

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

3	قائمة الاشكال
4	قائمة الجداول
5	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
6	1.1. المقدمة
8	1.2. مشكلة البحث
8	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:
8	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:
9	1.3. اهمية الدراسة
9	1.3.1. على المستوى النظري:
9	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
10	1.4. اسئلة الدراسة
10	1.5. اهداف الدراسة
11	1.6. فرضيات الدراسة
11	1.7. نموذج الدراسة
12	1.8. الدراسة الميدانية
13	1.9. مخطط المشروع المقترح
14	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
15	2.1. المقدمة
18	2.3. مفهوم أداء الموظفين:
22	2.4. العلاقة بين القيادة التشاركية وأداء الموظفين
24	2.5. الخاتمة
25	3. الفصل الثالث: منهجية البحث
26	3.1. المقدمة
26	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
27	3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)
28	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات
29	3.5. طريقة جمع البيانات
31	3.6. أنواع البيانات
32	3.7. إجراءات التحليل الاحصائي
33	3.8. الخاتمة
34	4. الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج
35	4.1. المقدمة
35	4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة)
39	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

43.....	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة (الإجابة على أسئلة البحث)
48.....	4.5. اختبارات الفرضيات ومناقشة النتائج
53.....	4.6. الخاتمة
54.....	قائمة المراجع
60.....	قائمة الملاحق

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
11	نموذج البحث من اعداد الباحثة	1
27	منهجية البحث من اعداد الباحثة	2

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
28	مجتمع البحث (المصدر له جامعة الأميرة نورة بالرياض)	1
28	(عينة المجتمع من اعداد Krejcje1970)	2
30	المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل القيادة التشاركية (المصدر: الباحثة)	3
30	المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع أداء الموظفين (المصدر: الباحثة)	4
36	توصيف عينة الدراسة من اعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية.	5
40	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغيرات المستقل والتابع من اعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية	6
42	قياس الثبات لأداة الدراسة من اعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية	7
43	دلالة المتوسطات الحسابية	8
44	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة من اعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية لدراسة الميدانية	9
46	معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة من اعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية	10

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، واخروان، 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، واخروان، 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 أيضًا تحليل كيفية تأثير القيادة التشاركية على ثقافة المنظمة 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 أداء الموظفين. سيساهم هذا البحث في تعزيز الفهم النظري لهذا الموضوع وتوضيح العلاقة بين القيادة التشاركية وأداء الموظفين، 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 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

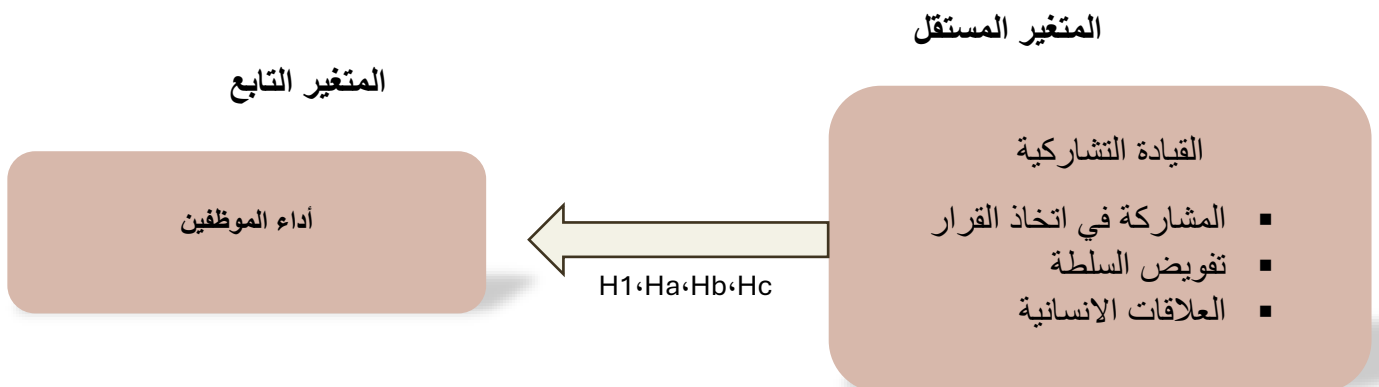
وأداء الموظفين

■ 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 أيضًا 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 التزامًا 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

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):

