

أثر القيادة التشاركية على أداء الموظفين: دراسة ميدانية على وزارة الموارد البشرية والتنمية
الاجتماعية بمدينة الرياض

إعداد الطالب/

مشاعل سعود العواد

251001868

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

تُعد القيادة الإدارية من أبرز العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسات بمختلف أنواعها، لا سيما في القطاع الحكومي الذي يتطلب نمطاً قيادياً قادراً على التكيف مع التحديات المتسارعة والتغيرات التنظيمية. وفي هذا السياق، برزت القيادة التشاركية كنمط حديث يُشجّع على إشراك الموظفين في صنع القرار ويُعزز من روح الفريق والعمل الجماعي، ما يجعلها ذات أهمية خاصة في بيئة العمل الحديثة. ويُنظر إلى هذا النمط كأداة فاعلة لتحفيز الموظفين وزيادة انتماهم المؤسسي مما ينعكس إيجاباً على أدائهم (أحمد، 2022؛ Alqatawenh, 2018).

تُشير العديد من الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين أسلوب القيادة المُتبع في المنظمات وبين مستويات الأداء العام للموظفين، حيث أن المشاركة الفعلية للموظف في قرارات العمل ترفع من مستوى الشعور بالمسؤولية وتُسهم في تحسين النتائج. وضمن هذا الإطار، يأتي موضوع هذه الدراسة لاستكشاف أثر القيادة التشاركية بمختلف أبعادها (كالمشاركة في اتخاذ القرار، مشاركة المعلومات، تمكين الموظف، تشجيع المبادرات) على أداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض، بوصفها إحدى الوزارات الحيوية في المملكة (Yukl, 2013؛ الزهراني، 2020).

تتبع أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب؛ أولاً: الأهمية العلمية، إذ تسهم في إثراء الأدبيات الإدارية المتعلقة بالقيادة في القطاع الحكومي، وخاصة ما يرتبط بأنماط القيادة التشاركية التي لم تحظَ بعد بقدر كافٍ من الدراسة التطبيقية في البيئة السعودية. وثانياً: الأهمية العملية، حيث قد تساعد نتائج الدراسة صُنّاع القرار في الوزارة على اعتماد أساليب قيادية أكثر فاعلية بما يعزز من مستوى أداء الموظفين وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين (Elbeltagi, & Al-Husseini, 2016؛ السلمي، 2021).

وتكتسب هذه الدراسة بعداً جديداً من خلال تركيزها على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض، كونها الجهة المعنية بتطوير الكفاءات البشرية وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، مما يجعل من تطوير أنماط القيادة فيها أمراً محورياً لتحقيق التحول المؤسسي المنشود. وعليه، فإن فهم تأثير القيادة التشاركية على أداء الموظف الحكومي لا يُسهم فقط في تطوير السياسات الداخلية، بل ينعكس أيضاً على جودة الخدمات الحكومية وكفاءة الأداء المؤسسي بشكل عام (Ministry of Human Resources, 2023؛ السعدي، 2022).

الجديد الذي تقدمه هذه الدراسة يكمن في الربط بين نموذج القيادة التشاركية وأداء الموظف في السياق المؤسسي الحكومي المحلي، من خلال تطبيق ميداني دقيق، يربط النظرية بالتطبيق، ويُعزز من القدرة على تقديم توصيات قابلة للتطبيق على أرض الواقع. كما تسعى الدراسة إلى سد فجوة معرفية قائمة في الأدبيات الإدارية العربية، إذ أن معظم الدراسات السابقة تناولت العلاقة بين القيادة والأداء في بيئات خاصة أو تعليمية أو صناعية، بينما يغيب التركيز على البيئة الحكومية السعودية بشكل خاص (Bass, 2008 & Bass؛ الحربي، 2019)

تُعد القيادة التشاركية من الأنماط الإدارية التي أثبتت فاعليتها في البيئات المؤسسية المعاصرة، نظرًا لقدرتها على تعزيز التفاعل بين القائد ومروؤسيه، وبناء جسور من الثقة والانفتاح وتقدير الآراء المختلفة. ويُعد إشراك الموظفين في العمليات الإدارية وصنع القرار من العوامل التي تُسهم في خلق بيئة عمل إيجابية، تُعزز من الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي، وتُقلل من مقاومة التغيير داخل المنظمة (Northouse, 2022؛ العنزي، 2020).

