

أثر ممارسة القيادة التشاركية في تعزيز السعادة التنظيمية في جامعة ابن سينا للعلوم الطبية والصيدلانية.

The Impact Of Participative Leadership Practices On Enhancing Organizational Happiness At Ibn Sina University of Medical and Pharmaceutical Sciences.

م.م. سهاد أياد عمر

جامعة ابن سينا للعلوم الطبية والصيدلانية

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تبين العلاقة التأثيرية بين تطبيق القيادة التشاركية والسعادة التنظيمية، وجرى تطبيق هذه الدراسة في جامعة ابن سينا للعلوم الطبية والصيدلانية. انتهت الدراسة المنهج الكمي الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبيان كأداة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة الحالية، وتم تطوير الاستبيان بالاعتماد على مجموعة متنوعة من الأدبيات والدراسات السابقة. جرى مشاركة الاستبيان إلكترونياً مع مجتمع الدراسة المستهدف، وتم جمع ٢٧٢ استبيان، وبعد التحقق من صلاحية البيانات ومعالجتها بلغ حجم العينة الصالحة للتحليل الإحصائي ٢٦٦ مشاهدة.

طبقت هذه الدراسة مجموعة متنوعة من الأساليب والأدوات الإحصائية التي تقدمها الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (The statistical package for social sciences) النسخة رقم ٢٧، وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

- بينت تقديرات المبحوثين أن مستويات تطبيق القيادة التشاركية مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير (٣,٧٠). كما بينت النتائج أن مستويات السعادة التنظيمية لدى المبحوثين تبلغ درجة مرتفعة إذ كان المتوسط الحسابي العام المسجل للمتغير (٣,٧٢).

- تبين نتائج معادلة الانحدار الخطي المتعدد تسجيل أثر معنوي لمتغير القيادة التشاركية بأبعادها على متغير السعادة التنظيمية في جامعة ابن سينا، إذ سجل معامل F المحسوب (٦٤١,٤٦٣)، وبلغ معامل R المسجل (٠,٩٣٨). وسجل معامل التباين المفسر R² مقدار (٠,٨٨٠)، وهذا يبين أن المتغير المستقل القيادة التشاركية فسر ٨٨٪ من التغير الحاصل في المتغير التابع السعادة التنظيمية، وهذا يعكس قدرة تنبؤية جيدة في النموذج.

وفقاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، كانت التوصيات الرئيسية كالآتي: يوصى لإدارة جامعة ابن سينا بتطبيق أعلى للقيادة التشاركية وفي كافة أبعادها، ويوصى لإدارة جامعة ابن سينا بتوفير مختلف العوامل المحددة للسعادة التنظيمية لتحقيق مستويات أعلى من هذه السعادة لدى الموظفين، وتوصي الدراسة لإدارة جامعة ابن سينا وغيرها من المنظمات بالتطبيق الفعال للقيادة التشاركية لدورها المثبت في تعزيز السعادة التنظيمية لدى العاملين. كلمات مفتاحية: السعادة التنظيمية، القيادة، التشاركية، تفويض السلطة، اتخاذ القرار.



Abstract

This study aimed to investigate the relationship between the application of participative leadership and organizational happiness. The study was conducted at Ibn Sina University. Additionally, the study employed a quantitative descriptive-analytical approach, utilizing a questionnaire as the data collection mean. The questionnaire was developed following a set of literature and previous studies. Electronic approach was employed to share the questionnaire to the targeted population, and 272 questionnaires were collected. After data validation and processing, the sample size suitable for statistical analysis recorded 266 responses. This study utilized a variety of statistical methods and tools provided by the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), version 27. The results were as follows:

- Respondents' assessments indicated high levels of participative leadership application, with an overall mean score of 3.70. The results also showed high levels of organizational happiness among respondents, with an overall mean score of 3.72.
- The results of the multiple linear regression equation demonstrated a significant effect of the participative leadership on the organizational happiness variable at Ibn Sina University. The calculated F-value scored 641.463, and the recorded R-value was 0.938. The explained coefficient of variance (R^2) scored 0.880. This indicates that participative leadership explained 88% of the variance in organizational happiness, showing a good predictive power in the model. Based on the study's findings, the main recommendations are as follows: Ibn Sina University administration is recommended to implement participative leadership more comprehensively, Ibn Sina University administration is recommended to provide the various determinants of organizational happiness to achieve higher levels of employee happiness, The study recommends that Ibn Sina University administration and other organizations effectively implement participative leadership due to its proven role in enhancing employee organizational happiness. **Keywords:** Organizational happiness, leadership, participative leadership, delegation of authority, decision-making.

مقدمة:

يعود تاريخ القيادة إلى آلاف السنين، مثل قصة موسى الذي قاد شعبه من عبودية مصر، ورغم اختلاف تعريفات القيادة في الأدبيات المعاصرة، إلا أنها تتشابه في بعض جوانبها، إذ تتفق جميعها على وجود علاقة ديناميكية بين القائد والتابع، أو المدير والمؤوس، وفي هذه العلاقة، يسعى كل طرف إلى التأثير على الآخر لتحقيق أهداف محددة، كما تتنوع أنماط القيادة، فمنها القادة المستبدون الذين يحددون أهدافهم الخاصة دون مراعاة آراء مؤوسيههم؛ وهناك القادة الاستشاريون الذين يستشيرون مؤوسيههم؛ وهناك القادة التشاركيون الذين يشاركون بشكل متساوٍ مع مؤوسيههم في العملية، ويسمحون لهم بالمساهمة في صنع القرار (Ugoani, 2023;p21)، كما تشهد بيئة الأعمال اليوم اضطرابات متسارعة، حيث يتغير كل شيء بسرعة، الأمر الذي يتطلب إجراء تعديلات جذرية على العلاقة بين القادة والتابع، وينصح لتجاوز هذه الاضطرابات تبنى أسلوب قيادة قائم على التعاون والمشاركة وانخراط الموظفين في

عملية صنع القرار وحل المشكلات (Adigüzel et.al, 2020;p14), حيث يُتيح أسلوب القيادة التشاركية للموظفين فرصة مشاركة أفكارهم الإبداعية لتحسين حل المشكلات التي تواجه المنظمة, ويُمكن القائد التشاركي أتباعه ويدعوهم للمشاركة في صنع القرار, مما يُحفّزهم على الالتزام بتحقيق الأهداف, وبالتالي رفع مستوى الأداء, ومن أهم فوائد القيادة التشاركية أنها تُحفّز الموظفين على تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية الإيجابية بفضل التمكين والتحفيز (Lythreatis et.al, 2024;p1291), كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرار إلى تعزيز القدرات الاجتماعية, حيث تؤثر جودة القرارات على زيادة دافعية الموظفين, وتحسين التوازن بين العمل والحياة, وبيئة العمل, والتدريب المهني في المنظمات الناجحة (Chan, 2019;p324), ويؤكد الباحثون أن نتائج المنظمة والأفراد تتأثر بصنع القرار التشاركي, ويعزى هذا التأثير إلى زيادة دافعية الموظفين, كما تتحسن جودة القرارات من خلال مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار, إذ يساعد ذلك القادة والمدراء والمشرفين على فهم جوهر المشكلات المطروحة, إذ إن هذه المشاركة تعزز ميل الموظفين إلى اتباع قرارات الإدارة بولاء (Khasawneh & Elrehail, 2022;p198), حيث يُقدّر القادة التشاركيون آراء الموظفين ووجهات نظرهم, ويسعون إلى الحصول على مدخلاتهم واقتراحاتهم, كما يعمل القادة التشاركيون على تحفيز موظفيهم على تطوير مهاراتهم من خلال اكتساب المعلومات ومشاركتها والتواصل, فضلاً عن البحث عن فرص جديدة (Mohammad & Khasawneh, 2022;p94).

ولقد تغيرت في الوقت الحاضر نظرة المنظمات تجاه العاملين واعتبرتهم المكون الرئيسي وسبب نجاح المنظمة وتقدمها وتحقيق أهدافها, وفي سعيها لتحقيق ذلك سعت المنظمات إلى رفع مستوى الاهتمام بالجوانب النفسية والعاطفية للعاملين تجاه العاملين, ويأتي ذلك من خلال توفير مناخ تنظيم وبيئة عمل داخلية مريحة ومناسبة تعزز المشاعر الإيجابية للعاملين تجاه المنظمة والتي أصبحت ضرورية لمنظمات الأعمال اليوم, وتعد السعادة التنظيمية إحدى أهم المفاهيم التنظيمية المعاصرة التي تتناول الجوانب النفسية للعاملين, إذ إن موضوع السعادة يعد موضوعاً متأسلاً وأساسياً من علم النفس والاجتماع, وأن الوصول لمستويات مرتفعة من السعادة لدى الأفراد يعد الضمانة لبيئة العمل التي من شأنها المساهمة المباشرة في تحقيق أداء أفضل للفرد والمنظمة على حد سواء, فالسعادة لدى الأفراد تعد النقطة الجامعة والشمولية تغطي كافة الجوانب النفسية والعاطفية من حيث الرضا والعدالة والولاء والانتماء وتعزز أيضاً شعور العاملين بالاندماج مع أهداف المنظمة والشعور بأن أهداف المنظمة هي أهدافهم, وبناءً على ذلك يبذلون قصارى جهدهم في سبيل تحقيقها (سليم وداود, ٢٠٢٤: ص ٥١٤), كما إن "السعادة", يمكن أن نسميها حالة الشعور بالرضا والراحة في جوهر الفرد, كما تُعرف أيضاً باسم "السعادة التنظيمية" داخل المنظمة والتي تعكس حالة التفاعل الإيجابي بين الأفراد والمنظمة, ويمكن القول إن السعادة التنظيمية فعالة بشكل إيجابي في زيادة دافعية الأفراد وأدائهم, والكشف عن إمكاناتهم وإطلاق العنان امام مواهبهم وتسخيرهم في وزيادة كفاءة المنظمة وتحقيق أهدافها (Naiboğlu & Özgenel, 2023;P199). كما يتحدد تصور الموظفين للسعادة الوظيفية أو ما تسمى السعادة داخل العمل وتأثيرها على تطور المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية, من خلال ما يبذلونه من المواقف الإيجابية تجاه العمل, وأيضاً من خلال تصورهم للعمل نفسه, كما يُعد أيضاً تقييم الأفراد لعملهم أمراً

بالغ الأهمية، إذ يُنظر إلى العمل كوسيلة لتلبية الاحتياجات الفورية والتواصل الاجتماعي، مما يؤثر على الصحة النفسية للأفراد (Mendoza-Ocasal et.al, 2022;p205). حيث توسّع نطاق السعي وراء السعادة ليشمل العلاقات المهنية، وتتزايد أهمية ضمان سعادة الموظفين في منظماتهم يوماً بعد يوم، وقد أدت التغيرات في علاقات العمل، والأمان الوظيفي، والولاء، إذ إن علاقات العمل بين أصحاب العمل والموظفين أصبحت تعتمد بشكل أكبر على رضا الطرفين وتلبية توقعات كل منهما، إلى جانب البحث عن حلول دائمة، وفي ظل تغييرات الظروف البيئية أصبحت تُعدّ السعادة التنظيمية إحدى الأدوات المهمة للاحتفاظ بالموظفين الموهوبين ذوي الأداء والكفاءة العالية وتحفيزهم في المنظمات، وقد لوحظ أن السعادة التنظيمية ترتبط بالعديد من النتائج الإيجابية، مثل ميل الموظفين إلى أن يكونوا أكثر إنتاجية على المدى الطويل وتقديم أداء أفضل، كما تأثرت السعادة التنظيمية بالأحداث الحادة والمزمنة المرتبطة بالمهمة ومكان العمل والمنظمة، بالإضافة إلى ذلك، تأثرت بالسمات الشخصية الثابتة، مثل الشخصية، ومدى توافق عروض المنظمة مع توقعات الفرد ومتطلباته وتفضيلاته (Ordu & Sari, 2022;p902). يتناول هذا البحث أربعة مباحث تناول الباحثة في المبحث الأول الإطار العام للبحث، وعرض الباحثة في المبحث الثاني الإطار النظري فيما يتعلق بالقيادة التشاركية والسعادة التنظيمية، كما عرض الباحثة في المبحث الثالث الجانب التطبيقي من حيث تقديم عرض وصفي لمتغيرات البحث ونتائج اختبار الفرضيات، كما عرض الباحثة أيضاً في المبحث الرابع الاستنتاجات والنتائج التي توصل إليها البحث، كما قدم مجموعة من التوصيات بناءً على هذه النتائج.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً - مشكلة الدراسة:

يعاني العاملون في المؤسسات العراقية من انخفاض مستوى السعادة لديهم، حيث أشار مؤشر السعادة العالمي لعام ٢٠٢٢ احتلال العراق للمرتبة ١٠٧ من بين ١٤٧ دولة حول العالم، كما يوجد أدلة قليلة على قيام مؤسسات التعليم العالي العراقية بتطبيق نماذج السعادة التنظيمية حالياً ومستقبلاً، بالإضافة إلى إقامة اللقاءات والتي تهدف إلى زيادة الاهتمام بالسعادة التنظيمية في البيئة الجامعية والذي من المتوقع أن يتحقق ذلك عن طريق الاهتمام بالكوادر البشرية والسعي إلى إشباع حاجاتهم ورغباتهم وتوفير مناخ عمل مناسب ومريح يولد شعور عاطفي إيجابي للموظفين تجاه المؤسسات التي يعملون بها، فتحقيق السعادة التنظيمية تمثل أساساً مهماً بتقديم المنظمات وتعزيز امكانيات تحقيق أهدافها، حيث إن شعور الموظفين بالسعادة داخل بيئة المنظمة يعزز المناخ التنظيمي الإيجابي بين المنظمة والموظفين، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء وتشجيعهم ويحفزهم على تنفيذ المهام وإنجاز الأهداف، وبذلك تعتبر السعادة التنظيمية عنصراً محورياً لا بد من تحقيقه في المنظمات وذلك من أجل أن تحافظ المنظمة على بقاء موظفيها أصحاب الكفاءات والقدرات العالية في ظل التغيرات البيئية المتسارعة والتي تزيد حجم التحديات التي تواجهها المنظمة، حيث أكد العديد من الباحثين أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى مستوى عالٍ من الكفاءة في الأداء يعود بسبب شعور الموظفين بالسعادة التنظيمية، بالإضافة إلى مقدرة المنظمات على استغلال تحقيق السعادة التنظيمية كميزة استراتيجية للمحافظة على

مشاعر السعادة لدى موظفيها، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجيتهم وقدرتهم على أداء مهامهم بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها، الأمر الذي استدعى إلى إجراء البحث الحالي الذي يتمحور حول أثر ممارسة القيادة التشاركية في تعزيز السعادة التنظيمية في جامعة ابن سينا

ثانياً- أسئلة البحث:

يمكن تحديد مشكلة البحث من خلال الأسئلة الآتية:

السؤال الرئيسي الأولي: هل هنالك أثر لممارسة القيادة التشاركية بأبعادها المجتمعية (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، تفعيل العلاقات الانسانية) في تعزيز السعادة التنظيمية في جامعة ابن سينا؟ ويتفرع من السؤال الرئيسي الأولي الأسئلة الفرعية الآتية:

(1) ما هو أثر القيادة التشاركية (بعد المشاركة في اتخاذ القرار) في تعزيز السعادة التنظيمية في جامعة ابن سينا؟

(2) ما هو أثر القيادة التشاركية (بعد تفويض السلطة) في تعزيز السعادة التنظيمية في جامعة ابن سينا؟

(3) ما هو أثر القيادة التشاركية (بعد تفعيل العلاقات الانسانية) في تعزيز السعادة التنظيمية في جامعة ابن سينا؟

السؤال الرئيسي الثاني: ما هو مستوى ممارسة القيادة التشاركية بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، تفعيل العلاقات الانسانية) في جامعة ابن سينا؟

السؤال الرئيسي الثالث: ما مستوى السعادة التنظيمية بأبعادها (الرضا الوظيفي، الانغماس الوظيفي، الالتزام العاطفي) لدى الموظفين العاملين في أثر ممارسة القيادة التشاركية في تعزيز السعادة التنظيمية في جامعة ابن سينا؟

ثالثاً - أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية البحث العلمية في تناول إحدى مجالات الأعمال ذات الأهمية الكبيرة والتي تتمثل في الموضوع الأول القيادة التشاركية وهي من أبرز الأنماط القيادية التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها اعتماداً على مبدأ التشاركية وجزء الموظفين جزءاً محورياً في الخطط الاستراتيجية وافساح المجال أمامهم للمشاركة في تحقيق الأهداف من خلال منحهم الصلاحيات والسلطات لتحمل المسؤولية وأيضاً إشراكهم في اتخاذ القرارات وتشجع العاملين على تكوين علاقات فيما بينهم حرصاً من المنظمة على تبادل المعارف والخبرات فيما بينهم الأمر الذي ينعكس إيجاباً على المنظمة، كما تناول البحث موضوع في غاية الأهمية والذي يشكل نقطة تحول جوهرية في بقاء الموظف بالمنظمة من خلال تعزيز شعور السعادة بالعمل في المنظمة وهو ما ينعكس على ولاء وانتماء العاملين، كما يعد تحقيق السعادة داخل العمل من ركائز نجاح المنظمة، كما تكمن أهمية الدراسة من المجتمع المستهدف في البحث الحالي والذي يتمثل في جامعة ابن سينا والتي تلعب دوراً رئيسياً في تطوير المجتمع العراقي ورغد المستشفيات ومؤسسات الرعاية الصحية بالكوادر الطبية المؤهلة، وبالتالي تأمل الباحثة أن تساعد هذه الدراسة جامعة ابن سينا الاستفادة من النتائج التي توصلت إليها للوصول إلى مستوى متقدم من تحقيق السعادة داخل الجامعة وجعل الجامعة البيئة المريحة والمناسبة للعمل.

رابعاً - أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

الهدف الرئيسي الأولي: تحديد أثر ممارسة القيادة التشاركية بأبعادها المجتمعة (المشاركة في اتخاذ القرار, تفويض السلطة, تفعيل العلاقات الانسانية) في تعزيز السعادة التنظيمية في جامعة ابن سينا. تفرع عن هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:

١. تحديد أثر القيادة التشاركية (بعد المشاركة في اتخاذ القرار) في تعزيز السعادة التنظيمية في جامعة ابن سينا.

٢. تحديد أثر القيادة التشاركية (بعد تفويض السلطة) في تعزيز السعادة التنظيمية في جامعة ابن سينا.

٣. تحديد أثر القيادة التشاركية (بعد تفعيل العلاقات الانسانية) في تعزيز السعادة التنظيمية في جامعة ابن سينا.

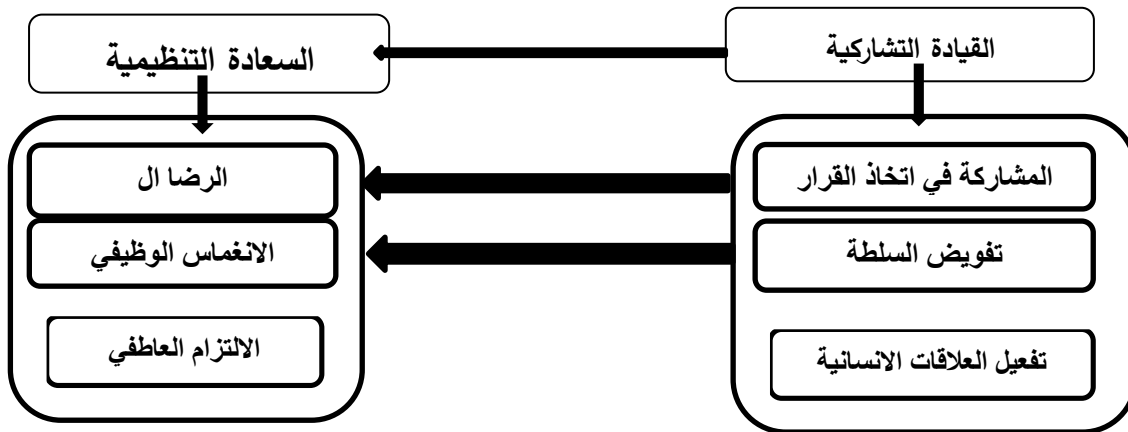
الهدف الرئيسي الثاني: التعرف على مستوى ممارسة القيادة التشاركية بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرار, تفويض السلطة, تفعيل العلاقات الانسانية) في جامعة ابن سينا. **الهدف الرئيسي الثالث:** التعرف على مستوى السعادة التنظيمية بأبعادها (الرضا الوظيفي, الانغماس الوظيفي, الالتزام العاطفي) في جامعة ابن سينا.

خامساً - نموذج البحث:

يتكون البحث من مجموعة من المتغيرات وهي على النحو الآتي:

- **المتغير المستقل:** القيادة التشاركية, اعتمدت الباحثة على ثلاثة أبعاد لقياس القيادة التشاركية وهي (المشاركة في اتخاذ القرار, تفويض السلطة, تفعيل العلاقات الانسانية).
- **المتغير التابع:** السعادة التنظيمية, اعتمدت الباحثة على ثلاثة أبعاد لقياس السعادة التنظيمية وهي (الرضا الوظيفي, الانغماس الوظيفي, الالتزام العاطفي).

نموذج البحث:



سادساً- فرضيات الدراسة

تتحدد الفرضية الرئيسة بـ

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر لممارسة القيادة التشاركية بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرار, تفويض السلطة, تفعيل العلاقات الانسانية) في تعزيز السعادة التنظيمية في جامعة ابن سينا. ويشترك منها الفرضيات الفرعية التالية:

١. يوجد أثر لممارسة القيادة التشاركية بُعد (المشاركة في اتخاذ القرار) في تعزيز السعادة التنظيمية في جامعة ابن سينا.
٢. يوجد أثر لممارسة القيادة التشاركية بُعد (تفويض السلطة) في تعزيز السعادة التنظيمية في جامعة ابن سينا.
٣. يوجد أثر لممارسة القيادة التشاركية بُعد (تفعيل العلاقات الانسانية) في تعزيز السعادة التنظيمية في جامعة ابن سينا.

سابعاً - منهجية البحث:

اعتمدت الباحثة على تبني المنهج الوصفي التحليلي الذي ساعدها على بناء الجانب النظري الخاص بالبحث، بالإضافة إلى تطوير أداة البحث الاستبانة وهي الأداة المستخدمة لجمع البيانات الأولية، كما تم الاعتماد على هذا المنهج في تقديم وصف وتقديم لمشكلة البحث، وذلك من خلال الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات البحث الحالي القيادة التشاركية والسعادة التنظيمية.

المبحث الثاني: الاطار النظري

أولاً- القيادة التشاركية: عندما يُشرك القائد مرؤوسيه ويتشاور معهم لحل مشكلة ما وتحديد الإجراء التصحيحي، يُطلق على ذلك القيادة التشاركية، ويُشار إليها أيضاً بالتأثير المشترك أو صنع القرار الجماعي، حيث تتضمن استشارة المرؤوسين مع التركيز على وجهة نظرهم قبل اتخاذ القادة للقرارات باسم (القيادة التشاركية)، وهذا يرتبط بالتفويض والتشاور والتوافق والمشاركة، ويتبنى القائد التشاركي القدرات البشرية، ويعزز الشعور بالمسؤولية من خلال المشاركة في صنع القرار، فالمشاركة في صنع القرار تخلق الكفاءة الذاتية، والتمكين النفسي، وتجعل المرؤوسين يشعرون بأنهم أصول قيّمة للمنظمة. (Qing & JinHua, 2023;p296).

