

القيادة التشاركية ودورها في تحفيز الشغف الوظيفي
دراسة تحليلية في مديرية بلديات الانبار

**Participatory leadership and its role in stimulating job passion
An analytical study in the Anbar Municipalities Directorate**

Saad Ali Mahmood

م. سعد علي محمود

University of Anbar

جامعة الانبار / رئاسة الجامعة

saad.ali@uoanbar.edu.iq

تاريخ تقديم البحث : 2026/03/24

تاريخ قبول النشر : 2026/04/26

المستخلص

يبين البحث الدور الذي تلعبه القيادة التشاركية في تحفيز الشغف الوظيفي، ومن اجل تحقيق ذلك تمحورت تساؤلات البحث عن طبيعة علاقة الارتباط وعلاقة التأثير بين متغيرات البحث، وسعيًا لذلك اعتمد البحث على الابعاد لكل متغير على حده من اجل بيان دور القيادة التشاركية في بحث روح الثقة والانتماء لدى العاملين في المنظمة الامر الذي ينعكس بالإيجاب على زيادة الشغف الوظيفي لديهم مما ينمي شعورهم بالمسؤولية من اجل تحقيق المستوى المطلوب من الاداء لدى العاملين في مديرية بلديات الانبار، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في البحث، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية في جمع المعلومات، اذ تم توزيعها على عينة قصدية مكونة من (122) من العاملين في المنظمة المبحوثة للحصول على البيانات المطلوبة للبحث، اذ تم استخدام برنامج (SPSS V.26) الاحصائي لغرض تحليل البيانات واحتساب (الانحراف المعياري والاهمية النسبية والوسط الحسابي ومعامل الاختلاف وتحليل الانحدار)، وتوصل البحث الى عدد من الاستنتاجات اهمها بينت النتائج أن تفويض السلطة يسهم في تنمية شعور العاملين بالمسؤولية والاستقلالية في أداء العمل، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى شغفهم الوظيفي، اما اهم التوصيات هي تعزيز مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرار بما يسهم في زيادة شعورهم بالانتماء والالتزام تجاه المنظمة .

الكلمات المفتاحية : القيادة التشاركية، الشغف الوظيفي، مديرية بلديات الانبار

Abstract

This research demonstrates the role of participative leadership in stimulating job passion. To achieve this, the research questions focused on the nature of the correlation and influence between the research variables. The research relied on the dimensions of each variable individually to demonstrate the role of participative leadership in fostering trust and belonging among employees in the organization. This positively impacts their job passion, which in turn enhances their sense of responsibility to achieve the required level of performance among employees in the Anbar Municipalities Directorate. The descriptive-analytical method was adopted in the research, and a questionnaire was used as the primary data collection tool. It was distributed to a purposive sample of (122) employees in the organization under study to obtain the required data. The SPSS version 26 statistical program was used to analyze the data and calculate (standard deviation, relative importance, arithmetic mean, coefficient of variation, and regression analysis). The research reached several conclusions, the most important of which is that the results showed that delegation of authority contributes to developing employees' sense of responsibility. And independence in performing work, which positively impacts their level of job enthusiasm. Among the most important recommendations is enhancing employee participation in decision-making processes, which contributes to increasing their sense of belonging and commitment to the organization.

Keywords: Participatory leadership, job enthusiasm, Anbar Municipalities Directorate

المقدمة

في ظل التحديات التي تواجه منظمات اليوم نتيجة الديناميكية المتسارعة في البيئة التي تعيشها المنظمات والتنافس في تقديم الافضل من خدمات ومنتجات، وبالتالي يأتي دور القيادة كأساس للعمل الإداري والقلب النابض وبغض النظر عن الدور الذي تمارسه المنظمات اذ تعد معيار نجاح او فشل المنظمة يأتي ذلك من خلال التأثير المباشر الذي تمارسه على العملية الإدارية بشكل عام وتحقيق الاهداف التي تسعى اليها المنظمة بشكل خاص، اذ يعتمد القائد التشاركي على اشراك العاملين في المنظمة في عملية صنع القرارات من اجل استثمار الافكار والخبرات المتعددة للعاملين، اذ سيعزز هذا التوجه بشعور العاملين بالمسؤولية وانتمائهم للمنظمة ويحفزهم ويعزز الشغف الوظيفي لديهم، وهذا سينعكس بالإيجاب على تنفيذ الاستراتيجيات على نحو من الكفاءة العالية بواسطة النهج التشاركي، اذ تهدف القيادة التشاركية لتحقيق اهداف المنظمة بفاعلية واكثر استدامة، وبالتالي فإن تطبيقها يعد اهم الاتجاهات الحديثة بما يحقق العديد من المزايا داخل المنظمات الخدمية، وبالتالي فان التحديات والتغيرات الكثيرة تستلزم على ضرورة مشاركة العاملين من قادة وموظفين في مواجهة تلك التحديات والتغيرات، وقد تم تقسم البحث الى اربعة مباحث، تضمن المبحث الاول منهجية البحث، اما المبحث الثاني تضمن الجانب النظري، في حين تضمن المبحث الثالث الجانب العملي، اما المبحث الرابع تضمن الاستنتاجات والتوصيات .