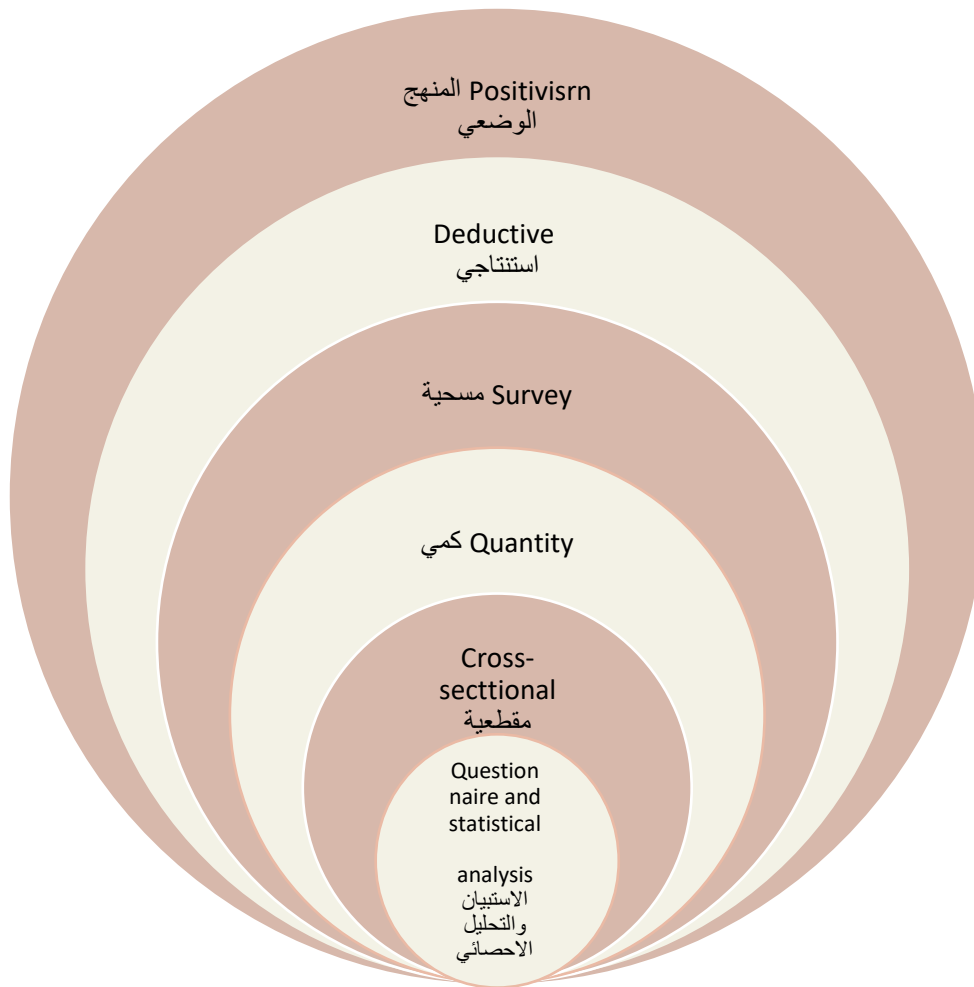
سيتم تقييم القيادة التشاركية باستخدام استبيان يستند إلى مجموعة من العوامل المتعلقة القيادة التشاركية. سيتم تحليل هذه العوامل لتقييم جوانب مختلفة من القيادة التشاركية مثل المشاركة في اتخاذ القرار ، تفويض السلطة ، العلاقات الانسانية. يتمتع هذا الاستبيان بالقدرة على تحديد القواعد والأدوات التي يتم استخدامها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

◆ المتغير التابع (أداء الموظفين):

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

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات

تستند هذه الدراسة إلى مجتمع البحث المتمثل في جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، والبالغ عددهم 52 عضو. تُعتبر الجامعة من المؤسسات التعليمية الرائدة في المملكة العربية السعودية، حيث تلتزم بتقديم تعليم متميز ضمن بيئة تعليمية محفزة وداعمة. بفضل كادرها الأكاديمي المؤهل واستخدامها لأحدث التقنيات، تسهم الجامعة في تعزيز المستوى الأكاديمي للطلاب. كما تتميز الجامعة بتوفير أنشطة متنوعة تعزز من التعاون مع المجتمع المحلي، مما يجعلها نموذجًا يُحتذى به في مجال التعليم في الرياض

◆ مجتمع البحث:

مجتمع البحث لهذا الدراسة موظفي جامعة الاميرة نورة بمدينة الرياض 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 جامعة نورة	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 جامعة نورة	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 الانسانية	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 4: 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

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

- البيانات الأولية هي تلك المعلومات التي يتم جمعها مباشرة 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 أداء الموظفين وربطه بالقيادة التشاركية. سيتضمن الاستبيان أسئلة حول القيادة التشاركية مثل المشاركة في اتخاذ القرار ، تفويض السلطة ، العلاقات الانسانية ، وارتباطها بمستوى أداء الموظفين
- تحديد مجتمع البحث والعينة المستهدفة من الموظفين بطريقة عشوائية لضمان تمثيل شامل.
- توزيع الاستبيان على العينة المختارة وجمع البيانات الخام حول تقييم أداء الموظفين من وجهة نظر الموظفين.