١. مفهوم القيادة التشاركية

القيادة التشاركية هي قيادة ديمقراطية تُشرك المرؤوسين في صنع القرار والإدارة التنظيمية، بهدف تعزيز شعور الموظفين بالملكية بشكل فعال ودمج أهدافهم الشخصية في أهداف المنظمة، لذا، في عملية القيادة اليومية، يُطبق القادة بنشاط "الإدارة التشاركية" مع مرؤوسيه، مثل غرس القيم الجوهرية، وتنظيم التقارير بشكل فعال، واستراتيجيات الترقية المرنة الأخرى (Odoardi et.al, 2019;p105).

كما تُعرف القيادة التشاركية بأنها أسلوب القيادة القائم على استشارة الموظفين قبل اتخاذ القرارات، كما يقومون بتفويض بعض من سلطاتهم وصلاحياتهم للموظفين في إطار تشجيعهم على المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، وللقيادة التشاركية سمتين أساسيتين أولاً أنها قائمة على استشارة الموظفين قبل اتخاذ القرارات لحل المشكلات معاً، ثانياً، تزويد الموظفين بالموارد اللازمة لدعمهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم (Li et.al, 2018;p651)، كما تتميز القيادة التشاركية عملياً بالخصائص التالية: أولاً، في عملية مشاركة الموظفين في صنع القرار، يكون القادة والمرؤوسون على قدم المساواة ويتقنون ببعضهم البعض ثقة تامة، وتُحل القضايا التنظيمية من خلال التشاور الديمقراطي. ثانياً، بشكل عام، على الرغم من أن الإدارة التشاركية تُشرك مجموعة واسعة من الموظفين في صنع القرار، إلا أن القرار النهائي يبقى



يتخذ القادة (Wang et.al, 2022;p2), كما تشير القيادة التشاركية إلى سلوكيات القائد، مثل الاستماع الفعال إلى أفكار وآراء المرؤوسين والتأمل في اقتراحاتهم عند اتخاذ القرارات (Ahn & Bessiere, 2022;p2).

كما تعرف القيادة التشاركية بأنها أسلوب قيادي يتشاور فيه القادة مع مرؤوسيه قبل اتخاذ أي قرار، ويناقشون أفضل السبل لحل المشكلات، وتتميز هذه القيادة عادةً بشفافية القادة الكاملة فيما يتعلق بالمعلومات مع مرؤوسيه، ومنحهم حرية التصرف في عمليات عملهم، مما يعكس التعاون في صنع القرار بين الطرفين (Qing & JinHua, 2023;p296).

من خلال ما سبق يتضح أن القيادة التشاركية هي سلوك القائد غير التسلطي الذي يتيح للمرؤوسين فرصاً للمشاركة في عملية صنع القرار، وتلقي مدخلات من الموظفين للوصول إلى قرار سليم، كما أن عملية صنع القرار التشاركية، تتضح من خلال تشجيع القائد الموظفين للتعبير عن أفكارهم واقتراحاتهم، كما يعمل القائد التشاركي كموجه يُسهّل على جميع الموظفين عرض أفكارهم بصراحة، ويستفيد من هذه المعلومات القيمة في عملية صنع القرار.

٢. أهمية القيادة التشاركية:

إن ممارسة نمط القيادة التشاركية يؤثر بشكل كبير إيجاباً على بيئة العمل، إذ إن لممارسة القيادة التشاركية انعكاسات مفيدة تشجع الموظفين على الإبداع والابتكار، ويأتي ذلك من خلال ربط القيادة التشاركية بالعديد من النتائج الإيجابية للموظف مثل رفع تحفيز الموظف على تنفيذ المهام بأعلى أداء ممكن، وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى ذلك فإن هذا النمط مهماً باعتباره أسلوباً قيادياً يستحضر الآليات التحفيزية والنفسية ذات التأثير المباشر أو غير المباشر على إبداع الموظف، كما تعد القيادة التشاركية مهمة في التكوين الثقافي والسلوكي للموظفين، ويعزز الاحترام والثقة والقبول، بالإضافة أيضاً لشعور الموظف بالأمان النفسي والعاطفي، بحيث يصبح التفاعل الإيجابي الاجتماعي أكثر ظهوراً في بيئات العمل، ويأتي ذلك نتيجة إشراك القادة للموظفين في عمليات صنع القرار والأخذ بآرائهم في حل المشكلات (Chen et.al, 2020;p746)، وتعد القيادة التشاركية من أهم الأنماط القيادية في العصر الحالي نظراً لأهميتها الكبيرة في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية وتعزيز مشاركتهم بما ينمو التزامهم من خلال شعور الموظفين بالانتماء والمشاركة في تحقيق الأهداف وتحسين جودة القرارات (Liang et.al, 2021;p107). كما تتضح أهمية القيادة التشاركية في ربط الموظف بخطط المنظمة ورؤيتها وتطوير مهارات وقدرات العاملين من خلال تدريبهم في المنظمة لانهم المكون الأهم ورأس مال المنظمة، والحد من المشكلات التي تواجه المنظمة أثناء تنفيذ أهدافها والتخطيط السليم لحلها، بالإضافة إلى تعزيز الشعور الإيجابي في نفوس العاملين والحد من الشعور السلبي قدر الامكان (السماوي وعقلان، ٢٠٢٥: ص ٥٨٩).

٣. خصائص القيادة التشاركية

تتمتع القيادة التشاركية بالعديد من الخصائص ومن أبرزها (عيايدة واشتية، ٢٠٢٥: ص ١٨٢).



١. **التواصل:** بحيث توضح القيادة التشاركية الرؤية والرسالة بشكل كافٍ وجيد مع المرؤوسين وذلك باستخدام شخصيتهم وقوتهم كمواقع ذات التأثير ويساعد القادة في تحديد أهداف المنظمة وأسلوب الوصول إليها من خلال وضع خارطة طريق واضحة.
٢. **التماسك:** إن ممارسة هذا النمط من القيادة يعزز قدرات القادة الذين يمتلكون المهارات والخبرات وأيضاً الكاريزما القوية للبقاء في أعلى درجات التركيز والسيطرة.
٣. **المسؤولية:** إن القائد التشاركي على قدرة عالية لتحمل المسؤولية عن إنجاز أهداف المنظمة وأيضاً يتحمل المسؤولية الكاملة عن القرارات التي يتخذها والأفعال التي ينفذها، كما يتقبل النقد البناء الذي يساعد على تحسين الأداء.
٤. **المرونة:** إن من أبرز صفات القائد التشاركي تمتعه بالمرونة والقدرة على التكيف مع الظروف والمتغيرات البيئية.
٥. **التواضع:** إن القادة التشاركيون حازمون دوماً ولكنهم لديهم مهارات عالية في الأصغاء والاستماع للمرؤوسين بكافة مستويات المنظمة لكسب احترامهم ودعمهم وتعزز أيضاً ثقتهم بأنفسهم.
٦. **التطلع إلى الأمام:** إن القادة التشاركيون ينظرون للمستقبل ودائماً يسعون إلى تحقيق التقدم ولديهم الكفاءة والقدرة على تحقيق الأهداف ضمن الإطار الزمني المحدد.
٤. **أبعاد القيادة التشاركية**

بعد الاطلاع على العديد من الابحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة التشاركية تم تحديد ثلاثة أبعاد لقياس القيادة التشاركية وهي (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، تفعيل العلاقات الانسانية)، وهي الأبعاد الأكثر استخداماً.

أولاً: المشاركة في اتخاذ القرار: تشير إلى قدرة القادة على تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات على أنه لا يستطيع إنجاز المهام والأهداف بمفرده وأن العمل الجماعي التشاركي يمثل الطريق الأمثل لتحقيق النجاح بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف (يسين، ٢٠٢٥: ص ٥٧٠)، كما يشير إلى إشراك المرؤوسين في عملية صنع واتخاذ القرارات التي من الممكن أن تؤدي إلى زيادة رضا المرؤوسين وتشجيعهم على تبني أهداف المنظمة وبذل قصارى جهدهم لتحقيقها (عيايدة واشتية، ٢٠٢٥: ص ١٨٢).

ثانياً: تفويض السلطة: يشير إلى القدرات التي يتمتع بها القائد التشاركي في تحقيق المنافع المشتركة وإدارة المواقف بفعالية من خلال توفير مناخ تنظيمي إيجابي فعال يعزز قيم التشاركية والتعاون بين القادة والمرؤوسين (يسين، ٢٠٢٥: ص ٥٧٠)، كما تشير أيضاً إلى منح المرؤوسين الصلاحيات لتنفيذ المهام واتخاذ القرارات، مما يزيد من تحسين الكفاءة والإنتاجية وتطوير مهارات وقدرات المرؤوسين لتحمل المسؤولية وزيادة رضاهم (عيايدة واشتية، ٢٠٢٥: ص ١٨٢).

ثالثاً: تفعيل العلاقات الانسانية: يشير إلى قدرة القائد على بناء وتكوين علاقات إيجابية بين الأفراد العاملين من كافة المستويات الإدارية بالمنظمة من خلال ممارسة عدة سلوكيات منها حسن السلوك وسلامة النية في التعامل والتقدير المتبادل والشعور الإيجابي بقيمة العمل الذي يؤديه المرؤوسين (يسين، ٢٠٢٥: ص ٥٧٠)، كما تشير إلى العلاقات التي ترتبط المرؤوسين بالمنظمة وفيما بينهم والتي من

الممكن أن تؤدي إلى تحفيز المرؤوسين للاستمرار في المنظمة بما ينعكس ذلك على أدائهم وعلى بيئة العمل (عيايدة واشتية، ٢٠٢٥: ص ١٨٢).

ثانياً - السعادة التنظيمية: إن السعادة مهمة للعاملين والمنظمات على حد سواء، فكما يسعى الأفراد إلى تحقيق السعادة، تسعى المنظمات أيضاً إلى تحقيقها، إذ إن المنظمة السعيدة هي التي يكون فيها جميع الأطراف ذات العلاقة والمصالح المشتركة سعداء، وإذا كان العاملين في المنظمة سعداء، فإن هذه السعادة سوف تحدث تأثيراً إيجابياً ينعكس على المنظمة، ومن ثم يعزز ولاء العاملين ويبدلون قصارى جهدهم في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية، ومع مرور الوقت تتحول سعادة العاملين إلى مفهوم السعادة التنظيمية، ولذلك، تُعبر السعادة التنظيمية عن اجتماع سعادة العاملين داخل المنظمة، كجزء من ثقافة المنظمة أو أخلاقياتها، الأمر الذي يتطلب من المنظمة العمل جاهدة لتحقيق السعادة وجعلها جزءاً من خططها وأيضاً جزءاً من منظومتها القيمية (Çayak, 2021;P30). ومن خلال المتابعة والتقييم تبين أن الموظفين السعداء هم الأكثر التزاماً بأداء مهامهم وأنشطتهم على أكمل وجه، وهم أيضاً الأعلى إنتاجية، ولذلك يمكن القول إن السعادة التنظيمية تعد من أهم وأبرز العوامل الداخلية التي تساعد المنظمة على زيادة الإنتاجية وبمواصفات ومقاييس عالية الجودة، بالإضافة إلى ذلك، تُظهر الأبحاث أن السعادة التنظيمية تُساعد الموظفين على تحقيق النجاح الوظيفي والمهني، وزيادة الرضا الوظيفي، وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهد وتقديم المبادرات التي ترفع جودة العمل الداخلي، وتوفير مناخ ملائم للإبداع والابتكار، كما كشفت الدراسات أيضاً أن الموظفين السعداء قد يكون لديهم معدلات استقالة أقل (Benuyenah & Pandya, 2020;P174).