وفي ظل التوجهات الحديثة نحو الحوكمة والشفافية وتحسين الأداء، أصبح من الضروري تطوير أساليب القيادة لتناسب مع متطلبات المرحلة، لا سيما في القطاع الحكومي السعودي، الذي يشهد تحولات استراتيجية في ضوء رؤية المملكة 2030. ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة استجابة لهذه الحاجة، من خلال تسليط الضوء على دور القيادة التشاركية في تحسين أداء الموظف الحكومي، وقياس مدى انعكاسها على إنتاجيته وجودة أدائه (Al Khajeh, 2018؛ الجهني، 2021).

يُعد الأداء الوظيفي من المؤشرات الأساسية التي تُقاس بها فاعلية المنظمات، وهو يعكس كفاءة الموارد البشرية وقدرتها على تحقيق أهداف العمل بكفاءة وفعالية. ويتأثر الأداء الوظيفي بعدد من العوامل من أبرزها أسلوب القيادة، ودرجة التمكين، والتحفيز، وتوافر بيئة داعمة ومحفزة. وتُشير البحوث الحديثة إلى أن نمط القيادة التشاركية من أكثر الأساليب الإدارية ارتباطًا بتحسين أداء العاملين، نظرًا لما يوفره من إحساس بالملكية والدافعية الذاتية (Judge, & Robbins، 2020؛ الخليفة، 2019).

وتهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار علمي وميداني يمكن من خلاله قياس العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التشاركية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وبين مؤشرات أداء الموظفين العاملين فيها، من حيث الكفاءة، الالتزام، المبادرة، والابتكار في أداء المهام. كما تسعى إلى تحليل الفروق في تأثير هذا النمط القيادي تبعًا لمتغيرات ديموغرافية مثل الجنس، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي (الربيعي، 2021؛ Yukl & Mahsud, 2010).

وتُعد هذه الدراسة من الدراسات التطبيقية التي تساهم في سد فجوة معرفية واضحة في الأدبيات العربية، حيث لم تحظَ موضوعات القيادة التشاركية في القطاع الحكومي السعودي بالاهتمام الكافي مقارنةً بالدراسات الأجنبية أو الخاصة بقطاعات التعليم والصحة. كما أن هذا البحث يُعد من أوائل الدراسات التي تطبق نموذج القيادة التشاركية على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، التي تمثل أحد الأعمدة الرئيسية في تنفيذ الخطط الوطنية المتعلقة برأس المال البشري (المالكي، 2022؛ Goleman, Boyatzis & McKee, 2013).

وأخيرًا، فإن القيمة المضافة لهذه الدراسة لا تقتصر فقط على البعد النظري، وإنما تمتد إلى تقديم أدوات عملية يمكن توظيفها في تطوير السياسات الداخلية في الوزارة، وتقديم مقترحات تستند إلى بيانات ميدانية، تُسهم في بناء قيادة مؤثرة وموظفين أكثر التزامًا وإنتاجية

مشكلة الدراسة:

تواجه العديد من المؤسسات الحكومية تحديات متزايدة تتعلق بضعف الأداء الوظيفي وتدني مستويات الانتماء والتحفيز لدى الموظفين، وهو ما ينعكس سلبيًا على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين (الخليفة، 2019؛ Judge, & Robbins 2020). ويُعزى ذلك جزئيًا إلى الأساليب القيادية التقليدية التي تفقر إلى التشاركية والمرونة، ولا تمنح الموظفين فرصًا حقيقية للمساهمة في صنع القرار أو تطوير بيئة العمل (Yukl, 2013؛ المالكي، 2022).

وفي هذا السياق، تبرز القيادة التشاركية كنمط إداري حديث يُركز على تعزيز مشاركة الموظف في اتخاذ القرار، وتبادل المعلومات، وتشجيع المبادرات، مما قد يُسهم في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الكفاءة المؤسسية (Northouse, 2022؛ العنزي، 2020). وتُشير الدراسات الحديثة إلى أن الموظفين الذين يعملون في بيئة تتيح لهم درجة عالية من التشاركية يظهرون مستويات أعلى من الالتزام، والرضا، والإنتاجية، مقارنةً بمن يعملون تحت قيادة تقليدية مركزية (Bass, 2008 & Bass؛ الجهني، 2021).