نبذة عن مديرية بلديات الانبار

مديرية بلديات الانبار هي مؤسسة حكومية تابعة لوزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة، تعمل على تولي تقديم الخدمات البلدية الشاملة لمختلف اقصية ونواحي المحافظة خارج مركز المحافظة الرمادي، كما تعمل على تطوير البنى التحتية منها ازالة التجاوزات وتأهيل الحدائق العامة وتقديم الخدمات الفنية لضمان نمو عمراني منظم . ومن ابرز النشاطات التي تقوم بها مديرية بلديات الانبار الاتي :

- **الخدمات العامة:** جمع وترحيل النفايات وتنظيف الشوارع وانشاء وتأهيل الحدائق والمتنزهات .
- **الاشراف الهندسي:** تقديم الخدمات الفنية واصدار اجازة البناء وصيانة الطرق داخل حدود البلدية .
- **إزالة التجاوزات :** تطبيق قانون ازالة التجاوزات على اراضي الدولة والارصفة .
- **إدارة الاراضي :** توزيع قطع الاراضي السكنية على المستحقين وتخطيط المناطق السكنية .
- **الاستجابة الطارئة :** اشراف ميداني مباشر على تقديم الخدمات خلال حدوث الكوارث الطبيعية مثل الامطار والفيضانات

المبحث الاول / منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث : في ظل التطورات المتلاحقة والتنافس العالمي بين المنظمات، الامر الذي يستلزم التفكير في استحضار المعالجات من خلال استنهاض القوى الكامنة لدى قياداتها، من هنا وجد ان القيادة التشاركية ومن خلال ابعادها تعد مدخلاً مناسباً لتحفيز العاملين وتعزيز روح الانتماء، ومن هنا يثار التساؤل الرئيسي المعبر عن مشكلة البحث (**هل تسهم القيادة التشاركية في تعزيز الشغف الوظيفي في المنظمة المبحوثة ؟**) ومن هذا التساؤل تنبثق التساؤلات الفرعية الاتية :

أ- ما مدى توافر القيادة التشاركية والشغف الوظيفي وابعادهما في مديرية بلديات الانبار ؟

ب- هل هناك علاقة ارتباط بين متغيرات البحث في المنظمة المبحوثة ؟

ت- ما مدى توافر علاقة التأثير بين القيادة التشاركية والشغف الوظيفي في المنظمة قيد الدراسة ؟

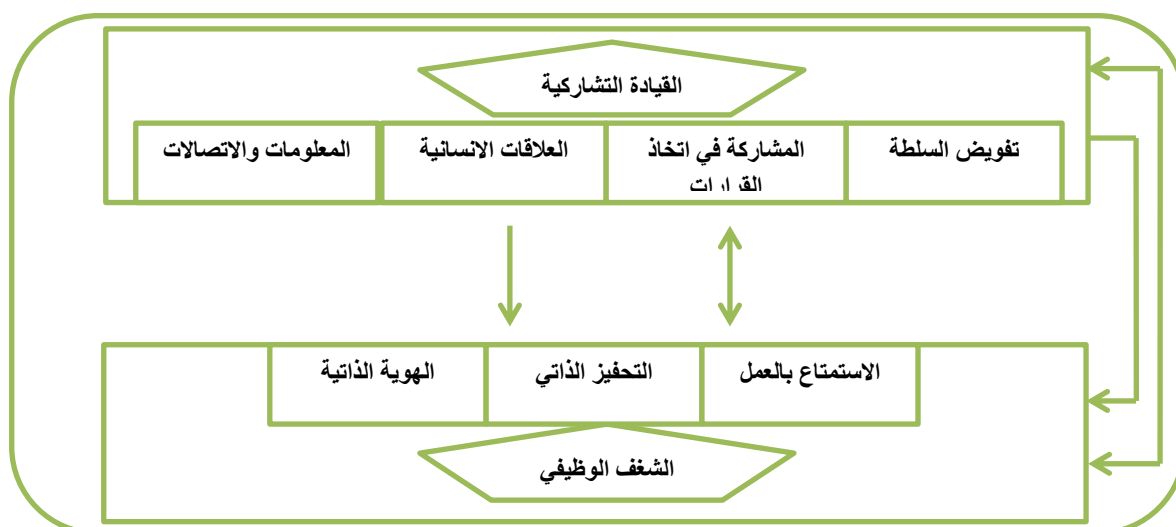
ثانياً: أهمية البحث : تتجلى أهمية البحث في كونه يتطرق الى اتجاه اداري مهم القيادة التشاركية والتي من المهم ان يتم تطبيقها داخل المنظمات، اذ تبرز أهميته الفكرية باعتباره اسلوب اداري يعتمد الى اشراك افراد المنظمة في عملية صنع القرارات بما يساهم في تحقيق اهداف المنظمة بفاعلية، كما تظهر أهميته التطبيقية من خلال سعيه لتبيان دور القيادة التشاركية في تعزيز الشغف الوظيفي في مديرية بلديات الانبار، والذي بدوره ينعكس على كفاءة وفاعلية اداء العاملين في المنظمة المبحوثة، بالاضافة لفهم المنظمة قيد الدراسة لهذه المفاهيم يساهم في تحسين ظروف العمل ويساعدها على تحقيق بيئة عمل تواكب كل ما هو جديد في مجال عمل المنظمات .