١. مفهوم السعادة التنظيمية

تشمل السعادة في بيئة العمل المشاعر الإيجابية والسلبية، إلى جانب تحقيق الموظفين لإمكاناتهم، وتنقسم إلى مشاعر إيجابية، ومشاعر سلبية، وشعور بالإنجاز، وتشمل المشاعر الإيجابية الفرح، والسرور، والرضا، والبهجة، والسعادة، والسلام، والحب، مما يدل على مستوى عالٍ من السعادة، أما المشاعر السلبية تتمثل في الحزن، والقلق، والهم، والتوتر، والعصبية، والغضب، والملل، والضيق، والإحباط، والاكتئاب، فتُسمى المشاعر السلبية (Incekara & Şahin, 2026;p3)، وتشير السعادة التنظيمية إلى الرضا العام، وتحقيق الذات، والرفاهية للموظفين داخل المنظمة، وهي تشمل عوامل مثل الرضا الوظيفي، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، وتأثير المشاعر الإيجابية على الرفاهية العامة والإنتاجية على المستوى التنظيمي، كما يُعتقد أن السعادة التنظيمية جانبٌ حاسم لنجاح المنظمة، إذ من المعروف أنها تؤثر على نتائج المنظمة والنتائج الفردية (Yasin Ghadi, 2024;P947)، كما ربطت السعادة التنظيمية بزيادة الإنتاجية وتحسين العلاقات مع زملاء العمل وانخفاض احتمالية الاستقالة والمشاعر الإيجابية والرضا الوظيفي والتحفيز وسلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي والرفاهية (Kun & Gadanecz, 2022;P187)، كما تُعرف السعادة التنظيمية بأنها الحالة العاطفية الإيجابية التي يمر بها الفرد الموظف وتتضمن هذه الحالة مشاعر السعادة والفرح تجاه الوظيفة المؤكدة إليه وأيضاً تجاه المنظمة نتيجة العديد من الخصائص التي تتمتع بها وما تقدمه المنظمة له من تعزيز الدافعية والشعور بالرضا (Salas-Vallina, 2020;p3)، كما تُعرف السعادة التنظيمية أيضاً بأنها المشاعر

الإيجابية التي تتولد في نفس الفرد ويشعر بها في مكان العمل داخل المنظمة نتيجة العديد من العوامل من أسلوب تعامل قيادة المنظمة معه، بالإضافة إلى نظام الرواتب والحوافز المطبق في المنظمة، وأيضاً من التجارب الممتعة التي يمر بها أثناء أداء مهامه مما يخلق لديه حالة من المزاجية الإيجابية (Junjuna, 2021;p66), كما عُرف (خلف, ٢٠٢١: ص ٢٥٠) السعادة التنظيمية بأنها الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد داخل المنظمة التي يعمل بها بناءً على اعتبار المنظمة أن السعادة تعد من العناصر الأساسية التي تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين وتحقيق رفاهيتهم وتولد لديهم أيضاً شعور الارتياح والتي تعد أحد أبرز الأهداف التي يسعى الموظف إلى تحقيقها في مكان العمل. كما تعبر السعادة التنظيمية عن مشاعر الموظف الإيجابية كالرفاهية أثناء العمل مثل شعور الفرح والذي ينشأ في داخل نفس الموظف من خلال تنفيذ المهام وإنجاز الأهداف وحصوله على مفاجآت سارة كالحوافز النقدية والمعنوية، مما يولد الشعور بالرضا عن الحياة الوظيفية (عوديش, ٢٠٢٢: ص ١٠٣٧), كما تشير السعادة التنظيمية إلى زيادة تأثير المشاعر الإيجابية والحد من تأثير المشاعر السلبية المثبطة لدى العاملين في بيئة العمل نتيجة العلاقات والمواقف والمحفزات والتي تؤدي إلى تحقيق إنجاز أفضل ومستوى عالي من الرضا الوظيفي، مما ينعكس على جودة الحياة داخل المنظمة (اسماعيل وآخرون, ٢٠٢٥: ص ٧٤٣), كما تتميز السعادة في العمل بنظرة إيجابية تجاه العمل، ورغبة في الحضور إلى العمل، وعلاقات إيجابية مع زملاء العمل، واستعداد للعمل مع الآخرين أو في مجالات مختلفة، واستعداد لتغطية المواعيد أو إعادة ترتيبها (Tannady et.al, 2022;p95). يتضح مما سبق أن السعادة التنظيمية هي الشعور النفسي الإيجابي لدى الموظفين نتيجة فهمهم الكامل لأساليب العمل وإجراءاته، وقدرتهم على إدارة العمل والتأثير فيه، مما يمكنهم من تحقيق أقصى أداء وتوفير الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى المشاعر الإيجابية تجاه الوظيفة نفسها، وخصائصها، والمنظمة ككل، وفرص العمل، والشعور بالانتماء إليها، مما ينعكس على الرضا الوظيفي، والالتزام العاطفي بالمنظمة، والانخراط الوظيفي.

٢. أهمية السعادة التنظيمية

يعد موضوع السعادة التنظيمية من الموضوعات الإيجابية المهمة التي تتناول الشعور النفسي الداخلي للموظف والذي ينعكس تأثيرها بشكل كبير على أداء وسلوك الموظف وأيضاً على توجهات الموظف الحالية والمستقبلية تجاه المنظمة وأهدافها وهو ما يتضح من خلال سلوك الموظف التنظيمي، وقد اكتسب موضوع السعادة التنظيمية أهمية كبيرة من قبل المتخصصين في مجال الأعمال وعلم النفس لأنها تعد من أهم المحفزات التي تعزز دافعية الموظفين والمنظمات إلى تحقيق التفوق بكافة الجوانب الخدمية والانتاجية والمعرفية، مما ينعكس على التميز في الأداء والتميز المؤسسي بشكل عام، إذ تؤدي السعادة التنظيمية إلى تحسين مناخ العمل وتعزز أداء الموظف الإنتاجي وأيضاً تعد من الإجراءات الإدارية التي تتخذها المنظمة وتحرص على تحقيقها للمساهمة في رفع مستوى رفاهية العاملين، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وكذلك ترتبط بتحقيق نجاح مهني أكبر ومستوى دخل أعلى وأداء وظيفي أفضل، فالموظف السعيد في العمل يكون أكثر إبداعاً وإنتاجية ويمكن أن يكون أيضاً فعالاً ومبتكراً ومتقبلاً ومتفائلاً وإيجابياً وهي مرتبطة ليس فقط بما يحقق من نتائج صحية بل يرتبط بالعديد من

العوامل الاجتماعية والنفسية التي تتعلق بالعمل والأداء (Munar et.al, 2020;p2), كما اضاف كل من (عدافة ومحمود, ٢٠٢١: ص ٢٤٦), أن السعادة التنظيمية تسهم بشكل مباشر في الحد من وتقليص معدلات الغياب والتأخر عن أوقات العمل وتعزز روح العمل الجماعي وتدعم احترام السياسات التنظيمية والمبادئ والقيم التنظيمية, مما يؤدي إلى زيادة الالتزام العاطفي, كما يشير (حامد, ٢٠٢٣: ص ٢٢٠), إلى أن تحقيق السعادة التنظيمية ذات أهمية كبيرة تنعكس على سعادة الأفراد والمنظمة, فعلى الصعيد الفردي تحفز الأفراد على الإبداع وتقديم الأفكار الابتكارية, واطلاق العنان امام مواهبهم وتحقيق أهداف المنظمة, كما تساعد أيضاً في تحقيق التكيف مع بيئات العمل المتغيرة نتيجة الظروف التنافسية والبيئة الخارجية التي تعصف بالمنظمة, اما بالنسبة للمنظمة فإن السعادة التنظيمية تساهم في تحسين جودة الخدمات والمنتجات وتقلل أيضاً من معدل دوران العاملين والغياب والتأخير, مما يعزز الانتماء والولاء التنظيمي ويزيد من رغبة الأفراد في الاستمرار بالعمل وتولد شعور لديهم أن هذه المنظمة هي المكان المناسب للعمل, ونتيجة لذلك, ينبغي للمنظمات أن تولي اهتماماً أكبر لخلق بيئة عمل إيجابية تعزز سعادة الموظفين.

٣. مقومات السعادة التنظيمية

إن السعادة التنظيمية ترتبط ارتباطاً مباشراً بمكان العمل, فاذا كان المناخ التنظيمي داخل المنظمة إيجابياً ويولد لدى الموظفين شعوراً إيجابياً يعزز سعادتهم بانتمائهم للمنظمة والبقاء والعمل بها, ويمكن توضيح أبرز مقومات السعادة التنظيمية على النحو الآتي (العنزي وعلي, ٢٠٢٥: ص ٣٣), (محمود, ٢٠٢٠: ص ٢٨٤).

١. **الاستقرار:** يشير إلى شعور الموظفين بالاستقرار النفسي والعاطفي بالعمل داخل المنظمة ومن ثم فإن العاملين يميلون إلى التمسك بأحكام السعادة, ولذلك ليس من الضروري أن تكون أحكام وتصورات السعادة مستمرة مع مرور الزمن إذ إن بعض الموظفين يغيرون آرائهم بشكل كبير, ومن ثم فإن الشعور بالسعادة لا يمتاز بالاستقرار بل هي حالة أو شعور قابل للتبديل.

٢. **الوعي:** إن السعادة جزء أو حالة من حالات الوعي وهي عبارة عن احكام يطلقها الموظف بناءً على إحداث ومواقف حدثت معه اثناء العمل داخل المنظمة ولكن رغم ذلك فإنه ليس كل حالات الوعي يمكن تقييمه بشكل متساو بل أن هناك تفاوت في التقييم فبعض الموظفين الذين يحكمون على أنفسهم بأنهم غير سعداء, يمكن أن يكونوا مترددين حول إدراكهم لهذه الحقيقة وعدم وعيهم بها.

٣. **الملائمة:** يأتي ذلك بتبني الموظف تصوراً بالحكم على نفسه بالسعادة, حيث أن هذا التقييم قابل للتبديل لانه قد يكون مناسب لفترة زمنية معينة وغير مناسب لفترة أخرى.

٤. **التحديد:** عندما لا يتمكن الموظف من التحكم والسيطرة بحياتهم أو تحديد طبيعة حياتهم من الجوانب الاقتصادية والاجتماعية من ناحية الأفضلية فلا يمكن اصدار حكم عليهم بأنهم سعداء أو تعساء وذلك لان كل فترة زمنية بها ظروفها الخاصة.

٥. **التأكيد على الزمن أو الوقت:** فالسعادة هي تقييم بالحياة ككل, لذا لا يمكن الحكم بأن السعادة تعني الحاضر وهي امتداد للماضي وتنبؤ بالمستقبل فهناك أفراد يركزون على الماضي وما يحمله من احداث

وذكريات, وبعض منهم يصب تركيزه على الحاضر والبعض الآخر منهم يصب تركيزه على المستقبل وهذا النوع يكون في مستوى تفؤل عالي.

٦. **طبيعة العمل:** لا يزود العمل الأفراد فقط بالمال بل يكون له تأثير رئيسي في تكوين الفرد وبناء شخصيته ولهذا فإن عدم الحصول على فرصة عمل يترك تأثيرات سلبية في نفس الفرد مما يسبب ذلك العديد من الأزمات وخاصة بعد مرور فترة من الزمن يكون فيها الفرد عاطلاً عن العمل.

٤. **أبعاد السعادة التنظيمية:**

هناك العديد من الأبعاد التي تستخدم لقياس السعادة التنظيمية وبعد الاطلاع على الابحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع السعادة التنظيمية تبين أن هذه الأبعاد الثلاث (الرضا الوظيفي, الانغماس الوظيفي, الالتزام العاطفي), هي الأبعاد الأكثر استخداماً لقياس السعادة التنظيمية.