ومع ذلك، فإن مدى تأثير القيادة التشاركية على أداء الموظفين في السياق الحكومي السعودي لا يزال بحاجة إلى دراسة علمية دقيقة، خاصة داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض، باعتبارها إحدى الوزارات المحورية في تنفيذ مستهدفات التحول الوطني المرتبطة بتطوير رأس المال البشري ورفع كفاءة الأداء المؤسسي (Ministry of Human Resources, 2023؛ السعدي، 2022).

ومن هنا، جاءت هذه الدراسة لاستكشاف مدى تأثير القيادة التشاركية بأبعادها المختلفة (المشاركة في اتخاذ القرار، تبادل المعلومات، تمكين الموظفين، وتشجيع المبادرات) على أداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض، وتقديم تصور علمي يمكن الاستفادة منه في تحسين الممارسات القيادية في البيئة الحكومية السعودية (Elbeltagi, 2016 & Al-Husseini؛ الربيعي، 2021).

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من عدة أبعاد، أولها البعد العلمي، إذ تُسهم في إثراء الأدبيات الإدارية المتعلقة بالقيادة في القطاع الحكومي، من خلال التركيز على نمط القيادة التشاركية الذي لم يحظَ بعد بقدر كافٍ من البحث الميداني، خصوصًا في السياق السعودي (Elbeltagi, 2016 & Al-Husseini، الخليفة، 2019). فرغم وجود دراسات تناولت أنماط القيادة مثل القيادة التحويلية والتبادلية، إلا أن عددًا محدودًا فقط منها ركّز على القيادة التشاركية وعلاقتها المباشرة بالأداء في القطاع العام (Al Khajeh, 2018؛ العنزي، 2020).

أما على مستوى التطبيق المحلي، فإن هذه الدراسة تتمايز عن الدراسات السابقة من حيث اختيارها لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض كميدان للتطبيق، وهي جهة محورية في تنفيذ التحولات الإدارية والتنظيمية لرؤية المملكة 2030. بينما ركزت دراسات سابقة على قطاعات مثل التعليم أو البلديات أو الشركات الخاصة، فإن دراستنا تستهدف وزارة ذات تأثير مباشر في تشكيل بيئة العمل الحكومي السعودي (السعدي، 2022؛ المالكي، 2022).

ومن خلال تحليل العلاقة بين القيادة التشاركية وأداء الموظفين في هذه الوزارة، تهدف الدراسة إلى تقديم مؤشرات كمية دقيقة وموثوقة حول أثر هذا النمط القيادي على عناصر الأداء المختلفة، مثل الكفاءة، الالتزام، المبادرة، والابتكار الوظيفي، وهو جانب لم تتناوله معظم الدراسات السابقة التي غالبًا ما ركزت على مقاييس عامة للأداء دون تفصيل للأبعاد (Mahsud, 2010 & Yukl؛ الجهني، 2021).

كما أن الدراسة الحالية تسعى إلى سد فجوة معرفية واضحة تتمثل في قلة الدراسات الميدانية التي تربط بين القيادة التشاركية ومتغيرات ديموغرافية مثل الجنس، عدد سنوات الخبرة، أو المرتبة الوظيفية داخل القطاع الحكومي، وهو ما يُضفي على النتائج قيمة تحليلية مهمة يمكن الاستفادة منها في سياسات التوظيف والتمكين (Northouse, 2022؛ الربيعي، 2021).