ثالثاً: أهداف البحث : خلال تناوله لمواضيع ادارية ذات اهمية في عمل المنظمات وتحفيز الافراد العاملين فيها يسعى بحثنا الحالي الى تحقيق عدد من الاهداف اهمها :

- أ- تحديد مدى توافر ابعاد القيادة التشاركية والشغف الوظيفي في المنظمة قيد الدراسة .
- ب- اختبار علاقة الارتباط والتأثير المعنوية من ناحية احصائية بين متغيرات البحث في المنظمة المبحوثة .
- ت- التوصل الى بعض من الاستنتاجات ذات العلاقة بين متغيري البحث وتقديم توصيات تسهم في مساعدة المنظمة المبحوثة على تعزيز الشغف الوظيفي لدى العاملين .

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث: يمثل المخطط الفرضي للبحث تصور اولي عن فكرة الباحث حول متغيرات البحث وطبيعة علاقة التأثير والارتباط فيما بينها، اذ من خلاله يتم تبني مجموعة من الفرضيات لتوضيح العلاقة بين متغيرات البحث وابعادها، ويتضمن الشكل (1) المخطط الفرضي للمتغيرات الرئيسية للبحث وأبعاده المتمثلة بالاتي :

- أ- المتغير المستقل: (القيادة التشاركية) وابعاده (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، العلاقات الانسانية، المعلومات والاتصالات) .
- ب- المتغير التابع: (الشغف الوظيفي) وابعاده (الاستمتاع بالعمل، التحفيز الذاتي، الهوية الذاتية) .



المصدر : من اعداد الباحث **شكل (1) المخطط الفرضي**

خامساً: فرضيات البحث : من اجل التوصل الى حل مؤقت لمشكلة البحث ومن ثم اختبارها للتحقق من صحتها ام عدمها جرى صياغة الفرضيات الاتية :

1. الفرضية الرئيسية الاولى : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أبعاد القيادة التشاركية (منفردة) و الشغف الوظيفي (مجتمع). ومنا تتفرع الفرضيات الاتية:

- أ- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تفويض السلطة والشغف الوظيفي.
 - ب- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار والشغف الوظيفي.
 - ت- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين العلاقات الانسانية والشغف الوظيفي.
 - ث- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المعلومات والاتصالات والشغف الوظيفي.
- 2. الفرضية الرئيسية الثانية :** لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة التشاركية (منفردة) في الشغف الوظيفي (مجتمع). وتنبتق منها الفرضيات الفرعية الاتية :
- أ- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتفويض السلطة في الشغف الوظيفي.

- ب- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات في الشغف الوظيفي.
- ت- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للعلاقات الانسانية في الشغف الوظيفي.
- ث- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمعلومات والاتصالات في الشغف الوظيفي.

سادساً: حدود البحث: تتمثل حدود البحث من خلال الاتي :

- أ- الحدود المكانية : اذ جرى اختيار مديرية بلديات الانبار لاجراء مكان تطبيق البحث .
- ب- الحدود الزمانية : لقد تم البدء بالجهد الميداني للبحث للفترة من (2026/2/26) ولغاية (2026/6/17) .
- ت- الحدود العلمية : حدد البحث بما تضمنه من اهداف وتساؤلات وفرضيات .

جدول (1) يوضح المقاييس المعتمدة في البحث

ت	المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	فقرات المقياس	اعتماد المقياس
1	القيادة التشاركية	تفويض السلطة	1 - 4	(Daud et al., 2024)
		المشاركة في اتخاذ القرارات	5 - 8	
		العلاقات الانسانية	9 - 12	
		المعلومات والاتصالات	13 - 16	
2	الشغف الوظيفي	الاستمتاع بالعمل	17 - 21	(Johri et al., 2016)
		التحفيز الذاتي	22 - 26	
		الهوية الذاتية	27 - 31	

