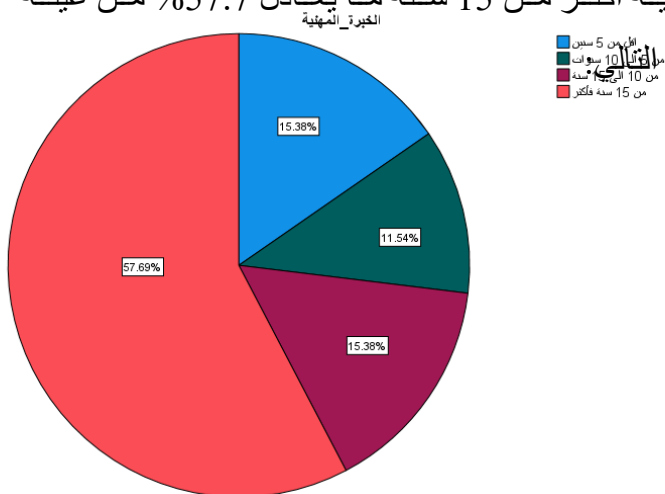
تصنيف عينة الدراسة وفقا للعمر

- **بالنسبة للمستوى التعليمي:** أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك 15 شخص حاصلين على شهادة الدبلوم أي ما يعادل 28.8% من عينة الدراسة، وهناك 29 شخص حاصلين على شهادة البكالوريوس أي ما يعادل 55.8% من عينة الدراسة، وهناك 3 اشخاص حاصلين على شهادة الماجستير أي ما يعادل 11.5% من عينة الدراسة، وهناك شخصان أيضا حاصلين على شهادة الدكتوراه أي ما يعادل 3.8%. كما هو موضح بالشكل التالي:



تصنيف عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي

- **أما بالنسبة للخبرة المهنية:** أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك 8 اشخاص خبرتهم المهنية اقل من 5 سنين اي ما يعادل 15.4% من عينة الدراسة، وبينما هناك 6 اشخاص خبرتهم المهنية تتراوح من 5 الى 10 سنوات ما يعادل 11.5% من عينة الدراسة، وكذلك هناك 8 اشخاص خبراتهم المهنية تتراوح من 10 الى 15 سنوات ما يعادل 15.4% من عينة الدراسة، وأيضا هناك 30 شخص تتراوح خبرتهم المهنية اكثر من 15 سنة ما يعادل 57.7% من عينة الدراسة. كما هو موضح بالشكل التالي:



تصنيف العينة وفقا للخبرة المهنية

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE). بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس كلا من قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي بالاصدار 28. الفقرات والجداول توضح ذلك

♦ صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted

- صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبيانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه . وفقا لدراسة (Kaiser 1974), معامل الارتباط أقل من 0.5 يتم حذفه من الاستبانة.
- الصدق التقاربي Convergent Validity: يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE, التي يجب ان تكون قيمتها أكبر 0.5 وفقا ل(Hair et al. 2006)

← الجداول التالية توضح النتائج الاحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط الانحراف المعياري, قيمة T المحسوبة, وقيم P- value) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات. كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبيانات وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية, PLS - SEM كما يلي:

جدول 7: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغيرات المستقل والتابع:

متوسط التباين المستخرج		P Values	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	KMO	العبارات	المتغير	
0.706	0.697	0.00	0.528	0.803	0.660	A1	المشاركة في اتخاذ القرار	القيادة التشاركية
		0.00	0.469	0.678		A2		
		0.00	0.671	0.535		A3		
		0.00	0.490	0.775		A4		
	0.661	0.00	0.519	0.388		B1	تفويض السلطة	
		0.00	0.536	0.507		B2		
		0.00	0.699	0.880		B3		
		0.00	0.781	0.872		B4		
	0.759	0.00	0.572	0.807		C1	العلاقات الانسانية	
		0.00	0.490	0.626		C2		
		0.00	0.398	0.839		C3		
		0.00	0.599	0.767		C4		
0.741		0.00	0.235	0.786	0.602	D1	الالتزام الوظيفي	
		0.00	0.487	0.844		D2		
		0.00	0.753	0.815		D3		
		0.00	0.487	0.643		D4		
		0.00	0.721	0.706		D5		
		0.00	0.445	0.547		D6		
		0.00	0.379	0.843		D7		
		0.00	0.590	0.553		D8		
		0.00	0.690	0.751		D9		
		0.00	0.546	0.791		D10		
		0.00	0.658	0.869		D11		
		0.00	0.525	0.751		D12		