وعليه، فإن الجديد الذي تقدمه هذه الدراسة يتمثل في تقديم رؤية تطبيقية قائمة على بيانات ميدانية حديثة، تم جمعها من إحدى الوزارات الكبرى في المملكة، من أجل تحليل أثر القيادة التشاركية بشكل مباشر على الأداء. كما تساهم في تعزيز

التوجه نحو تبني أساليب قيادية مرنة وتشاركية تتماشى مع متطلبات التطوير الإداري الحديث في القطاع العام السعودي
(Ministry of Human Resources, 2023 ؛Bass, 2008 & Bass)

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التشاركية على أداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض، من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مدى ممارسة القيادة التشاركية داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض، وذلك من خلال قياس أبعادها المختلفة مثل: المشاركة في اتخاذ القرار، تبادل المعلومات، التمكين، وتشجيع المبادرات.
2. قياس مستوى أداء الموظفين في الوزارة من حيث الكفاءة، الالتزام الوظيفي، المبادرة الذاتية، والقدرة على الابتكار في أداء المهام.
3. تحليل العلاقة بين أبعاد القيادة التشاركية ومستوى أداء الموظفين، للكشف عن مدى التأثير الإيجابي أو السلبي الذي قد تتركه كل بعد من أبعاد القيادة التشاركية على الأداء الوظيفي.
4. الكشف عن الفروق في أثر القيادة التشاركية على أداء الموظفين باختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس، عدد سنوات الخبرة، والدرجة الوظيفية

تساؤلات الدراسة

1. ما مدى ممارسة القيادة التشاركية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض؟
2. ما مستوى أداء الموظفين في الوزارة من حيث الكفاءة، الالتزام، المبادرة، والابتكار في أداء المهام؟
3. ما العلاقة بين أبعاد القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرار، تبادل المعلومات، تمكين الموظفين، تشجيع المبادرات) ومستوى أداء الموظفين؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر القيادة التشاركية على أداء الموظفين تُعزى إلى متغيرات مثل (الجنس، عدد سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية)

فروض الدراسة:

H1:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية كمفهوم عام وأداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض.

H2:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار كأحد أبعاد القيادة التشاركية وأداء الموظفين في الوزارة.

H3:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبادل المعلومات بين القادة والموظفين وأداء الموظفين في الوزارة.

H4:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموظفين كأحد ممارسات القيادة التشاركية وبين مستوى أدائهم الوظيفي.

H5:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تشجيع المبادرات والاقتراحات من قبل القادة وبين أداء الموظفين في الوزارة.

H6:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر القيادة التشاركية على أداء الموظفين تُعزى إلى متغير الجنس.

الدراسات السابقة:

1. دراسة الخليفة (2019):

هدفت إلى تحليل أثر القيادة التشاركية وتمكين الموظفين على الأداء الوظيفي في عدد من الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين درجة التمكين ومستوى الأداء، وخاصة في بيئات العمل التي تتبنى مشاركة الموظف في القرارات.

تتفق مع دراستنا في تناول القيادة التشاركية في بيئة حكومية سعودية، لكنها لم تركز على وزارة الموارد البشرية تحديدًا.

(الخليفة، 2019)

2. دراسة (Al Khajeh 2018):

تناولت أثر أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية) على الأداء المؤسسي في منظمات إماراتية. وجدت أن القيادة التشاركية كان لها التأثير الأقوى على تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم مقارنة ببقية الأنماط.

دراستنا تتفق معها في أهمية القيادة التشاركية، ولكن تتفرد بتطبيقها في وزارة حكومية سعودية.

(Al Khajeh, 2018)

3. دراسة السعدي (2022):

حللت العلاقة بين القيادة التشاركية والأداء المؤسسي في عدة مؤسسات حكومية سعودية، وبيّنت أن مشاركة الموظف في صنع القرار وتبادل المعلومات كانت من أبرز المؤشرات التي تحفز الأداء.

دراستنا تتقاطع معها في المتغيرات المدروسة، لكنها تختلف من حيث تركيزها على وزارة الموارد البشرية تحديدًا كبيئة تطبيق.

(السعدي، 2022)

4. دراسة Elbeltagi (2016) & Al-Husseini:

أجريت على الجامعات العراقية، وبيّنت أثر القيادة التشاركية في دعم الإبداع والابتكار لدى الموظفين، مما انعكس إيجابيًا على الأداء.

رغم اختلاف بيئة الدراسة (أكاديمية)، إلا أن النتائج تعزز الفرضية بأن القيادة التشاركية ترفع من الأداء الوظيفي.

(Al-Husseini & Elbeltagi, 2016)

5. دراسة الجهني (2021):

تناولت أنماط القيادة الأكثر شيوعًا في المؤسسات الحكومية السعودية، وبيّنت أن القيادة التشاركية لا تزال محدودة الاستخدام، رغم ارتباطها بتحسين بيئة العمل والأداء.