الرضا الوظيفي: يشير إلى الحالة الجيدة التي يشعر بها الموظف تجاه المنظمة التي يعمل بها وأيضاً تجاه وظيفته بسبب ما تلبي الوظيفة من احتياجاته ورغباته وفرض شخصيته داخل المنظمة (صالح وجبريل, ٢٠٢٥: ص ١٠١), كما يشير الرضا الوظيفي إلى المشاعر الإيجابية التي يشعر بها الموظف تجاه وظيفته نتيجة تقييمه للمميزات الوظيفية, لذا فإن المنظمات التي تحقق الرضا الوظيفي لموظفيها فأنها قادرة على تحقيق مستوى عالٍ من السعادة, الأمر الذي يجعل الرضا الوظيفي عمالاً أساسياً في التنبؤ بشعور الموظف بالسعادة داخل المنظمة (الجنابي, ٢٠٢٢: ص ١٠٧). كما يشير أيضاً إلى مجموعة من الاتجاهات والمشاعر التي تتكون في نفس الموظف (الشعور الداخلي) تجاه وظيفته والتي تعبر عن شعور الرضا العام عن العمل والمنظمة نتيجة ما يحصل عليه من رواتب وحوافز وأسلوب تعامل (أسلوب القيادة مع العاملين) مقارنة بما يتوقع الحصول عليه من منافع تحقق له لإشباع احتياجاته ورغباته من خلال قيامه بوظيفته أثناء مرحلة حياته الوظيفية في المنظمة (سليم ودوده, ٢٠٢٤: ص ٥٢٤).

الانغماس الوظيفي: يشير إلى الدرجة التي يبذل العامل جهوده تجاه تنفيذ المهام المؤكدة إليه وتتوفر لديه درجة عالية ورغبة قوية في تنفيذ مهام عمله على أكمل وجه مع تجاهل وعدم الاكتراث للتأثيرات السلبية لعوامل البيئة الخارجية (صالح وجبريل, ٢٠٢٥: ص ١٠١), كما يشير إلى مدى الانخراط العميق والارتباط الوثيق الذي يُظهره الأفراد تجاه وظائفهم ومسؤولياتهم في بيئة العمل, ويُعد الانغماس في العمل عاملاً هاماً في تحقيق أهداف المنظمة, إذ يُعزز التوافق بين أفرادها وأهدافها الاستراتيجية, ويلعب دوراً بارزاً في الحدّ من الترهل التنظيمي, وهي ظاهرة شائعة في بيئات العمل, كما تعمل على توفير بيئة عمل تُشجع على الانغماس في العمل يُمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والتنظيمي ككل (Fakhry et.al, 2024;P169).

الالتزام العاطفي: يشير إلى السلوك العاطفي للموظف تجاه العمل والمنظمة بحيث يؤمن بقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها ورغبته في الاستمرار بالعمل بها, إذ أن أهدافه تتطابق وتتلاءم مع أهداف المنظمة وهو ما يحدث تأثيراً في قرار الموظف بالاستمرار والبقاء في المنظمة (صالح وجبريل, ٢٠٢٥: ص ١٠١). كما يشير الالتزام العاطفي إلى التزام الموظف بالعمل في المنظمة من خلال ارتباطه العاطفي تجاه المنظمة وتحديد الهوية المشاركة الفعالة في المنظمة ويظهر ذلك من خلال

توجهاته ومواقفه تجاه المنظمة واستعداده على بذل أقصى جهد ممكن ورغبة قوية في الحفاظ على استمراره في المنظمة (سليم وداوده, ٢٠٢٤: ص ٥٢٤).

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للبحث

أولاً- مجتمع البحث: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جامعة ابن سينا والبالغ عددهم (٢٧٤)، تم تحديد هذا العدد من خلال التواصل مع الجامعة.

ثانياً- عينة الدراسة: نظراً لصغر مجتمع البحث المستهدف استخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل من خلال توزيع الاستبانة على كافة أفراد المجتمع المستهدف.

ثالثاً- بيانات الدراسة وإعدادها للتحليل الإحصائي: شكلت البيانات التي جمعها الاستبيان الخاص بهذه الدراسة، المصدر الرئيسي للبيانات، والتي تمثلت بتقييم المبحوثين لمستويات كل من تطبيق القيادة التشاركية ومستويات السعادة التنظيمية، وتمت مشاركة الاستبيان خلال شهر اذار ٢٠٢٦، وتم اعتماد الطريقة الإلكترونية لمشاركة الاستبيان، وتمكنت الدراسة من جمع ٢٧٢ استبيان، وخلال مرحلة جمع البيانات كان يتم تدقيق محتوى الاستبيان فور تسجيله في النموذج الإلكتروني، وتم خلال مرحلة جمع البيانات حذف استبيان واحد فقط إذ احتوى على إجابة متكررة على جميع الفقرات التي يقيسها الاستبيان، لذلك تم اعتباره استبيان تالف، وبذلك تم اعتماد ٢٧١ استبيان في ملف البيانات، وتم ترميز ملف البيانات بالاعتماد على المقاييس الكمية للمتغيرات. بعد ذلك تم التحقق من وجود مشاهدات شاذة في عينة البيانات وهي تعرف إحصائياً (Outliers)، وجرى الاعتماد على معاملات مسافة كوك للتحقق من وجود المشاهدات الشاذة، حيث ان هذه المعاملات تدل على وجود مشاهدة متطرفة إذا تجاوزت مستوى ٠,١ بناءً على توصيات (Weinberg & Abramowitz, 2008)، وبمعينة المشاهدات في عينة البيانات، تبين أن خمس مشاهدات سجلت معاملات مسافة كوك أعلى من مستوى ٠,١، ولذلك تم اعتبارها مشاهدات شاذة وجرى حذفها من عينة البيانات، ليصبح بذلك حجم العينة الصالحة للتحليل الإحصائي ٢٦٦ مشاهدة.

رابعاً- مقاييس الدراسة والأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات:

في بناء استبيان الدراسة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert 5 points scale) والذي يقدم خمس درجات للاتفاق على بنود الاستبيان (اتفق بشدة ٥، اتفق ٤، محايد ٣، لا اتفق ٢، ولا اتفق بشدة ١). ولعرض الدرجة الكلية لموافقة المبحوثين على متغيرات الدراسة تم الاعتماد على المقياس الثلاثي والذي يصنف المتوسطات الحسابية كالآتي: المتوسطات الحسابية بين (١ - ٢,٣٣٩) تعكس درجة اتفاق منخفضة، المتوسطات الحسابية بين (٢,٣٤ - ٣,٦٦٩) تعكس درجة اتفاق متوسطة، والمتوسطات الحسابية بين (٣,٦٧ - ٥,٠٠) تعكس درجة اتفاق مرتفعة. حيث يبلغ طول الفئة في هذا المقياس ١,٣٣، وتم احتسابه بطرح الحد الأدنى للمقياس الخماسي من الحد الأعلى له، ثم قسمة الناتج على ٣، وهو عدد فئات المقياس الثلاثي، وذلك وفقاً للمعادلة التي قدمها Bougie & Sekaran (2019)

خامساً- معاينة الثبات الإحصائي والاتساق الداخلي لأداة الدراسة:



من أهم الخصائص السيكمترية لجودة الاستبيان الثبات الإحصائي الذي يختبر مقدرة الاستبيان على إعطاء ذات النتائج المتسقة إذ استخدم مرة أخرى في مجتمع دراسي مماثل. ويوصى إحصائياً لاختبار الموثوقية والثبات بمعادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وفقاً لتوصيات (Bougie & Sekaran, 2019) لا بد من تجاوز معامل كرونباخ ألفا مستوى ٠,٦٠ لاعتبار الموثوقية و الثبات متحققة، وكلما تجاوزت مستوى ٠,٧٠ كان ذلك مؤشر على مستويات أعلى من الثبات والموثوقية. النتائج التي قدمها الجدول رقم (١) بينت أن جميع المعاملات تجاوزت مستوى ٠,٦٠ وهو الحد الأدنى، وكانت جميعها بمستويات مرتفعة لتؤكد على تمتع الاستبيان بمستويات جيدة من الموثوقية والثبات. الجدول رقم (١): الموثوقية والثبات الإحصائي للاستبيان اعتماداً على معامل كرونباخ ألفا (ن=٢٦٦)

المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
تفويض السلطة	٥	٠,٨٣١
تفعيل العلاقات الإنسانية	٦	٠,٨٩٣
متغير القيادة التشاركية	١٦	٠,٩٤٩
الرضا الوظيفي	٥	٠,٨٧٥
الانغماس الوظيفي	٥	٠,٨٥٢
الالتزام العاطفي	٥	٠,٨٣٠
متغير السعادة التنظيمية	١٥	٠,٩٤٢

الداخلي للاستبيان:
الاتساق الداخلي، فهو
الداخلية لمقياس كل
الإحصائي الإيجابي

سادساً: الاتساق
أما عن
اختبار لترابط البنية
مجال، إذ أن الترابط

مع الدرجة الكلية لكل مقياس يشير إلى تناسق في المكونات الداخلية. يتم اختبار الاتساق الداخلي بالاعتماد على علاقات ارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجات الكلية لمجالاتها، ويقوم الاتساق الداخلي على تحقق معنوية الارتباط وتسجيله مستويات أعلى من مستوى ٠,٢٠ تبعاً لتوصيات (Pallant, 2020). النتائج التي عرضها الجدول رقم (٢) بينت تمتع المقاييس بمستويات جيدة من الاتساق الداخلي، إذ سجلت جميع الفقرات علاقات ارتباط إيجابية ومعنوية وتجاوزت جميع العلاقات مستوى ٠,٢٠ وبهذا يعتبر الاتساق الداخلي للاستبيان الدراسة الحالية.

الجدول رقم (٢): الاتساق الداخلي للاستبيان اعتماداً على معامل ارتباط بيرسون بين الفقرات و الدرجات الكلية للمجالات التي تتبع لها (ن=٢٦٦)

المجال	الفقرة	علاقة الارتباط مع الدرجة الكلية	المجال	الفقرة	علاقة الارتباط مع الدرجة الكلية
المشاركة في اتخاذ القرار	PDM1	**٠,٨٢٦	الرضا الوظيفي	JS1	**٠,٧٩٣
	PDM3	**٠,٨٠٢		JS2	**٠,٨١٦
	PDM3	**٠,٨٠٤		JS3	**٠,٨٤٤
	PDM4	**٠,٨٤١		JS4	**٠,٨١٤



**٠,٨١٩	JS5		**٠,٨٢٤	PDM5	
**٠,٧٩٤	JI1	الانغماس الوظيفي	**٠,٧٧٣	AD1	تفويض السلط
**٠,٧٩٨	JI2		**٠,٧٥٣	AD2	
**٠,٧٩٠	JI3		**٠,٨٣٠	AD3	
**٠,٧٦٧	JI4		**٠,٧٢٩	AD4	
**٠,٨٢١	JI5		**٠,٧٨٠	AD5	
**٠,٨٠١	JC1	الالتزام العاطفي	**٠,٨٠١	EHR1	تفعيل العلاقات الإنسانية
**٠,٧٦١	JC2		**٠,٨٣٢	EHR2	
**٠,٧٦٤	JC3		**٠,٧٩٤	EHR3	
**٠,٧٦٢	JC4		**٠,٨٣٧	EHR4	
**٠,٧٧٢	JC5		**٠,٧٧٠	EHR5	
//			**٠,٨١٠	EHR6	

**العلاقة دالة عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$)

سابعاً- التحقق من ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية:

قبل إخضاع البيانات لنماذج التحليل الإحصائي، لابد من توافر الشروط التي تخص توافق البيانات مع الاختبارات التي سيتم تطبيقها، وبما أن الدراسة تتطلب استخدام الاختبارات المعلمية مثل نماذج الانحدار الخطي، فهذا يشترط أن تكون البيانات ذات توزيع طبيعي وأن تخلو من الارتباط الخطي المتعدد. يشير التوزيع الطبيعي للبيانات إلى تماثل ذيلي منحنى البيانات، بحيث تكون خالية من الالتواء والتفلطح الشديد، ويعتبر نطاق $\pm 2,3$ موصى به لمعاملات الالتواء، ونطاق $\pm 3,6$ موصى به لمعاملات التفلطح بناءً على توجيهات (Geroge, 2011). بمعاينة النتائج التي جمعها الجدول رقم (٣)، يتبين أن جميع معاملات الالتواء والتفلطح التي تم الحصول عليها كانت ضمن النطاقات الموصى بها، مما يشير إلى تماثل ذيول البيانات واتباعها منحنيات التوزيع الطبيعي، وبهذا تعتبر بيانات الدراسة مناسبة للخضوع للإحصاء المعلمي.