المصدر: من اعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة

◆ يتضح من الجدول بالأعلى:

■ مقياس القيادة التشاركية: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها, عند قيم أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001, وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس با ابعاده الثلاثة. كذلك, من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE, لمتغير القيادة التشاركية ككل الذي يساوي 0.706, كذلك قيم متوسط التباين المستخرجة لأبعاد القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرار, تفويض السلطة, العلاقات الانسانية) هي 0.759, 0.661, 0.697, على الترتيب وفقا لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

■ مقياس الالتزام الوظيفي: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها, عند قيم أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001, وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك, من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE, يتضح ان قيمته لمتغير الالتزام الوظيفي هو 0.741 وفقا لذلك, فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة

◆ ثبات أداة الدراسة:

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبانة المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability, و قيمة rho-A بواسطة نموذج المعادلة البنائية SEM-PLS. وقال (2010) Hair et al , يجب ان تكون القيم الثلاثة أكبر من 0.7، حتى يتحقق الثبات للمقياس

الجدول التالي موضح به القيم المستخرجة من المعادلة البنائية SEM-PLS فيما يتعلق بالثلاث قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability.

جدول 8: قياس الثبات لأدات الدراسة

Cronbach's alpha		عدد العبارات	المتغير	
0.698	0.806	4	المشاركة في اتخاذ القرار	القيادة التشاركية
	0.827	4	تفويض السلطة	
	0.762	4	العلاقات الانسانية	
0.823		12	الالتزام الوظيفي	

المصدر: من اعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة

◆ يتضح من الجدول بالأعلى ان قيم معاملات الثبات لمقاييس الدراسة كما يلي:

- القيادة التشاركية أظهرت النتائج الاحصائية ان قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability هو: 0.698. قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability لابعاد القيادة التشاركية، على الترتيب هم المشاركة في اتخاذ القرار: (0.806)، تفويض السلطة: (0.827)، العلاقات الانسانية: (0.762). مما يشير إلى أن جميع القيم أكبر من 0.7، وقال (2010) Hair et al , فقد تحقق ثبات المقياس.

- مقياس الالتزام الوظيفي: أظهرت النتائج الاحصائية ان قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability هو: 0.823 قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability مما يشير إلى أن جميع القيم أكبر من 0.8, وقال (Hair et al (2010), فقد تحقق ثبات المقياس.

← وفقا للنتائج الاحصائية بالأعلى, التي اثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية, مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها وصلاحيه هذه الاستبانات للتطبيق والوثوق بها, واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار فروض الدراسة.

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة (الإجابة على أسئلة البحث)

تم قياس استجابات افراد العينة لفقرات المقياس طبقا لمقياس ليكرت الثلاثي, وفق لما يلي:

موافق	محايد	غير موافق
1	2	3

◆ وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقا للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي $(3 \div 100) = 33\%$

يوضح الجدول 9: دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من 1 الى 1.67	موافق	من 66.67% الى 100%	موافقة مرتفعة
من 1.68 الى 2.34	محايد	من 33.34% الى 66.66%	موافقة متوسطة
من 2.35 الى 3.0	غير موافق	من 0% الى 33.33%	موافقة منخفضة

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقاً للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي. حيث يتم النظر إلى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوى القيادة التشاركية وابعادها، وكذلك مستوى الالتزام الوظيفي ككل، وذلك وفقاً لوجهة نظر عينة الدراسة.، وذلك كما يلي:

جدول 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
القيادة التشاركية	المشاركة في اتخاذ القرار	1.32	1.34	0.333	0.273	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	تفويض السلطة	1.42		0.352		موافق		مرتفع	
	العلاقات الانسانية	1.28		0.384		موافق		مرتفع	
الالتزام الوظيفي		1.28	0.280		موافق		مرتفع		