◆ البيانات الثانوية:

- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة حول القيادة التشاركية وعلاقتها بأداء الموظفين

- 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 أداء الموظفين 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

تعتبر منهجية البحث ركيزة أساسية لتحقيق أهداف الدراسة وفهم العلاقة بين القيادة التشاركية وأداء الموظفين. من خلال تحديد الأطر النظرية والإجرائية، تمكنا من وضع خطة واضحة لجمع البيانات وتحليلها بطرق منهجية ومؤسسية.

لقد اعتمدنا على أساليب متنوعة لجمع المعلومات، بما في ذلك الاستبيانات والمقابلات، لضمان شمولية النتائج ودقتها. تم تصميم الاستبيانات بعناية لتتناسب مع متغيرات البحث، مما يتيح لنا جمع بيانات دقيقة تعكس آراء الموظفين وتجاربهم. كما تم اختيار عينة ممثلة من مجتمع البحث لضمان تعميم النتائج ولتكون قادرة على تقديم رؤى موثوقة حول الموضوع.

علاوة على ذلك، تم استخدام أساليب إحصائية متقدمة لتحليل البيانات، مما سيمكننا من اختبار الفرضيات بدقة والتوصل إلى استنتاجات موثوقة. ستمكننا هذه التحليلات من فهم كيفية تأثير القيادة التشاركية على الأداء الوظيفي، وبالتالي تقديم توصيات عملية يمكن أن تفيد المؤسسات في تحسين ممارساتها الإدارية.

ختامًا، توفر هذه المنهجية إطارًا قويًا لدراسة تأثير القيادة التشاركية على أداء الموظفين، مما يسهم في إثراء الأدبيات الأكاديمية وفتح آفاق جديدة للبحث في هذا المجال الحيوي. إن النتائج المتوقعة من هذه الدراسة ليست فقط إضافة علمية، ولكنها أيضًا قد تساهم في تطوير استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء الوظيفي وتعزيز بيئات العمل الإيجابية.

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:

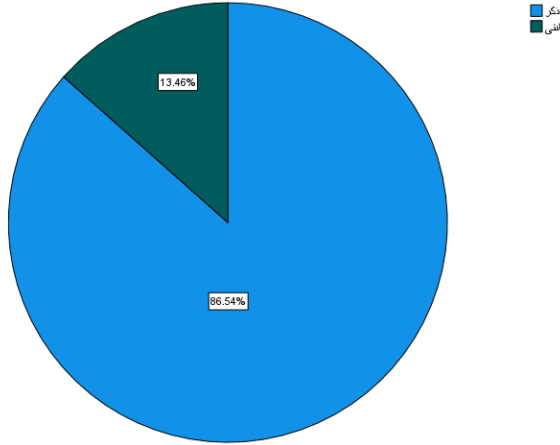
جدول 6: توصيف عينة الدراسة

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 الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية. (ن-52 شخص)

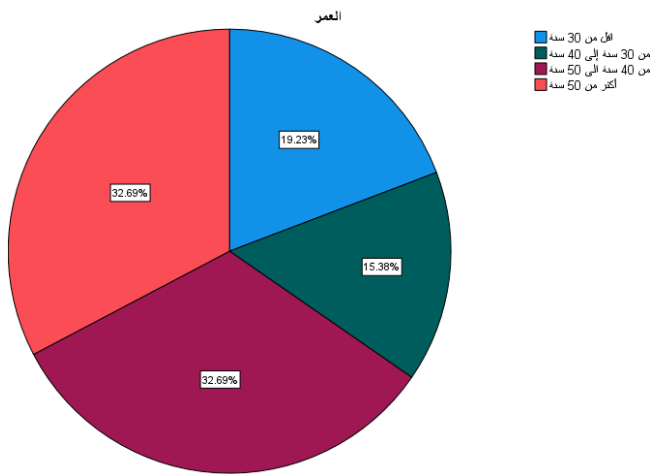
◆ من بيانات الجدول رقم (6) تم استخلاص النتائج التالية:

- 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:



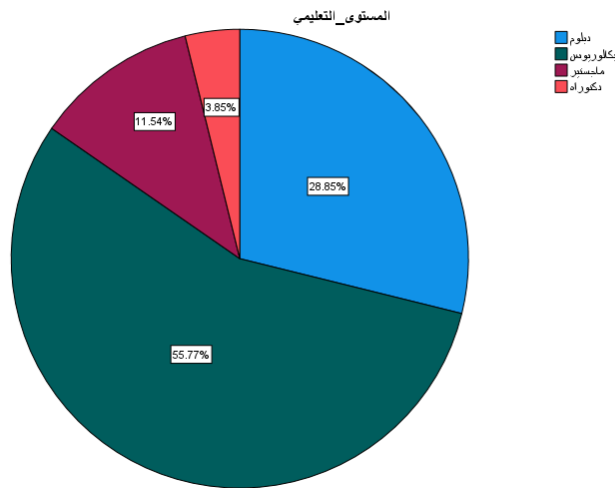
تصنيف العينة وفقا للجنس

- 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:



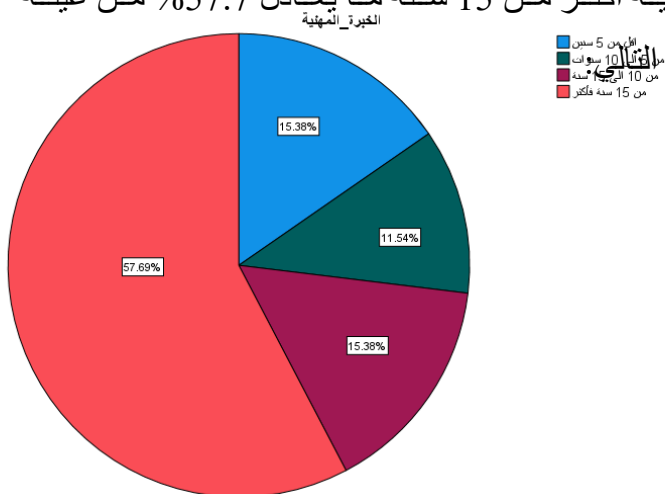
تصنيف عينة الدراسة وفقا للعمر

- **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 مدى 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	أداء الموظفين	
		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 الباحثة 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 أداء الموظفين: 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 أداء الموظفين 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	أداء الموظفين	

المصدر: من اعداد الباحثة 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 أداء الموظفين: 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 $(3 \div 100) = 3\%$

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 أداء الموظفين 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	
أداء الموظفين		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 (أداء الموظفين): أوضحت النتائج أن الإتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الاداء، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من أداء الموظفين لجامعة الأميرة نورة في مدينة الرياض 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 جامعة الأميرة نورة في مدينة الرياض مرتفع، بينما كانت النتائج الإحصائية الوصفية للمتغير التابع (أداء الموظفين ككل) ذات مستوى مرتفع في جامعة الأميرة نورة في مدينة الرياض، 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	أداء الموظفين
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
أداء الموظفين	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) وأداء الموظفين (كمتغير تابع):

- تبين وجود ارتباط معنوي ضعيف موجب (0.475) بين القيادة التشاركية وأبعادها كمتغير مستقل وأداء الموظفين 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 أداء الموظفين 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 وأداء الموظفين.

وينتفع من هذا الفرض الرئيسي فروضا فرعية كما يلي:

← : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين المشاركة في اتخاذ القرار وأداء الموظفين.

← : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين تفويض السلطة وأداء الموظفين.

← : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين العلاقات الإنسانية وأداء الموظفين.

◆ نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة:

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

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

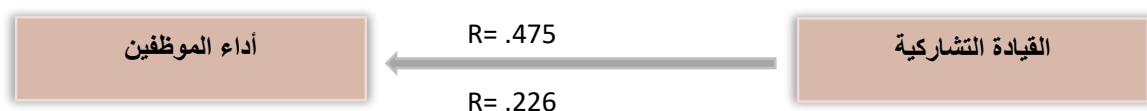
a. Dependent Variable: اداء_الموظفين

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: اداء_الموظفين



♦ 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) أداء الموظفين.

▪ يشير معامل التحديد المعدل (R^2) إلى أن (22.6%) من التباين الحاصل أداء الموظفين 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 وأداء الموظفين 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 وأداء الموظفين " يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين المشاركة في اتخاذ القرار محل الدراسة كمتغير مستقل, وأداء الموظفين كمتغير تابع.