المبحث الثاني / الجانب النظري أولاً: مفهوم القيادة التشاركية

بالرغم من ان طرح فكرة ومفهوم القيادة التشاركية قد تم في عشرينيات القرن الماضي الا ان الدراسات العلمية والمساهمات التي تخصها بدأت الى حد كبير منذ اواخر القرن العشرين (Cobanoglu, 2021, 328)، اذ يركز مفهوم القيادة التشاركية بالأساس على مبدأ التشارك ما بين القيادة والعاملين بالمنظمة في عملية صنع القرارات وتنفيذها والسعي للعمل المشترك من اجل التغلب على المشكلات التي تواجه المنظمة، اذ يمكن النظر اليها اما على انها عملية جماعية يشترك فيها العاملون مع الادارة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل (Alanazi & Darwish, 2023: 37)، او انها عملية التأثير الجماعي والتي تنطوي على تحديد اهداف مجموعة العاملين وتحفيز سلوكهم اتجاه انجاز مهام معينة تسهم في رفع الكفاءة وتحقيق نجاح للمنظمة (Sackey, 2021: 50)، ويعد الاسلوب التشاركي ابرز عوامل نجاح المنظمة ذلك لان القائد مهما كانت قدرته لا يمكن باي حال انجاز وتحقيق الاهداف دون ان يشارك العاملين معه في عملية تنفيذ العديد من الاعمال (الشركاني و أبو رذن، 2024: 379)، وتعرف القيادة التشاركية على انها " نمط قيادي يعمل القادة من خلاله على اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعمل المنظمة، اي ان يسمح لهم ان يكون لديهم بعض التأثير على قرارات القيادة " (Daud et al., 2024: 2193) ويشار اليها ايضا على انها " عملية توجيه دعوة للعاملين في المنظمة من اجل المشاركة في صياغة القرارات، اذ يقوم القائد التشاركي بعرض الاستشارة على الموظفين ومشاركة الافكار والمقترحات في القرارات التي تصب في تحقيق اهداف المنظمة (Jawad, 2025: 1678)، كما وتعرف على انها " تمكين العاملين في المنظمة من المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات التي تخص اعمال المنظمة (Martins, 2021, 10)، واستنادا الى ما سبق يعرف الباحث ان القيادة التشاركية بانها " اسلوب او نهج تتبعه القيادة في المنظمة يعتمد على الاستفادة من خبرات وارهاء المرؤوسين اتجاه القرارات التي تهم عمل المنظمة من اجل الوصول الى قرار ايجابي تشاركي يصب في مصلحة المنظمة " .

ثانياً: أهمية القيادة التشاركية

تكمن أهمية القيادة التشاركية في عملية تطوير مهارة اتخاذ القرار وزيادة الرضا الوظيفي وتحسين جودة القرارات وتعمل على زيادة الرضا لدى العاملين في المنظمة اتجاه عملية صنع القرارات (Andayani et al., 2022:31)، وتظهر أهمية القيادة التشاركية من خلال مشاركة المعرفة من أجل تعزيز التفكير الابداعي، إذ تتضمن تفاعلاً اجتماعياً يؤكد على أهمية التفكير الابتكاري، ترسل بدورها معلومات اجتماعية إلى بيئة الفريق لتؤكد على أهمية الابتكار داخل الفريق مما يعزز نتائجه بشكل إيجابي (الحسناوي وشياع، 2023: 333)، وتسهم القيادة التشاركية في رفع الروح المعنوية للعاملين وخاصة عندما يدركون أن مساهمتهم وأفكارهم تحظى باحترام في عملية صنع القرار (Alsheeb et al., 2022: 1342)، وتبرز من خلال شفافية تمكين وإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، بما يؤدي إلى زيادة التعاون والشورى ما بين العاملين من أجل التغلب على التحديات والتواصل بشكل فاعل لحل المشاكل المتعلقة بالعمل (Kochar & ALSulaifani, 2025: 176)، كما تسهم في تطوير ورفع مستوى الأداء الإداري ذلك من خلال تقاسم السلطة بين القائد والعاملين معه وكذلك العمل من خلال فرق عمل عبر مستويات تنظيمية مختلفة في المؤسسة، (كاظم وآخرون، 2025: 961)،

ثالثاً: أبعاد القيادة التشاركية

من خلال الاطلاع على ادبيات الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة التشاركية لاحظ الباحث أن معظم الكتاب والباحثين في هذا المجال اتفقوا على أبعاد القيادة التشاركية المتمثلة بـ (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، العلاقات الانسانية، المعلومات والاتصالات)، وبالتالي فإن بحثنا الحالي يتلائم مع بحثنا الحالي والتي تطرق إليها (Daud et al., 2024) ويمكن توضيحها من خلال الآتي:

1. تفويض السلطة: يقصد بعملية تفويض السلطة قيام القائد بتخصيص جزء من سلطته إلى الموظف لكي يتمكن من العمل على وفق واجباته ويكون قادر على القيام بالمهام بطريقة أكثر فاعلية وكفاءة، إذ يتم تنفيذ تفويض السلطة كمحاولة من أجل تحسين أداء الموظفين في المنظمة (الحسناوي، 2023: 333)، وينظر إليها بكونها عملية تفوضية للسلطة من قبل القائد يقوم من خلالها بتوزيع مسؤولياته وصلاحياته على العاملين في المنظمة، الأمر الذي يخفف من الأعباء الإدارية عنه ويساهم في بناء فريق إداري مؤهل قادر على تحمل المسؤولية المستقبلية وتعزيز القدرات للقياديين العاملين بما يتماشى مع أهداف المنظمة (Kochar & ALSulaifani, 2025: 177).