الجدول رقم (٣): التوزيع الطبيعي لمنحنيات البيانات اعتماداً على معامل الالتواء والتفلطح (ن=

٢٦٦)

المجال	معامل الالتواء	معامل التفلطح
تفويض السلطة	-0.856	0.159
تفعيل العلاقات الإنسانية	-0.867	0.264
متغير القيادة التشاركية	-0.806	-0.021
الرضا الوظيفي	-0.780	-0.034
الانغماس الوظيفي	-0.884	0.594
الالتزام العاطفي	-0.759	0.189



.009

-765

متغير السعادة التنظيمية

تتطلب المتغيرات التفسيرية التي تتكون من عدة مجالات التحقق من خلوها من الارتباط الخطي المتعدد، حيث أن الارتباط الخطي المتعدد يؤدي إلى تضخم معاملات التباين المفسر في النموذج، وهو ما يؤدي إلى الحصول على نتائج تقدير غير دقيقة. يتم الكشف عن مشاكل الارتباط الخطي المتعدد من خلال ثلاث اختبارات هي معاملات تضخم التباين، ومعاملات التباين المسموح به، ومعاملات ارتباط بيرسون وفقاً لتوصيات (Pallant, 2020). تناول الجدول رقم (٣) نتائج الاختبارات المشار إليها، والتي أكدت جميعها سلامة نموذج الانحدار من تشكل الارتباط الخطي المتعدد، حيث أن معاملات تضخم التباين كانت أقل من مستوى ١٠، بينما كانت معاملات التباين المسموح به أعلى من مستوى ٠,٠١، وأخيراً، لم تتجاوز أي من علاقات ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل مستوى ٠,٩٠. وبهذا يعتبر نموذج الانحدار الخطي سليم من التأثير بالارتباط الخطي المتعدد.

الجدول رقم (٤): الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل اعتماداً على معاملات تضخم التباين، والتباين المسموح به، وارتباط بيرسون (ن = ٢٦٦)

المجال	عامل تضخم التباين	عامل التباين لمسموح به	معامل ارتباط بيرسون		
			١	٢	٣
مشاركة في اتخاذ القرار	٥,٤١١	٠,١٨٥	١		
تفويض السلطة	٣,٠٠٥	٠,٣٣٣	**٠,٨٠	١	
تفعيل العلاقات الإنسانية	٥,٠٦٢	٠,١٩٨	**٠,٨٨	**٠,٧٨	١

**العلاقة دالة عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$)

ثامناً- التحليل الإحصائي وعرض النتائج: يعرض هذا الجزء عملية التحليل الإحصائي باختباراتها المختلفة التي تم من خلالها الإجابة على أسئلة الدراسة.

١_ توزع المبحوثين وفق الخصائص الديموغرافية:



يتناول الجدول رقم (٥) ملخص لتوصيف عينة الدراسة من خلال التكرارات والنسب المئوية. أشارت النتائج أن أكثر من نصف العينة كان من الذكور إذ بلغت نسبتهم (72.2%) وبتكرار ن= 192. بينما بلغت نسبة الإناث (27.8%) وبتكرار ن= 74. كما أشارت النتائج إلى تنوع العينة فيما يخص التوزيع على جميع الفئات العمرية و بنسب متقاربة عموماً. كانت النسب والتكرارات لتوزيع المبحوثين على الفئات العمرية كما يلي: الفئة العمرية من ٢٥ سنة إلى ٣٠ سنة بنسبة (8.3%) وبتكرار ن= 22، الفئة العمرية من ٣١ سنة إلى ٣٥ سنة بنسبة (25.9%) وبتكرار ن= 69، الفئة العمرية من ٣٦ سنة إلى ٤٠ سنة بنسبة (33.1%) وبتكرار ن= 88، الفئة العمرية من ٤١ سنة إلى ٤٥ سنة بنسبة (23.3%) وبتكرار ن= 62، الفئة العمرية من ٤٦ سنة إلى ٥٠ سنة بنسبة (7.5%) وبتكرار ن= 20، والفئة العمرية ٥١ سنة فأكثر بنسبة (1.9%) وتكرار ن= ٥. أما عن نتائج المؤهل العلمي، فقد بينت أن عينة الدراسة ذات مستوى تحصيل أكاديمي مرتفع، حيث أن أعلى النسب والتكرارات كانت لمؤهلات الدراسات العليا، حيث بلغت نسبة مؤهل ماجستير (70.7%) وبتكرار ن= 188، بينما جاء مؤهل دكتوراه بنسبة (23.3%) وبتكرار ن= 62، أما مؤهل بكالوريوس فقد سجل نسبة (6.0%) وتكرار ن= 16.

سنوات الخبرة أكدت على تمتع المبحوثين بمستويات جيدة من الخبرة إذ سجلت فئات الخبرة النتائج التالية: فئة الخبرة من ٥ إلى ١٠ سنوات بنسبة (32.0%) وبتكرار ن= 85، فئة الخبرة من ١١ إلى ١٥ سنة بنسبة (46.6%) وبتكرار ن= 124، فئة الخبرة من ١٦ إلى ٢٠ سنة بنسبة (15.4%) وبتكرار ن= 41، فئة الخبرة من ٢١ إلى ٢٥ سنة بنسبة (4.5%) وبتكرار ن= 12، أما فئة الخبرة ٢٦ سنة فأكثر فقد حلت بنسبة (1.5%) وبتكرار ن= ٤. أخيراً، تنوعت عينة الدراسة من حيث المسميات الوظيفية للمبحوثين وكانت النتائج كالآتي: عميد كلية بنسبة (1.5%) و تكرار ن= ٤، معاون عميد بنسبة (2.3%) وبتكرار ن= ٦، رئيس قسم بنسبة (5.3%) وبتكرار ن= 14، معاون رئيس قسم بنسبة (3.4%) وبتكرار ن= ٩، مقرر قسم بنسبة (3.0%) و بتكرار ن= ٨، مدير قسم بنسبة (6.8%) وبتكرار ن= 18، مدير مركز بنسبة (7.9%) وبتكرار ن= 21، مسؤول وحدة بنسبة (11.3%) وبتكرار ن= 30 وموظف بنسبة (58.6%) وبتكرار ن= 156.

الجدول رقم (٥): ملخص توصيف العينة اعتماداً على التكرارات والنسب المئوية (ن= 266)

الخاصية	الفئة	التكرار	النسب
النوع الاجتماعي	ذكر	192	%72.2
	أنثى	74	%27.8
العمر	من ٢٥ سنة إلى ٣٠ سنة	22	%8.3
	من ٣١ سنة إلى ٣٥ سنة	69	%25.9
	من ٣٦ سنة إلى ٤٠ سنة	88	%33.1



		سنة	
23.3%	62	من ٤١ سنة إلى ٤٥ سنة	
7.5%	20	من ٤٦ سنة إلى ٥٠ سنة	
1.9%	5	٥١ سنة فأكثر	
6.0%	16	بكالوريوس	المؤهل العلمي
70.7%	188	ماجستير	
23.3%	62	دكتوراه	
32.0%	85	من ٥ إلى ١٠ سنوات	سنوات الخبرة
46.6%	124	من ١١ إلى ١٥ سنة	
15.4%	41	من ١٦ إلى ٢٠ سنة	
4.5%	12	من ٢١ إلى ٢٥ سنة	
1.5%	4	٢٦ سنة فأكثر	
1.5%	4	عميد كلية	المسمى الوظيفي
2.3%	6	معاون عميد	
5.3%	14	رئيس قسم	
3.4%	9	معاون رئيس قسم	
3.0%	8	مقرر قسم	
6.8%	18	مدير قسم	
7.9%	21	مدير مركز	
11.3%	30	مسؤول وحدة	
58.6%	156	موظف	

تاسعاً: عرض التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

جمع الجدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات الموافقة الكلية للمبحوثين على متغيرات الدراسة. بينت تقديرات المبحوثين أن مستويات تطبيق القيادة التشاركية مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير (٣,٧٠). وجاءت مستويات الموافقة تجاه جميع المجالات ضمن الدرجة المرتفعة للموافقة إذ كان أعلاها لمجال تفويض السلطة بمتوسط حسابي (٣,٧٥)، بينما كان أدناها لمجال المشاركة في اتخاذ القرار بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٨). كما بينت النتائج أن مستويات السعادة التنظيمية لدى المبحوثين تبلغ درجة مرتفعة إذ كان المتوسط الحسابي العام المسجل للمتغير (٣,٧٢)، وكانت جميع المجالات ضمن الدرجة المرتفعة للموافقة بمتوسطات حسابية وقعت ضمن نطاق (٣,٧٣)



و(٣,٧٠). وعلى الرغم من أن جميع المتوسطات الحسابية المسجلة للمتغيرات ومجالاتها كانت ضمن الدرجة المرتفعة، إلا أنها وقعت ضمن بداية الدرجة المرتفعة مما يشير إلى ضرورة بذل اهتمام أعلى من قبل إدارة المجتمع المبحوث للوصول إلى مستويات تطبيق أعلى للقياد التشاركية والسعادة التنظيمية. الجدول رقم (٦): التحليل الوصفي لمتغيرات نموذج الدراسة اعتماداً على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (ن= ٢٦٦)

الدرجة	الرتب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
متغير القيادة التشاركية				
مرتفعة	٣	٠,٨٢	٣,٦٨	المشاركة في اتخاذ القرار
مرتفعة	١	٠,٨٠	٣,٧٥	تفويض السلطة
مرتفعة	٢	٠,٨١	٣,٦٩	تفعيل العلاقات الإنسانية
مرتفعة	--	٠,٧٦	٣,٧٠	المتوسط الحسابي العام
متغير السعادة التنظيمية				
مرتفعة	١	٠,٨٤	٣,٧٣	الرضا الوظيفي
مرتفعة	٢	٠,٨٠	٣,٧٢	الانغماس الوظيفي
مرتفعة	٣	٠,٧٧	٣,٧٠	الالتزام العاطفي
مرتفعة	--	٠,٧٥	٣,٧٢	المتوسط الحسابي العام

عاشراً: نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

تم اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على نماذج الانحدار الخطي البسيط و المتعدد، والتي بينت الأثر الذي سجله المتغير المستقل على المتغير التابع.

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر لممارسة القيادة التشاركية بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرار, تفويض السلطة, تفعيل العلاقات الإنسانية) في تعزيز السعادة التنظيمية في جامعة أبن سينا.

الجدول رقم (٧): اختبار الفرضية الرئيسية الأولى اعتماداً على نموذج الانحدار الخطي المتعدد (ن= ٢٦٦)

نموذج الانحدار الخطي	معامل الارتباط R	معامل التباين المفسر R ²	قيمة F	دالة النموذج
	٠,٩٣٨	٠,٨٨٠	٦٤١,٤٦٣	*٠,٠٠٠
المتغير المستقل	المعاملات الغير القياسية	المعاملات القياسية	اختبار (T)	



القيمة الثابتة (a)	قيمة b	الخطأ المعياري	قيمة بيتا (β)	قيمة T	الدالة
٠,٣٣٤	٠,٠٨١	--	٤,١٣٩	٠,٠٠٠*	
٠,٤٧٥	٠,٠٤٥	٠,٥٢١	٠,٤٦٦	٠,٠٠٠*	المشاركة في اتخاذ القرار
٠,٢١٩	٠,٠٣٥	٠,٢٣٢	٦,٢٦٠	٠,٠٠٠*	تفويض السلطة
٠,٢٢١	٠,٠٤٥	٠,٢٣٧	٤,٩٢٩	٠,٠٠٠*	تفعيل العلاقات الإنسانية

- المتغير التابع: السعادة التنظيمية في جامعة ابن سينا

- *الأثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$)

تبين نتائج معادلة الانحدار الخطي المتعدد تسجيل أثر معنوي لمتغير القيادة التشاركية بأبعادها على متغير السعادة التنظيمية في جامعة ابن سينا، إذ سجل معامل F المحسوب (٦٤١,٤٦٣)، وكان معنوي عند مستوى المعنوية ٠,٠٥، أما مخرجات معادلة الانحدار الخطي المتعدد فقد سجلت علاقة ارتباط طردية مرتفعة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث بلغ معامل R المسجل (٠,٩٣٨). وسجل معامل التباين المفسر R^2 مقدار (٠,٨٨٠)، وهذا يبين أن المتغير المستقل القيادة التشاركية فسر ٨٨٪ من التغير الحاصل في المتغير التابع السعادة التنظيمية، وهذا يعكس قدرة تنبؤية جيدة في النموذج.