♦ يتضح من الجدول بأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي:

- تظهر نتائج توصيف العينة المتغير المستقل (القيادة التشاركية): أوضحت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي نسبة الموافقة عالية، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من القيادة التشاركية. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (1.34) بنسبة موافقة بلغت (44.6%) عند إنحراف معياري (0.273)، كذلك أوضحت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد القيادة التشاركية، أن الأبعاد الثلاثة لمتغير القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، العلاقات الانسانية) جاء الاتجاه العام لها من قبل مفردات عينة الدراسة هو مستوى الموافقة عالي عند مستوى تطبيق مرتفع، حيث نجد أن المتوسط الحسابي لبعدها (المشاركة في اتخاذ القرار) هو (1.32) بنسبة موافقة (44%) عند إنحراف

معياري (0.333), المتوسط الحسابي لبعد (تفويض السلطة) هو (1.42) بنسبة موافقة حوالي (47.3%) عند إنحراف معياري (0.352), بلغ المتوسط الحسابي لبعد(العلاقات الانسانية) هو (1.28) بنسبة موافقة (42.6%) عند إنحراف معياري(0.384).

■ تظهر نتائج توصيف العينة المتغير التابع (الالتزام الوظيفي): أوضحت النتائج أن الإتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الالتزام، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من الالتزام الوظيفي لشركة العثيم جدة بمدينة جدة و حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (1.28) بنسبة موافقة بلغت (42.6%) عند إنحراف معياري (0.280).

← وفقا للنتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة، أشارت النتائج الإحصائية الوصفية فيما يتعلق بالمتغير المستقل (القيادة التشاركية) إلى أن الاتجاه العام لدى عينة الدراسة هو الموافقة وأن تطبيقه في شركة العثيم جدة بمدينة جدة مرتفع، بينما كانت النتائج الإحصائية الوصفية للمتغير التابع (الالتزام الوظيفي ككل) ذات مستوى مرتفع في شركة العثيم جدة بمدينة جدة، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.

معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (لبيرسون) بين متغيرات الدراسة، والتي تم قياسها باستخدام SPSS-V 28 وذلك على النحو التالي:

جدول 11: معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	القيادة التشاركية	المشاركة في اتخاذ القرار	تفويض السلطة	العلاقات الانسانية	الالتزام الوظيفي
القيادة التشاركية	Pearson Correlation	.769**	.701**	.824**	.475**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	52	52	52	52
المشاركة في اتخاذ القرار	Pearson Correlation	.769**	.278*	.517**	.216
	Sig. (2-tailed)	<.001	.046	<.001	.124
	N	52	52	52	52
تفويض السلطة	Pearson Correlation	.701**	1	.337*	.327*
	Sig. (2-tailed)	<.001		.014	.018
	N	52	52	52	52
العلاقات الانسانية	Pearson Correlation	.824**	.517**	1	.527**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.014	<.001
	N	52	52	52	52
الالتزام الوظيفي	Pearson Correlation	.475**	.216	.327*	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	.124	.018	<.001
	N	52	52	52	52

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

◆ الارتباط الخطي القيادية التشاركية وابعادها (كمتغير مستقل) والالتزام الوظيفي(كمتغير تابع):

- تبين وجود ارتباط معنوي ضعيف موجب (0.475) بين القيادة التشاركية وأبعادها كمتغير مستقل والالتزام الوظيفي كمتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (0.01).
- تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب بين كل بعد من القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، العلاقات الانسانية) عند معامل ارتباط: 0.824، 0.701، 0.769، على الترتيب، كمتغيرات مستقلة عند مستوى دلالة أقل من (0.01) وبين الالتزام الوظيفي كمتغير تابع.

← يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة، ومما يدل على قوة هذا الارتباط.

◆ الارتباط الخطي بين القيادة التشاركية وبين متغير القيادة التشاركية ككل، وبين بعضها البعض:

- يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي متوسط بين القيادة التشاركية وبين أبعادها (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، العلاقات الانسانية) عند مستوى دلالة (0.01).