2. المشاركة في اتخاذ القرارات: في عملية اتخاذ القرارات يقوم القائد بدمج آراء وخبراتهم العاملين التي تم التوصل إليها بالطريقة التشاركية في عملية اتخاذ القرار، الأمر الذي يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية (Yukl, G, 2020)، إذ أن هنالك تبعية متبادلة بين كل الأعضاء في المنظمة لإداء الوظيفة كون قيمة خبرة الأعضاء هي خاصية مهمة للفريق، إذ يتم إعطاء قيمة لكل عضو في الفريق لأجل معرفته وخبراته الفريدة وتتضمن فرص اتخاذ القرار للقائد بإشراك التابع العاملين في المنظمة في عملية اتخاذ القرار (Alka & Apurva, 2020: 996).

3. العلاقات الانسانية: امتلاك العامل البشري وكذلك العلاقات الانسانية يعد من أهم الخصائص المميزة في المنظمة، إذ أن القدرة على التحدث مع الموظف وجعل اعتبار له لا يقل بدوره عن جودة الخدمات المقدمة كون يتوجب على قائد المنظمة أن يتحدث مع موظفيه كما هو متوقع منه إذ تعد هذه الطريقة إحدى طرق تحقيق النجاح في الأعمال التجارية (Gulyamova, 2020: 2)، ويمكن تقليل دوران الموظفين من قبل المنظمات من خلال وضع استراتيجية خاصة بتنشيط برنامج العلاقات الانسانية كونها تلعب دوراً في تحفيز العاملين على إظهار سلوكيات إيجابية تدعم استراتيجيات المنظمة (Oktavirani & susi, 2021: 558).

4. **المعلومات والاتصالات :** يؤدي تقاسم ومشاركة المعلومات الى احداث فرق بين الموظفين لتوليد الكثير من الافكار من خلال تأثرهم بأفكار بعضهم البعض، اذ ان المنظمات الناجحة مطالبة لان تكون لديها قدرة لالتقاط وتخزين المعلومات ومشاركتها من اجل انجاز ميزة تنافسية (Cai et al.2018:286)، ان الكثير من المنظمات قامت بالاستثمار عن طريق مشاركة المعرفة والمعلومات ونظم الاتصالات، في حين تقبل العديد من المنظمات الابتكار كأداة من اجل تحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية (Alola et al,2019: 11) .

أولاً: مفهوم الشغف الوظيفي

ينظر الى الشغف الوظيفي على انه من المفاهيم المهمة التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتعلم والتجربة للأشياء الجديدة اضافة الى ارتباطه بالأمل والاهتمام والالتزام وكذلك الحماس، اذ يعد من العوامل المحفزة والمهمة للعاملين كونه يشجع الموظفين للعمل بشكل كفوء (Altun, 2017: 155)، كما يعبر عن الشعور العميق والرغبة والالتزام في اداء المهام من اجل تحقيق النجاح، اذ يتميز الاشخاص الشغوفين بالاندماج الكامل في المهام اليومية وشعورهم برضا وسعادة في اداء وظائفهم (Kurniawan et al., 2024: 359)، لذا فان الفهم الجيد للشغف الوظيفي والعمل على تعزيزه داخل المنظمات من شأنه ان يكون له التأثير الايجابي الكبير على الاداء العام وثقافة المنظمة (Mehmood et al., 2023: 38).

وللشغف الوظيفي مكونين رئيسيين هما المعرفي الذي يتمثل في الاستيعاب للمهنة من قبل هوية الفرد اما المكون الثاني فهو الوجداني والذي يشير الى الاعجاب الشديد والرغبة لدى الافراد اتجاه عملهم (زينل، 2023: 35)، ويمكن ان يكون الشغف الوظيفي محركاً قوياً للتقدم المهني، اذ غالباً ما يميل الافراد الذين يشعرون بالشغف نحو السعي لتحقيق اهداف اعلى ويمتلكون القدرة للتغلب على التحديات (Masafir et al., 2024: 140)، ويعرف الشغف الوظيفي على انه " الرغبة القوية للانخراط في أنشطة يجد الفرد فيها مستوى عالي وقيمة من المتعة يكتسب الرضا الجوهري" (الحمامي، 2025: 2307)، كما يشار اليه على انه " توجه قوي من قبل الفرد في المنظمة نحو الأعمال التي يحبها ويراهها مهمة ويوجه اليها طاقته والوقت ويعمل على التفاعل معها بطريقة منظمة" (Vallerand & Houlfort, 2019, 87) ، ويشار اليه على انه " دافع داخلي ومحفز وعقلية ايجابية ودافع من اجل تحقيق الاهداف وتلقي للتقييمات التي تساعد كل من الفرد في تحسين ادائه والمنظمة في تعزيز مكانتها السوقية ونموها وميزتها التنافسية (Tamammi & Alabadi, 2023: 103)، ويعرفه الباحثين على انه " قدرات متماسكة بين ما يمتلكه الفرد من دوافع متولدة عن طريق التعامل والسلوك الايجابي داخل المنظمة وبين ما توفره المنظمة من مصداقية وثقة للزبون وللعاملين فيها" .