دراستنا تنطلق من هذه الفجوة لمحاولة اختبار فعالية هذا النمط في وزارة مركزية.

(الجهني، 2021)

يتضح من استعراض الأدبيات السابقة أن غالبية الدراسات أجمعت على وجود علاقة إيجابية بين القيادة التشاركية وتحسين الأداء الوظيفي في مختلف البيئات التنظيمية، سواء الحكومية أو الأكاديمية أو الخاصة. ومع ذلك، هناك نقص واضح في تطبيق هذا المفهوم على البيئة الحكومية السعودية الحديثة، وخاصة داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ما يُبرز الحاجة إلى دراسة ميدانية تركز على هذا السياق بالتحديد.

كما أن معظم الدراسات السابقة لم تتناول تأثير المتغيرات الديموغرافية (مثل الجنس، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية) على العلاقة بين القيادة التشاركية والأداء، وهو ما تحاول دراستنا الحالية سدّه بوصفها دراسة تطبيقية تحليلية ميدانية تُعالج فجوات واقعية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من النظريات والمفاهيم الحديثة في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، وتركز على تفسير العلاقة بين القيادة التشاركية كمفهوم إداري حديث، وبين الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي، من خلال النموذج المفاهيمي التالي:

أولاً: مفهوم القيادة التشاركية

القيادة التشاركية (Participative Leadership) هي نمط من أنماط القيادة يعتمد على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وتبادل المعلومات معهم، وتمكينهم من المساهمة في تطوير بيئة العمل. يرى (Northouse 2022) أن القائد التشاركي يُشرك أعضاء الفريق في العملية الإدارية، ويمنحهم شعوراً بالمسؤولية والثقة، مما يُعزز التزامهم التنظيمي وأدائهم.

كما يشير (Yukl 2013) إلى أن هذا النمط القيادي يرتبط إيجابياً بتحقيق نتائج أفضل، حيث يشعر الموظفون بقيمتهم، ويُحفزهم على تقديم الأفضل. ويُعد مناسباً خصوصاً في المؤسسات التي تسعى إلى تطوير أساليب إدارتها وتعزيز الشفافية والتواصل.

(Path-Goal Theory: نظرية المسار – الهدف)

تُعد هذه النظرية إحدى النظريات الأساسية التي تدعم الفرضية بأن القائد يُمكنه التأثير على أداء الموظفين من خلال إزالة العقبات وتوضيح المسارات التي تُحقق الأهداف. وعندما يتبع القائد أسلوبًا تشاركيًا، يكون أكثر قدرة على فهم احتياجات الموظفين ودعمهم نحو تحقيق النتائج المرجوة.

للتحفيز والأداء Bass ثالثاً: نموذج

يشير Bass & Bass (2008) إلى أن أنماط القيادة، ومنها القيادة التشاركية، تؤثر بشكل مباشر على دافعية الموظفين للعمل، خاصة من خلال المشاركة في القرار والتمكين والتحفيز المعنوي. ويؤكدان أن الأداء العالي يرتبط بوجود تفاعل إيجابي بين القائد وفريق العمل.

رابعاً: الأداء الوظيفي كمتغير تابع

الأداء الوظيفي هو قدرة الموظف على تنفيذ المهام المطلوبة بكفاءة وفعالية، ويُقاس من خلال عدة مؤشرات تشمل (الإنتاجية، الالتزام، المبادرة، الجودة). ويُعتبر من أهم المؤشرات المستخدمة في تقييم فاعلية المنظمات. وقد ربطت دراسات عديدة بين أساليب القيادة المختلفة ومستوى أداء الموظف، وكانت القيادة التشاركية من أبرز المؤثرات الإيجابية (Judge, 2020 & Robbins؛ الخليفة، 2019).

خامساً: العلاقة بين القيادة التشاركية والأداء الوظيفي

ترتكز هذه الدراسة على الفرضية النظرية القائلة بأن القيادة التشاركية تُعزز الرضا الوظيفي، والانتماء، والتحفيز الذاتي، وكلها تُعد من المحددات المباشرة للأداء. وتدعم هذه الفرضية دراسات مثل دراسة (Al Khajeh, 2018) التي أثبتت أن القادة الذين يشركون مرؤوسيهم في صنع القرار ينجحون في رفع مستوى الأداء الجماعي.