4.5. اختبارات الفرضيات ومناقشة النتائج

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية، ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كلا من الحزمة الإحصائية SEM-PLS, SPSS V, 28. على النحو التالي:

◆ الفرض الرئيسي للدراسة:

← توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية والالتزام الوظيفي.

وينتفع من هذا الفرض الرئيسي فروضا فرعية كما يلي:

← : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام الوظيفي.

← : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين تفويض السلطة والالتزام الوظيفي.

← : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين العلاقات الإنسانية والالتزام الوظيفي.

◆ نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة:

■ ينص هذا الفرض على أنه " - توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية والالتزام الوظيفي.

← ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis بين القيادة التشاركية (اجمالا) محل الدراسة كمتغير مستقل والالتزام الوظيفي كمتغير تابع.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.475 ^a	.226	.210	.249

a. Predictors: (Constant), القيادة_التشاركية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.906	1	.906	14.597	<.001 ^b
	Residual	3.102	50	.062		
	Total	4.007	51			

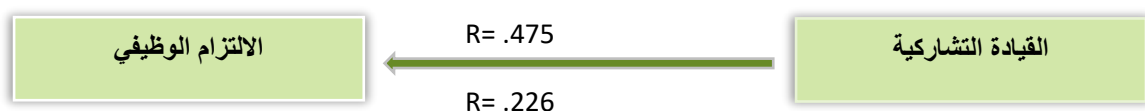
a. Dependent Variable: الالتزام الوظيفي

b. Predictors: (Constant), القيادة التشاركية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.620	.175		3.543	<.001	.269	.972
	القيادة التشاركية	.488	.128	.475	3.821	<.001	.232	.745

a. Dependent Variable: الالتزام الوظيفي



♦ يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig) أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (0.01).
- وتشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.475$) إلى وجود ارتباط موجب متوسط القيادة التشاركية (اجمالاً) والالتزام الوظيفي.

■ يشير معامل التحديد المعدل (R^2) إلى أن (22.6%) من التباين الحاصل الالتزام الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى القيادة التشاركية

■ تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B) ، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (0.01).

← وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية (اجمالاً) كمتغير مستقل والالتزام الوظيفي كمتغير تابع.

◆ نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول والثاني والثالث للدراسة:

■ ينص هذا الفرض الفرعي الأول على أنه " : لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام الوظيفي" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين المشاركة في اتخاذ القرار محل الدراسة كمتغير مستقل, والالتزام الوظيفي كمتغير تابع.

■ ينص هذا الفرض الفرعي الثاني على أنه " : توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والالتزام الوظيفي" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة تفويض السلطة محل الدراسة كمتغير مستقل, والالتزام الوظيفي كمتغير تابع.

■ ينص هذا الفرض الفرعي الثالث على أنه " : توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية والالتزام الوظيفي" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين العلاقات الإنسانية محل الدراسة كمتغير مستقل، والالتزام الوظيفي كمتغير تابع.

← ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب التحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.558 ^a	.311	.268	.240

a. Predictors: (Constant), العلاقات_الانسانية, تفويض_السلطة, المشاركة_في_اتخاذ_القرار

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.246	3	.415	7.220	<.001 ^b
	Residual	2.761	48	.058		
	Total	4.007	51			