ثانياً: أهمية الشغف الوظيفي

يمثل الشغف الوظيفي عنصراً مهماً كونه يساهم في خلق بيئة تتسم بالاجابية وكذلك الدعم المتبادل بين العاملين، اذ من الممكن ان يؤدي الشغف الوظيفي الى تعزيز العمل الجماعي والتعاون الامر الذي يساهم في خلق ثقافة تنظيمية تحفز العاملين في تحقيق افضل اداء (Peethambaran & Naim, 2023: 546)، كما يعمل لتعزيز انتاجية الموظفين كونه يساهم في خلق دافع داخلي في اداء مهامهم على اكمل وجه، اذ ان الموظفين الشغوفين هم على اكمل استعداد للالتزام بواجباتهم وتحقيق اهداف بكفاءة اعلى (Bajaba et al., 2024: 3).

ومن المهام الاساسية التي يساهم بها الشغف الوظيفي هو تقليل الدوران الوظيفي كونه يعزز التزام الموظف تجاه منظمته، الامر الذي يقلل من معدلات الاستقالات والاستخدام لموظفين جدد (Peyton & Zigarmi, 2024: 123)، لذلك ان نرى ان الشخص الشغوف لن يحب وظيفته فحسب بل يتعدى ذلك الى اعتبار وظيفته مهمة لمفهومه الذاتي بحيث يعرف انه مهم في مكان عمله ودوره الذي يمارسه في منظمته (ناصر وآخرون، 2025: 149)، كما يدعم الشغف الوظيفي تحقيق الاهداف الاستراتيجية طويلة الامد للمنظمة، ذلك من خلال انغماس الموظفين وتحفيزهم للتركيز على اولويات المنظمة (Yulianeu & Yusuf, 2024: 2) .

ثالثاً: أبعاد الشغف الوظيفي

يعد الشغف الوظيفي ابرز احد المتغيرات الحديثة في مجال الادارة، اذ تم قياسه من قبل عدد قليل من الباحثين في هذا المجال، وقد توارد استخدام مقياس مكون من ثلاثة ابعاد من قبل (Johri et al., 2016)، لذا سيتم اعتماده في بحثنا الحالي كونه مقياس حديث ويتلائم مع بيئة ومكان تطبيق البحث، وسيتم توضيح تلك الابعاد كما هو ادناه:

1. الاستمتاع بالعمل

لقد توسعت الادبيات المتعلقة بمفهوم الاستمتاع بالعمل في الآونة الاخيرة بشكل ملحوظ واجتذبت اهتمام الباحثين في هذا المجال، اذ اكدوا على العلاقة بين الانتاجية والاداء الوظيفي والتحفيز (Böckerman & Ilmakunnas, 2012: 244)، وقد اصبح العمل يمثل بالنسبة لكثير من العاملين قيمة واهمية بالنسبة لحياتهم وسمة مميزة تسهم في تشكيل هويتهم واحترامهم لذاتهم، (Chrapek, 2017: 188)، كما ان استمتاع الموظفين بالعمل يعد من الامور المهمة لتقييم حالة الاستمتاع المرتبط بالعمل من وقت لآخر وتحسين هذه المشاعر الايجابية (Kun & et al, 2017: 55).

2. التحفيز الذاتي

يشير هذا المفهوم على انه المنطلق الرئيسي في تحريك العاملين نحو اي سلوك معين ودليل ذلك شعور الموظفين بحالات الرضا الوظيفي ما يجعله مصدر للتنمية المستدامة (Yoo, et.al, 2012: 945)، ويلاحظ ان من خصائص الافراد العاملين الذين يمتلكون مستوى متوازن من التحفيز الذاتي يكونوا مصدرا فاعلا عبر تقديم البعض من الاسهامات على سبيل المثال الابداع والابتكار كذلك تقديم افضل الجهود في العمل التنظيمي (Kim, et.al., 2018: 107)، وقد ينظر اليه على كونه اسلوب او طريقة تولد دافع داخلي لدى الافراد العاملين نحو التنمية والتطوير والاستمرار في اداء الاعمال من اجل الوصول الى ما يطمحون (العبيدي وتوحي، 2022: 372).

3. الهوية الذاتية

ينظر الى هذا المفهوم انه يمثل منظومة متكاملة معطيات مادية ونفسية ومعنوية واجتماعية، اذ تنطوي على نسق من عمليات التكامل المعرفي كونها تتميز بوحدها التي تمثل الروح الداخلية والاحساس بالهوية والشعور بها (الشمري وكامل، 2020: 3) ويعبر عن الهوية الذاتية كونها جوهر وروح الفرد وافكاره وتصورات حول ذاته، اذ تمثل ايضا السمات الشخصية والمشاعر والاحاسيس للفرد العامل في المنظمة كونها تنطوي على اراء وقيم وسلوك الافراد (عباس، 2024: 1322)، كما يشار اليها على انها نموذج للتفاعل واستكشاف الذات في وسط المنظمة والالتزام بمجموعة من القرارات والخيارات المتخذة من قبل اصحاب الشأن في المنظمة (Ileri et.al, 2015: 164).