كما سجلت جميع مجالات القيادة التشاركية أثراً معنوياً في المتغير التابع، حيث كانت جميع المجالات بمستوى معنوية دون مستوى ٠,٠٥، وكان مقدار الأثر الخاص بكل مجال كالآتي:

- مجال المشاركة في اتخاذ القرار: سجل معامل بيتا (٠,٥٢١)، مما يعني أن كل وحدة واحدة من تطبيق

المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي إلى ارتفاع في السعادة التنظيمية بمقدار ٥٢,١٪.

- مجال تفويض السلطة: سجل معامل بيتا (٠,٢٣٢)، مما يعني أن كل وحدة واحدة من تطبيق تفويض

السلطة تؤدي إلى ارتفاع في السعادة التنظيمية بمقدار ٢٣,٢٪.

- مجال تفعيل العلاقات الإنسانية: سجل معامل بيتا (٠,٢٣٧)، مما يعني أن كل وحدة واحدة من تطبيق

تفعيل العلاقات الإنسانية تؤدي إلى ارتفاع في السعادة التنظيمية بمقدار ٢٣,٧٪.

تدعم النتائج السابقة الفرضية الرئيسية الأولى.

١. يوجد أثر لممارسة القيادة التشاركية بعد (المشاركة في اتخاذ القرار) في تعزيز السعادة التنظيمية في جامعة ابن سينا.

الجدول رقم (٨): اختبار الفرضية الفرعية الأولى اعتماداً على نموذج الانحدار الخطي البسيط (ن=

٢٦٦)

نموذج الانحدار الخطي	معامل الارتب	معامل التباين المفسر R^2	قيمة F	دالة النموذج
	٠,٩١٧	٠,٨٤١	١٣٩٢,٢٢٢	٠,٠٠٠*
المتغير المستقل	المعاملات الغير القياسية	المعاملات القياسية	اختبار (T)	
قيمة b	الخطأ المعياري	قيمة بيتا (β)	قيمة (T)	الدالة

٠,٠٠٠*	٧,٥٦٦	--	٠,٠٨٥	٠,٦٤٠	القيمة الثابتة (a)
٠,٠٠٠*	٣٧,٣١٢	٠,٩١٧	٠,٠٢٢	٠,٨٣٦	المشاركة في اتخاذ القرار

- المتغير التابع: السعادة التنظيمية في جامعة ابن سينا

- *الأثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$)

تبين نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط تسجيل أثر معنوي لمتغير المشاركة في اتخاذ القرار على متغير السعادة التنظيمية في جامعة ابن سينا، إذ سجل معامل F المحسوب (١٣٩٢,٢٢٢)، وكان معنوي عند مستوى المعنوية ٠,٠٥، أما مخرجات معادلة الانحدار الخطي البسيط فقد سجلت علاقة ارتباط طردية مرتفعة بين المتغير المستقل و المتغير التابع، حيث بلغ معامل R المسجل (٠,٩١٧). وسجل معامل التباين المفسر R^2 مقدار (٠,٨٤١)، وهذا يبين أن المتغير المستقل المشاركة في اتخاذ القرار فسر ٨٤,١٪ من التغير الحاصل في المتغير التابع السعادة التنظيمية، وهذا يعكس قدرة تنبؤية جيدة في النموذج، وسجل معامل بيتا (٠,٩١٧)، مما يعني أن كل وحدة واحدة من تطبيق المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي إلى ارتفاع في السعادة التنظيمية بمقدار ٩١,٧٪. تدعم النتائج السابقة الفرضية الفرعية الأولى.

٢. يوجد أثر لممارسة القيادة التشاركية بعد (تفويض السلطة) في تعزيز السعادة التنظيمية في جامعة ابن سينا.

الجدول رقم (٩): اختبار الفرضية الثانية اعتماداً على نموذج الانحدار الخطي البسيط (ن=٢٦٦)

نموذج الانحدار الخطي		معامل الارتباط R	معامل التباين المفسر R^2	قيمة F	دالة النموذج
		٠,٨٣٥	٠,٦٩٧	٦٠٨,٤١٩	٠,٠٠٠*
المتغير المستقل		المعاملات الغير القياسية	المعاملات القياسية	اختبار (T)	
قيمة b	الخطأ المعياري	قيمة بيتا (β)	قيمة (T)	الدالة	
٠,٧٦٥	٠,١٢٢	--	٦,٢٤٨	٠,٠٠٠*	القيمة الثابتة (a)
٠,٧٨٧	٠,٠٣٢	٠,٨٣٥	٤,٦٦٦	٠,٠٠٠*	تفويض السلطة

- المتغير التابع: السعادة التنظيمية في جامعة ابن سينا

- *الأثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$)

تبين نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط تسجيل أثر معنوي لمتغير تفويض السلطة على متغير السعادة التنظيمية في جامعة ابن سينا، إذ سجل معامل F المحسوب (٦٠٨,٤١٩) وكان معنوي عند مستوى المعنوية ٠,٠٥، أما مخرجات معادلة الانحدار الخطي البسيط فقد سجلت علاقة ارتباط طردية مرتفعة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث بلغ معامل R المسجل (٠,٨٣٥). وسجل معامل التباين

المفسر R^2 مقدار (٠,٦٩٧)، وهذا يبين أن المتغير المستقل تفويض السلطة فسر ٦٩,٧٪ من التغير الحاصل في المتغير التابع السعادة التنظيمية، وهذا يعكس قدرة تنبؤية جيدة في النموذج، وسجل معامل بيتا (٠,٨٣٥)، مما يعني أن كل وحدة واحدة من تطبيق تفويض السلطة تؤدي إلى ارتفاع في السعادة التنظيمية بمقدار ٨٣,٥٪. تدعم النتائج السابقة الفرضية الفرعية الثانية.

٣. يوجد أثر لممارسة القيادة التشاركية بعد (تفعيل العلاقات الإنسانية) في تعزيز السعادة التنظيمية في جامعة ابن سينا.

الجدول رقم (١٠): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة اعتماداً على نموذج الانحدار الخطي البسيط (ن=٢٦٦)

دالة النموذج	قيمة F	معامل التباين المفسر R^2	معامل الارتباط R	نموذج الانحدار الخطي
٠,٠٠٠*	٩١٧,٢٨٤	٠,٧٧٧	٠,٨٨١	
اختبار (T)	المعاملات القياسية	المعاملات الغير القياسية	المعاملات الغير القياسية	المتغير المستقل
قيمة (T)	قيمة بيتا (β)	الخطأ المعياري	قيمة b	قيمة a
٠,٠٠٠	٦,٧٣٥	--	٠,١٠٢	٠,٦٩٠
٠,٠٠٠	٠,٢٨٧	٠,٨٨١	٠,٠٢٧	٠,٨٢١
				تفعيل العلاقات الإنسانية

- المتغير التابع: السعادة التنظيمية في جامعة ابن سينا

- *الأثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$)

تبين نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط تسجيل أثر معنوي لمتغير تفعيل العلاقات الإنسانية على متغير السعادة التنظيمية في جامعة ابن سينا، إذ سجل معامل F المحسوب (٩١٧,٢٨٤)، وكان معنوي عند مستوى المعنوية ٠,٠٥، أما مخرجات معادلة الانحدار الخطي البسيط فقد سجلت علاقة ارتباط طردية مرتفعة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث بلغ معامل R المسجل (٠,٨٨١). وسجل معامل التباين المفسر R^2 مقدار (٠,٧٧٧)، وهذا يبين أن المتغير المستقل تفعيل العلاقات الإنسانية فسر ٧٧,٧٪ من التغير الحاصل في المتغير التابع السعادة التنظيمية، وهذا يعكس قدرة تنبؤية جيدة في النموذج، وسجل معامل بيتا (٠,٨٨١)، مما يعني أن كل وحدة واحدة من تطبيق تفعيل العلاقات الإنسانية تؤدي إلى ارتفاع في السعادة التنظيمية بمقدار ٨٨,١٪. تدعم النتائج السابقة الفرضية الفرعية الثالثة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

يحتوي هذا القسم من هذه الدراسة على أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت إليها الباحثة فيما يتعلق ب أثر ممارسة القيادة التشاركية في تعزيز السعادة التنظيمية في جامعة ابن سينا، من خلال القيام بأجراء التحليل الإحصائي وكذلك بالإضافة إلى ما احتواه الإطار النظري.

أولاً - الاستنتاجات:



١. أظهرت النتائج وجود مستويات مرتفعة لممارسة القيادة التشاركية في جامعة ابن سينا، كما بينت النتائج أن جميع أبعاد القيادة التشاركية جاءت بمستوى مرتفع من الممارسة، حيث جاء ترتيبها على النحو الآتي: أولاً مجال تفويض السلطة، ثانياً مجال تفعيل العلاقات الإنسانية، وأخيراً مجال المشاركة في اتخاذ القرار.
٢. وجود مستوى مرتفع للسعادة التنظيمية في جامعة ابن سينا، كما بينت النتائج أن جميع أبعاد السعادة التنظيمية جاءت بمستوى مرتفع وهي على النحو الآتي: أولاً مجال الرضا الوظيفي، ثانياً مجال الإنغماس الوظيفي، وأخيراً مجال الالتزام العاطفي.
٣. وجود أثر معنوي قوي وإيجابي للقيادة التشاركية بأبعادها على السعادة التنظيمية في جامعة ابن سينا، ووجود علاقة ارتباط طردية مرتفعة بين القيادة التشاركية والسعادة التنظيمية بمعنى أن ارتفاع ممارسة القيادة التشاركية يؤدي إلى ارتفاع السعادة التنظيمية بدرجة مرتفعة في جامعة ابن سينا.
٤. وجود أثر معنوي قوي وإيجابي للمشاركة في اتخاذ القرار على السعادة التنظيمية في جامعة ابن سينا، ووجود علاقة ارتباط طردية مرتفعة بين المشاركة في اتخاذ القرار والسعادة التنظيمية في جامعة ابن سينا
٥. وجود أثر معنوي قوي وإيجابي لتفويض السلطة على السعادة التنظيمية في جامعة ابن سينا، ووجود علاقة ارتباط طردية مرتفعة بين تفويض السلطة والسعادة التنظيمية في جامعة ابن سينا
٦. وجود أثر معنوي قوي وإيجابي لتفعيل العلاقات الإنسانية على السعادة التنظيمية في جامعة ابن سينا، ووجود علاقة ارتباط طردية مرتفعة بين تفعيل العلاقات الإنسانية والسعادة التنظيمية في جامعة ابن سينا

ثانياً - التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصل إليها هذا البحث والذي تناول أثر ممارسة القيادة التشاركية في تعزيز السعادة التنظيمية في جامعة ابن سينا، تم تقديم عدداً من التوصيات المستقبلية بناءً على نتائج هذا البحث، حيث يوصي البحث بما يلي.