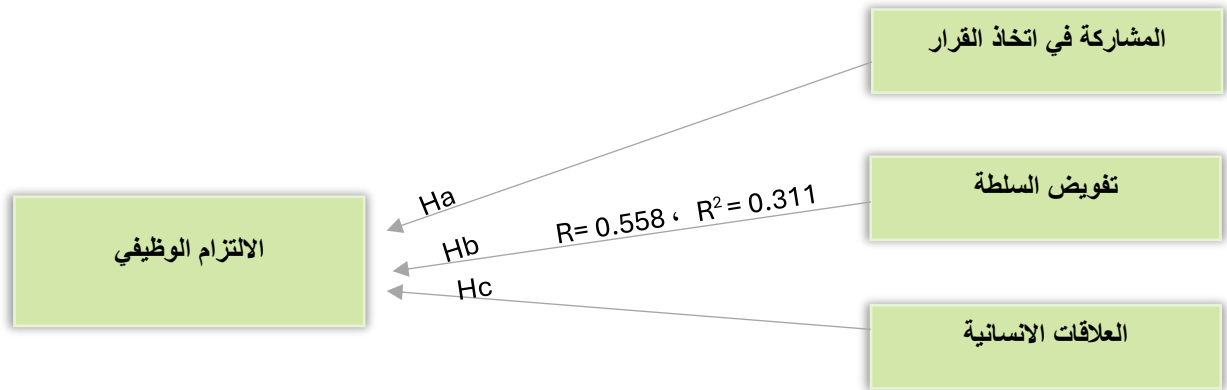
a. Dependent Variable: الالتزام الوظيفي

b. Predictors: (Constant), العلاقات_الانسانية, تفويض_السلطة, المشاركة_في_اتخاذ_القرار

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
(Constant)	.698	.174		4.021	<.001	.349	1.048
المشاركة_في_اتخاذ_القرار	-.087	.119	-.103	-.732	.468	-.326	.152
تفويض_السلطة	.143	.102	.180	1.403	.167	-.062	.349
العلاقات_الانسانية	.380	.105	.520	3.611	<.001	.169	.592

a. Dependent Variable: الالتزام الوظيفي



♦ يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig) اقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (0.01).
- وتشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.558$) وجود ارتباط موجب قوي بين القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، العلاقات الانسانية) الالتزام الوظيفي.
- يشير معامل التحديد المعدل (R^2) إلى أن (31.1%) من التباين الحاصل للالتزام الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى ابعاد القيادة التشاركية.
- تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B) ، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) (0.01).

← وبناءً على النتائج السابقة تم قبول صحة الفرض الفرعي الثاني والثالث الذي تنص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والعلاقات الانسانية كمتغير مستقل والالتزام الوظيفي كمتغير تابع. بينما لم يتم اثبات صحة الفرضية الاولى الذي تنص على وجود ارتباط علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار كمتغير مستقل والالتزام الوظيفي كمتغير تابع.

4.6. الخاتمة

في هذا الفصل، تم تقديم تحليل إحصائي شامل للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، حيث استخدمت مجموعة متنوعة من الأساليب الإحصائية لاختبار فرضيات البحث. تم التوصل إلى نتائج مهمة تشير إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين القيادة التشاركية والالتزام الوظيفي لدى الموظفين في شركة العثيم جدة.

أظهرت النتائج أن المشاركة الفعلية للموظفين في اتخاذ القرارات تسهم بشكل كبير في تعزيز شعورهم بالانتماء والرضا. كما أكدت البيانات أن تفويض السلطة من قبل القادة يعزز من مستوى الالتزام الوظيفي، مما يعكس أهمية تطوير علاقات إنسانية إيجابية بين القادة والموظفين.

علاوة على ذلك، تم التأكيد على أن بيئة العمل التشاركية تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى تقليل معدلات الدوران الوظيفي وزيادة الإنتاجية. تُظهر هذه النتائج الحاجة الملحة لتبني أساليب القيادة التشاركية كاستراتيجية فعالة لتحسين الأداء المؤسسي.

وفي ختام هذا الفصل، يمكن القول إن نتائج البحث تدعم فرضيات الدراسة وتؤكد على أهمية تعزيز ممارسات القيادة التشاركية في الشركات. كما تفتح المجال لمزيد من الدراسات المستقبلية لاستكشاف كيفية تطبيق هذه الممارسات في بيئات عمل متنوعة، وتحديد العوامل الثقافية والإدارية التي قد تؤثر على فعالية القيادة التشاركية.

من الضروري أن يتم توجيه الجهود نحو تنفيذ توصيات عملية تستند إلى هذه النتائج، مما يسهم في تعزيز الالتزام الوظيفي وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أكثر فعالية.

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

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 الي لمعالجة إشكالات تخص مهامي.			
	العلاقات الانسانية	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 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.			