المبحث الثالث / الجانب العملي

اولاً: عرض وتحليل آراء عينة البحث حول ابعاد (القيادة التشاركية)

تستعرض هذا الفقرة تحليل استجابات أفراد عينة البحث تجاه أبعاد القيادة التشاركية

1- (تفويض السلطة): تُظهر نتائج الجدول (2) توجهاً إيجابياً مرتفعاً ومستوى قبول ملموس في بيئة العمل المبحوثة؛ حيث سجل الوسط الحسابي العام قيمة مقدارها (4.137)، وهي قيمة تتجاوز الوسط الفرضي (3)، مما يؤكد إدراك المبحوثين للدور الجوهري الذي يؤديه تفويض السلطة كركيزة أساسية في تعزيز منظومة القيادة التشاركية.

وفي سياق متصل، تشير قيمة الانحراف المعياري البالغة (0.471) إلى وجود تجانس نسبي في آراء العينة، وهو ما يعززه انخفاض معامل الاختلاف الذي استقر عند (11.385%)، مما يعكس استقراراً ووضوحاً في اتجاهات المبحوثين بعيداً عن التشتت الإحصائي. كما بلغت الأهمية النسبية لهذا البعد (82.740%)، وهي نسبة مرتفعة تبرهن على المكانة الحيوية التي يحتلها تفويض السلطة ضمن الممارسات الإدارية الواقعية في المديرية قيد الدراسة

جدول رقم (2) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لبُعد تفويض السلطة

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة
1	يتصف القائد بالواقعية في تفويض السلطة والصلاحيات.	4.205	0.602	14.321	84.098
2	يهتم القائد بتزويد المرؤوسين بالمعلومات اللازمة لإنجاز المهام.	4.074	0.619	15.190	81.476
3	يحرص القائد على تكريم المرؤوسين المتميزين.	4.123	0.637	15.459	82.460
4	يمنح الرئيس الصلاحيات حسب التخصص والمهارة.	4.148	0.556	13.395	82.950
	الاجمالي	4.137	0.471	11.385	82.740

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

2- المشاركة في اتخاذ القرار: تُظهر نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول (3) أن بُعد (المشاركة في اتخاذ القرار) قد حظي بمستوى استجابة مرتفع واتجاهات إيجابية واضحة من قبل أفراد العينة؛ إذ سجل الوسط الحسابي العام قيمة بلغت (4.219)، وهي قيمة تفوق الوسط الفرضي (3) بشكل جوهري، مما يستدل منه على وعي العينة بالدور المحوري للمشاركة الجماعية كعنصر ارتكاز في بناء نموذج القيادة التشاركية. أما على صعيد تشتت البيانات، فقد بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.477)، مما يشير إلى اتساق وتجانس عالٍ في رؤى المبحوثين، وهي نتيجة تدعمها قيمة معامل الاختلاف البالغة (11.306%)، مما يؤكد استقرار القنوات واتساقها تجاه هذا البُعد إحصائياً. وفي ذات السياق، حقق هذا البُعد أهمية نسبية قدرها (84.380%)، وهي مؤشر قوي على النقل الإداري والممارسة الفعلية للمشاركة في اتخاذ القرار في البيئة التنظيمية للمديرية المبحوثة .

جدول رقم (3) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لبُعد المشاركة في اتخاذ القرار

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة
5	يشجع القائد العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار.	4.221	0.506	11.995	84.426
6	يحرص القائد على مشاركة العاملين في حل المشكلات.	4.246	0.565	13.306	84.918
7	يحرص القائد على نشر المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات.	4.246	0.550	12.957	84.918
8	يحرص القائد على العمل بروح الفريق الواحد.	4.164	0.621	14.923	83.278
	الاجمالي	4.219	0.477	11.306	84.380

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

3- العلاقات الانسانية: تؤكد نتائج الجدول (4) أن بُعد (العلاقات الإنسانية) قد نال مستوى متقدماً من القبول والإيجابية لدى أفراد عينة البحث في البيئة المدروسة؛ حيث بلغ الوسط الحسابي العام (4.262)، وهي قيمة مرتفعة تتجاوز الوسط الفرضي (3)، مما يعكس وعياً عميقاً لدى المبحوثين بأهمية الروابط الإنسانية بوصفها ركيزة جوهريّة ضمن منظومة القيادة التشاركية.

وعلى مستوى تشتت الاستجابات، سجل الانحراف المعياري قيمة بلغت (0.386)، مما يبرهن على وجود تجانس نسبي عالٍ في آراء المبحوثين، وهو ما يعزز انخفاض قيمة معامل الاختلاف إلى (9.057%)؛ وهي قيمة تقع ضمن النطاق الإحصائي المقبول وتؤكد استقرار ووضوح اتجاهات العينة نحو هذا البُعد. وفي السياق ذاته، حقق بُعد العلاقات الإنسانية أهمية نسبية بلغت (85.240%)، وهي نسبة مرتفعة تترجم الثقل الكبير الذي يحظى به هذا الجانب في الممارسات الإدارية والواقع العملي للمديرية موضوع البحث.