أولاً: توصيات علمية:

١. وفقاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، كانت التوصيات الرئيسية كالآتي:
٢. يوصى لإدارة جامعة ابن سينا بتطبيق أعلى للقيادة التشاركية وفي كافة أبعادها.
٣. يوصى لإدارة جامعة ابن سينا بتوفير مختلف العوامل المحددة للسعادة التنظيمية لتحقيق مستويات أعلى من هذه السعادة لدى الموظفين.
٤. توصي الدراسة لإدارة جامعة ابن سينا وغيرها من المنظمات بالتطبيق الفعال للقيادة التشاركية لدورها المثبت في تعزيز السعادة التنظيمية لدى العاملين.
٥. تعزيز إشراك قادة الجامعة العاملين في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
٦. استغلال قادة الجامعة خبرات ومعارف العاملين لحل مشكلات الجامعة المختلفة.
٧. تعزيز تمكين العاملين من خلال منحهم المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من أداء أعمالهم المحددة.



٨. تشجيع العاملين على إقامة علاقات انسانية فيما بينهم قائمة على الاحترام المتبادل.
٩. استمرار قادة الجامعة في تقديم النصح والارشاد في توجيه العاملين لمساعدتهم على أداء أعمالهم.
١٠. رفع مستوى مشاركة القادة للعاملين في مناسباتهم الاجتماعية لما ينعكس ذلك بشكل إيجابي عليهم.

ثانياً: توصيات للباحثين لدراسات مستقبلية:

من خلال هذه الدراسة نوصي الباحثين بإجراء دراسات مستقبلية:

١. دراسة أثر ممارسة القيادة التشاركية في تعزيز جودة الحياة الوظيفية في سياق المؤسسات التعليمية العراقية.
٢. دراسة أثر ممارسة القيادة التشاركية في تعزيز جودة القرارات في سياق المؤسسات التعليمية العراقية.
٣. دراسة أثر السعادة التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في سياق المؤسسات التعليمية العراقية.
٤. دراسة أثر السعادة التنظيمية في تعزيز القدرات الديناميكية والقدرات التنافسية في سياق المؤسسات التعليمية العراقية.
٥. دراسة أثر ممارسة القيادة التشاركية في تعزيز السعادة التنظيمية بوجود الدعم التنظيمي المدرك كمتغير معدل في سياق المؤسسات التعليمية العراقية.
٦. دراسة أثر القيادة التشاركية في تعزيز السعادة التنظيمية بوجود الذكاء العاطفي كمتغير معدل في سياق المؤسسات التعليمية العراقية.
٧. دراسة أثر القيادة التشاركية في تعزيز السعادة التنظيمية بوجود المناخ التنظيمي والعدالة التنظيمية كمتغيرات معدلة في سياق المؤسسات التعليمية العراقية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- اسماعيل, مسعود عبد الله, واسماعيل, هادي خليل ويوسف, ميهقان شريف. (٢٠٢٥). دور القيادة المتواضعة في تعزيز السعادة التنظيمية دراسة استطلاعية لأراء عينة من الملاكات التمريضية في المستشفيات الحكومية ادارة زاخو المستقلة. *Al-Ghary Journal for Economic & Administrative Sciences*, 21(4), 732.
- الجنابي, وسام هاشم كامل. (٢٠٢٢). القيادة المستنيرة ودورها في تحقيق التفوق التنظيمي الدور الوسيط للسعادة التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية - فرع صلاح الدين, أطروحة دكتوراه غير منشورة, كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة تكريت - العراق.
- حامد, كوثر خلف. (٢٠٢٣). واقع تطبيق العدالة التنظيمية ودورها في تعزيز السعادة الوظيفية في الجامعات السعودية الناشئة دراسة ميدانية مطبقة على عينة من أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية-جامعة الإسكندرية, ٣٣(٤), ٢٠٩-٢٣٦.
- خلف, ياسر لطيف. (٢٠٢١). السعادة في العمل ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية بحث استطلاعي لأراء العاملين في جامعة الفلوجة. مجلة اقتصاديات الاعمال, المجلد/ العدد(١١), ص ٢٤٥-٢٦٨.
- سليم, فهين عصمت وداود, ره نج محمد نوري. (٢٠٢٤). رأس المال النفسي ودوره في تحقيق السعادة التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في كليات الإدارة والاقتصاد في عدد من جامعات اقليم كردستان العراق. *The Scientific Journal of Cihan University-Sulaimaniya*, 8(2), 512-535.



السماعي, نبيل علي عبدالله وعقلان, حمود عبدالله صالح. (٢٠٢٥). دور القيادة التشاركية في تحسين الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في اليمن. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية, ٤(١١), ٥٨١-٦٢١.

صالح, خالد حسين دخيل وجبريل, وائل محمد. (٢٠٢٥). أثر القيادة المستدامة على السعادة التنظيمية بشركات الطيران اللبية العاملة في مدينة بنغازي. مجلة الدراسات الاقتصادية, ٨(٢), ٩٥-١١٦.

عذافة, رائد يوسف ومحمد, نسرين جاسم. (٢٠٢١). القيادة المستدامة وتأثيرها في السعادة التنظيمية بحث تحليلي في هيئة السياحة العامة في بغداد. Journal of Economics and Administrative Sciences, 27(125), 243-264.

العززي, خالد عوض وعلي, أحمد حسن علي. (٢٠٢٥). تأثير السعادة في العمل على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية ٢٠٢٥م. مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية, ٩(١١), ٢٩-٦٠.

عوديش, جميس يوحنا. (٢٠٢٢). هندسة العوامل البشرية كخريطة طريق للسعادة التنظيمية: دراسة لآراء عينة الموارد البشرية العاملة في كلية التقنية الإدارية-دهوك. Humanities Journal of University of Zakho, 10(4), 1031-1051.

عيايدة, علي واشتية, عماد. (٢٠٢٥). واقع القيادة التشاركية وعلاقتها بإدارة الأزمات الأمنية في إدارة العمليات المركزية بجهاز الشرطة الفلسطينية. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث, ١٣(٥٥), ١٧٨-١٩٩.

محمود, ناجي عبدالستار. (٢٠٢٠). دور السعادة في مكان العمل في تعزيز الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية, المجلد (١٦), العدد (٥١), ص ٢٧٩-٢٩٧.

يسن, ربيع محمد. (٢٠٢٥). الدور الوسيط للنمذ في مكان العمل والصمت التنظيمي في العلاقة القيادة التشاركية بين والاحتراق الوظيفي بالتطبيق على أعضاء هيئة التمريض بالمستشفيات الجامعية بمحافظة المنوفية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية 564-627, 17(4), .

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Adigüzel, Z., ÇAKIR, F., & Küçükoğlu, I. (2020). The effects of organisational communication and participative leadership on organisational commitment and job satisfaction in organisations. Business and Management Studies: An International Journal, 8(4).
- Ahn, Y. J., & Bessiere, J. (2022). The role of participative leadership in empowerment and resident participation. Sustainability, 14(18), 11223.
- Benuyenah, V., & Pandya, B. (2020). Meaning of "employee happiness" within the context of complex organisations? An explanatory review on the UAE labour force. Rajagiri Management Journal, 14(2), 169-180.
- Bougie, R., & Sekaran, U. (2019). Research methods for business: A skill building approach. John Wiley & Sons.
- Çayak, S. (2021). The mediating role of organizational happiness in the relationship between work engagement and life satisfaction: A study on teachers. International Journal of Contemporary Educational Research, 8(4), 27-46.



- Chan, S. C. (2019). Participative leadership and job satisfaction: The mediating role of work engagement and the moderating role of fun experienced at work. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 319-333.
- Chen, L., Wadei, K. A., Bai, S., & Liu, J. (2020). Participative leadership and employee creativity: a sequential mediation model of psychological safety and creative process engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 741-759.
- Fakhry, N. H., Alkhazraje, M. E., & Saleh, M. R. (2024). Job immersion and its role in reducing organizational obesity through job compatibility. *Management dynamics in the knowledge economy*, 12(2), 166-183.
- George, D. (2011). *SPSS for windows step by step: A simple study guide and reference*, 17.0 update, 10/e. Pearson Education .
- İncekara, S., & Şahin, A. (2026). Organizational happiness and its association with organizational commitment: A mixed-methods study among private school teachers in Türkiye. *PloS one*, 21(5), e0348240.
- Junjunan, I. M. (2021, March). Working during the pandemic: The effect of work passion on happiness at work while working at home during the COVID-19 pandemic. In *First International Conference on Science, Technology, Engineering and Industrial Revolution (ICSTEIR 2020)* (pp. 65-69). Atlantis Press.
- Khassawneh, O., & Elrehail, H. (2022). The effect of participative leadership style on employees' performance: The contingent role of institutional theory. *Administrative Sciences*, 12(4), 195.
- Kun, A., & Gadanez, P. (2022). Workplace happiness, well-being and their relationship with psychological capital: A study of Hungarian Teachers. *Current Psychology*, 41(1), 185-199.
- Li, G., Liu, H., & Luo, Y. (2018). Directive versus participative leadership: Dispositional antecedents and team consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(3), 645-664.
- Liang, X., Wang, X. & Li, Y. (2021). The Impact of Participative Leadership on Employee Creativity: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 42(1), 103-124
- Lythreath, S., El-Kassar, A. N., Smart, P., & Ferraris, A. (2024). Participative leadership, ethical climate and responsible innovation perceptions: evidence from South Korea. *Asia Pacific Journal of Management*, 41(3), 1285-1312.
- Mendoza-Ocasal, D., Navarro, E., Ramírez, J., & García-Tirado, J. (2022). Subjective well-being and its correlation with happiness at work and quality of work life: an organizational vision. *Polish Journal of Management Studies*, 26(1), 202-216.



- Mohammad, T., & Khassawneh, O. (2022). The impact of humor on work efficiency at workplace: An empirical examination in tourism and hospitality sector in The United Arab Emirates. *Journal of Business Strategy Finance and Management*, 4(1), 91-110.
- Munar, J. L., De Juana-Espinosa, S., Martínez-Buelvas, L., Vecchiola Abarca, Y., & Orellana Tirado, J. (2020). Organizational happiness dimensions as a contribution to sustainable development goals: A prospective study in higher education institutions in Chile, Colombia and Spain. *Sustainability*, 12(24), 10502.
- Naiboğlu, G., & Özgenel, M. (2023). The effect of person-organization fit on organizational agility: the mediating role of organizational happiness. *International Journal of Progressive Education*, 19(3), 198-212.
- Odoardi, C., Battistelli, A., Montani, F., & Peiró, J. M. (2019). Affective commitment, participative leadership, and employee innovation: A multilevel investigation. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35(2), 103-113.
- Ordu, A., & Sari, T. (2022). The role of innovative work behaviour in the relationship between organizational support and organizational happiness. *Research in Educational Administration and Leadership*, 7(4), 899-935.
- Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS*. Routledge.
- Qing, M., & JinHua, Z. (2023). The influence of participative leadership on the voice behavior of public servants. *Public Personnel Management*, 52(3), 291-316.
- Salas-Vallina, A. (2020). Towards a sustainable leader-follower relationship: Constructive dissensus, organizational virtuousness and happiness at work (HAW). *Sustainability*, 12(17), 7087.
- Tannady, H., Sjahruddin, H., Saleh, I., Renwarin, J. M., & Nuryana, A. (2022). Role of product innovation and brand image toward customer interest and its implication on electronic products purchase decision. *Widyakala Journal*, 9(2), 93-98.
- Ugoani, J. N. N. (2023). Effects of participative leadership behavior outcomes on work performance. *IUP Journal of Soft Skills*, 17(2), 20-35.
- Wang, Q., Hou, H., & Li, Z. (2022). Participative leadership: A literature review and prospects for future research. *Frontiers in psychology*, 13, 924357.
- Weinberg, S. L., & Abramowitz, S. K. (2008). *Statistics using SPSS: An integrative approach*. Cambridge University Press.
- Yasin Ghadi, M. (2024). Linking job crafting to work engagement: the mediating role of organizational happiness. *Management Research Review*, 47(6), 943-963.