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

▪ ينص هذا الفرض الفرعي الثالث على أنه " : توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية وأداء الموظفين " يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين العلاقات الإنسانية محل الدراسة كمتغير مستقل، وأداء الموظفين 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			

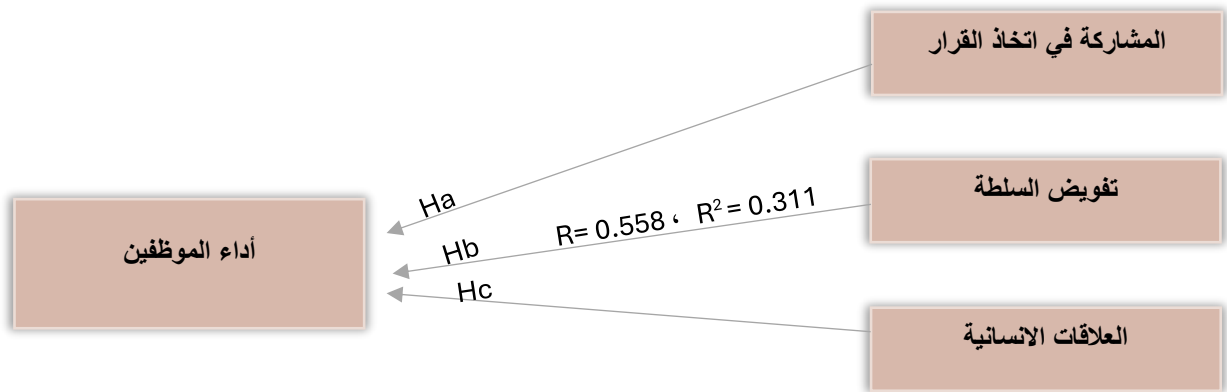
a. Dependent Variable: اداء_الموظفين

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: اداء_الموظفين



◆ 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 ($R=0.558$) وجود ارتباط موجب قوي بين القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، العلاقات الانسانية) وأداء الموظفين.
 - يشير معامل التحديد المعدل (R^2) إلى أن (31.1%) من التباين الحاصل أداء الموظفين 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 وأداء الموظفين كمتغير تابع. بينما لم يتم اثبات صحة الفرضية الاولى الذي تنص على وجود ارتباط علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار كمتغير مستقل وأداء الموظفين كمتغير تابع.

4.6. الخاتمة

في هذا الفصل، تم تحليل البيانات المستخلصة من الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من موظفي جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية التي ساعدت في تحقيق أهداف الدراسة وفهم العلاقة بين القيادة التشاركية وأداء الموظفين.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية وأداء الموظفين. حيث أكدت التحليلات على أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة من قبل القادة تسهم بشكل كبير في تحسين مستوى الأداء الوظيفي. كما لوحظ أن العوامل الإنسانية، مثل تعزيز العلاقات بين القادة والموظفين، تلعب دورًا أساسيًا في زيادة الرضا الوظيفي والإنتاجية.

تطرقنا أيضًا إلى اختبارات الصدق والثبات التي أكدت موثوقية الأدوات المستخدمة في جمع البيانات. تم استخدام التحليل الوصفي والارتباطي لتوضيح الأنماط والتوجهات في البيانات، مما ساعد في تقديم رؤى أعمق حول كيفية تأثير القيادة التشاركية على الأداء. تشير النتائج إلى أن القادة الذين يتبنون أسلوب القيادة التشاركية يساهمون في خلق بيئة عمل إيجابية، مما يعزز من روح الفريق والتعاون بين الموظفين.

من جهة أخرى، ناقش الفصل التحديات التي قد تواجه تطبيق القيادة التشاركية في المؤسسات، مثل مقاومة التغيير وضعف التواصل بين الأفراد. كما تم تقديم توصيات عملية تهدف إلى تعزيز الممارسات القيادية التشاركية، مثل ضرورة توفير برامج تدريبية للقادة والموظفين لتعزيز مهارات التواصل والقيادة.

ختامًا، تكمن أهمية هذا الفصل في تقديم أدلة تجريبية تعزز من الفهم الأكاديمي لدور القيادة التشاركية وتأثيرها على الأداء الوظيفي، مما يساهم في تطوير استراتيجيات إدارية فعالة تسهم في تحسين بيئات العمل وتحقيق الأهداف المؤسسية. ستمثل هذه النتائج أساسًا لمزيد من الأبحاث المستقبلية في هذا المجال، مما يسهل فهم العلاقة بين القيادة التشاركية وأداء الموظفين في سياقات مختلفة.

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

الباحثة: 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			