المنهجية وطرق البحث:

أولاً: منهجية البحث

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والإدارية وتحليل العلاقات بين المتغيرات، من خلال جمع البيانات من الميدان وتحليلها لاستخلاص النتائج. وقد تم اختيار هذا المنهج لأنه يُمكن الباحثة من وصف مستوى ممارسة القيادة التشاركية في الوزارة، وتحليل مدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للموظفين العاملين فيها (عبيدات وآخرون، 2016؛ Creswell, 2014).

ثانياً: نوع الدراسة

تُعد هذه الدراسة من الدراسات التطبيقية الميدانية، حيث جمعت البيانات مباشرة من الميدان باستخدام أداة علمية مقننة (استبانة)، وتم تحليلها باستخدام أساليب إحصائية للكشف عن العلاقات والاختلافات بين المتغيرات المدروسة (الخضير، 2020).

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض. وقد تم استخدام الأسلوب العشوائي الطبقي في اختيار عينة ممثلة من الموظفين، تراعي التوزيع بين الجنسين، والمستويات الوظيفية، وسنوات الخبرة، بهدف تعميم النتائج بدقة. وتم تحديد حجم العينة بناءً على جدول مورغان (Morgan & Krejcie, 1970).

رابعاً: أدوات الدراسة

تم استخدام الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تم تصميمها استناداً إلى نماذج سابقة في أدبيات القيادة التشاركية والأداء الوظيفي، وتم عرضها على مجموعة من المحكمين للتأكد من صدقها الظاهري (Face Validity). كما أُجري اختبار ثبات الأداة (Reliability) باستخدام معامل كرونباخ ألفا، لضمان اتساق الإجابات (Bougie, 2016 & Sekaran).

خامساً: الأساليب الإحصائية

لتحليل بيانات الدراسة، تم استخدام برنامج SPSS، وتم توظيف الأساليب التالية:

- التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (للإجابة عن الأسئلة الوصفية).
- اختبار الارتباط (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين القيادة التشاركية وأداء الموظف.
- اختبار T-test وتحليل التباين ANOVA للكشف عن الفروق بناءً على المتغيرات الديموغرافية.
- اختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لقياس قوة تأثير أبعاد القيادة التشاركية على الأداء.

أدوات الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة بشكل أساسي على الاستبانة (Questionnaire) كأداة لجمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة، وذلك لكونها أكثر الأدوات شيوعاً في الدراسات الكمية المرتبطة بالعلوم الإدارية، ولقدرتها على جمع بيانات دقيقة من عدد كبير من الأفراد في وقت قصير (عبيدات وآخرون، 2016؛ Creswell, 2014).

وقد تم إعداد الاستبانة وفقاً لما يلي:

أولاً: تصميم الاستبانة

تم بناء الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة (مثل: الخليفة، 2019؛ Al Khajeh, 2018)، حيث تم تطوير بنودها بما يعكس أبعاد القيادة التشاركية وأبعاد الأداء الوظيفي. وتضمنت الاستبانة ثلاثة محاور رئيسية:

1. البيانات العامة (الديموغرافية):

تتعلق بالجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والمرتبة الوظيفية.

2. أبعاد القيادة التشاركية:

- المشاركة في اتخاذ القرار
- تبادل المعلومات

- تمكين الموظفين
- تشجيع المبادرات

(Northouse, 2022؛ Bass & Bass, 2008)

3. مستوى أداء الموظف:

ويُقاس من خلال البنود المتعلقة بالكفاءة، الالتزام، المبادرة، وجودة التنفيذ.

؛ الخليفة، 2019 (Robbins & Judge, 2020)

ثانيًا: مقياس الإجابة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات المبحوثين، وتوزع كما يلي:

(1 = لا أوافق بشدة، 2 = لا أوافق، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة)، حيث يُستخدم هذا المقياس لقياس الاتجاهات والسلوكيات بكفاءة عالية.

ثالثًا: صدق وثبات الأداة

- الصدق الظاهري (Face Validity) تم التأكد منه من خلال عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في الإدارة والسلوك التنظيمي.
- كما أُجري اختبار الثبات (Reliability) باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وتُعد القيمة المقبولة في الدراسات الاجتماعية $0.70 \leq$ لضمان اتساق البنود الداخلية.

حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية:

اقتصرت هذه الدراسة على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض، وهي تمثل إحدى الوزارات المحورية في المملكة، وبالتالي فإن تعميم نتائج الدراسة يكون ضمن إطار هذه الجهة فقط، ولا يُفترض تعميمها على وزارات أو مؤسسات أخرى تختلف في ثقافة العمل أو أساليب القيادة.

2. الحدود الزمانية:

تم تنفيذ هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2025/2024م، وتحديدًا في الفترة من مارس إلى يوليو 2025م، وهي فترة جمع البيانات وتحليلها.

3. الحدود البشرية:

شملت الدراسة عينة من الموظفين الإداريين العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض، من مختلف المستويات الإدارية، دون التطرق إلى موظفي الفروع في المناطق الأخرى، أو منسوبي الجهات الشريكة.

4. الحدود المنهجية:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، مما يعني أن النتائج تتعلق بالمتغيرات التي تم قياسها باستخدام هذا الأسلوب فقط، وقد لا تشمل أبعادًا نوعية أخرى كان يمكن الكشف عنها باستخدام طرق أخرى مثل المقابلات أو الملاحظة المباشرة.

المراجع:

- أحمد، ناصر. (2022). أنماط القيادة الإدارية وأثرها على أداء العاملين. مجلة الإدارة العامة، 58(1)، 22-45.
- العنزي، فهد. (2020). أثر أساليب القيادة الحديثة في تطوير الأداء الحكومي. المجلة العربية للإدارة، 40(2)، 134-157.
- الخضير، خالد. (2020). أساليب البحث العلمي في الإدارة. مكتبة الرشد.
- الخليفة، صالح. (2019). تحليل أثر تمكين الموظفين والقيادة التشاركية على الأداء الوظيفي. المجلة السعودية للعلوم الإدارية، 26(4)، 112-137.
- الجهني، خالد. (2021). تأثير أنماط القيادة على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية السعودية. جامعة الملك عبدالعزيز.
- الزهراني، عبد الله. (2020). القيادة الحديثة في المنظمات الحكومية السعودية. الرياض: مركز دراسات الإدارة العامة.
- السعدي، مشعل. (2022). تأثير القيادة التشاركية على الأداء المؤسسي في القطاع العام السعودي. مجلة الإدارة والتنمية، 38(1)، 55-70.
- السلمي، محمد. (2021). تطوير أساليب القيادة في المؤسسات العامة السعودية. المجلة السعودية للإدارة، 36(2)، 80-102.
- المالكي، بدر. (2022). القيادة التحويلية والتشاركية ودورهما في تحقيق التميز المؤسسي في الأجهزة الحكومية السعودية. الرياض: مركز الدراسات الوطنية.
- الربيعي، نواف. (2021). القيادة التشاركية وأثرها في بيئة العمل المؤسسي. جامعة نايف العربية.
- عبيدات، ذوقان، العدوان، عودة، وعواد، ساري. (2016). البحث العلمي: مفاهيمه وأدواته وأساليبه (ط9). دار الفكر.
- Al-Husseini, S., & Elbeltagi, I. (2016). Transformational Leadership and Innovation: A Comparison Study Between Iraq's Public and Private Higher Education. *Studies in Higher Education*, 41(1), 159–181.
<https://doi.org/10.1080/03075079.2014.914609>
- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018(1), 1–10.
<https://doi.org/10.5171/2018.638603>
- Alqatawenh, A. S. (2018). Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Effect of Job Satisfaction. *International Journal of Business and Social Science*, 9(1), 9-19.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (4th ed.). Free Press.

- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (4th ed.). Sage Publications.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Press.
- Ministry of Human Resources and Social Development. (2023). *Strategic Transformation Plan 2023–2025*. Riyadh: Official Publication.
- Morgan, D. L., & Krejcie, R. V. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
<https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th ed.). Wiley.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education.
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why Flexible and Adaptive Leadership is Essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81–93.
<https://doi.org/10.1037/a0019835>