جدول رقم (4) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لبُعد العلاقات الانسانية

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة
9	يشجع القائد العلاقات البناءة القائمة على اساس الاحترام المتبادل.	4.246	0.579	13.647	84.918
10	يهتم القائد بحل مشكلات العاملين الشخصية.	4.238	0.515	12.155	84.754
11	يخصص القائد جزء من وقته للجلوس مع العاملين.	4.238	0.590	13.921	84.754
12	يقوم القائد بمساعدة العاملين الذين لديهم اعباء عمل كثيرة.	4.328	0.505	11.674	86.558
	الاجمالي	4.262	0.386	9.057	85.240

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

4- المعلومات والاتصالات: تُفصح نتائج الجدول (5) عن حصول بُعد (المعلومات والاتصالات) على مستويات متقدمة من القبول والتأييد في بيئة العمل المبحوثة؛ إذ سجل الوسط الحسابي العام قيمة مقدارها (4.255)، وهي قيمة تتخطى الوسط الفرضي (3) بوضوح، مما يجسد إدراك أفراد العينة للدور الحيوي الذي تؤديه تدفقات المعلومات وقنوات الاتصال كأحد المكونات الجوهرية لمنظومة القيادة التشاركية.

وفيما يخص تشتت الآراء، أظهرت النتائج انحرافاً معيارياً بلغ (0.410)، مما يشير إلى درجة عالية من التجانس النسبي في إجابات المبحوثين، وهو ما تؤكد قيمة معامل الاختلاف البالغة (9.704%)؛ حيث تقع هذه القيمة ضمن الحدود الإحصائية المقبولة التي تعكس استقرار واتساق وجهات نظر العينة لهذا البُعد. علاوة على ذلك، بلغت الأهمية النسبية لهذا البُعد (84.5%)، وهي نسبة مرتفعة تبرهن على المكانة الاستراتيجية التي تحظى بها نظم المعلومات والاتصالات في الواقع التطبيقي للمديرية .

جدول رقم (5) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لبُعد المعلومات والاتصالات

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة
13	يقدم القائد معلومات واضحة وفي الوقت المناسب لضمان فهم العاملين لها.	4.262	0.527	12.364	85.246
14	ينجز العاملين مهامهم بكفاءة لان القائد يوفر المعلومات اللازمة.	4.312	0.531	12.324	86.230
15	يستخدم القائد التواصل لتنسيق جهود العاملين بشكل فعال مما يضمن قيامهم بواجباتهم بكفاءة.	4.312	0.482	11.190	86.230
16	يستخدم القائد ادوات الاتصال الحديثة مثل (البريد الالكتروني ووسائل الأتمتة الحديثة) لتحسين اعمال المنظمة.	4.016	0.833	20.741	80.328
	الاجمالي	4.225	0.410	9.704	84.5

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

ثانياً: عرض وتحليل آراء عينة البحث حول ابعاد (الشغف الوظيفي)

ستعرض هذه الفقرة تحليل استجابات أفراد العينة تجاه أبعاد متغير (الشغف الوظيفي)،

1- (الاستمتاع بالعمل): تُشير نتائج الجدول (6) إلى تحقق مستوى مرتفع من القبول والإيجابية في البيئة المبحوثة؛ حيث سجل الوسط الحسابي العام قيمة مقدارها (3.868)، وهي قيمة تفوق الوسط الفرضي (3)، مما يعكس إدراك المبحوثين للدور الجوهري الذي يمثله الاستمتاع بالعمل كأحد المكونات المرتكزة في تعزيز الشغف الوظيفي لدى العاملين.

وعلى صعيد الاتساق الإحصائي، بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.502)، مما يستدل على وجود تجانس نسبي في إجابات أفراد العينة، وهو ما تعززه قيمة معامل الاختلاف البالغة (12.978%)؛ إذ تقع هذه القيمة ضمن النطاقات المقبولة إحصائياً، مما يؤكد وضوح واستقرار اتجاهات العينة نحو هذا البُعد. إذ حقق هذا البُعد أهمية نسبية بلغت (77.360%)، وهي نسبة مرتفعة تُبرز الثقل الذي يتمتع به الاستمتاع بالعمل في الواقع التطبيقي للمديرية قيد الدراسة.

جدول رقم (6) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لبُعد الاستمتاع بالعمل

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة
1	اجد العمل ممتعاً في دائرتنا واجعل تحديداً داخلنا لأداء عملي على اكمل وجه.	3.721	1.023	27.479	74.426
2	لا اشعر بالإرهاق او الملل أثناء العمل في دائرتنا.	3.590	1.018	28.368	71.804
3	شعوري بالسعادة والنشاط والرضا عن بيئة العمل.	3.738	0.889	23.782	74.754
4	اجد السعادة مع زملاء وفرق العمل التي اعمل معها في دائرتنا.	4.082	0.799	19.565	81.640
5	ارى ان عملي في دائرتنا يمنحني فرصة لتطوير مهاراتي وامتلاك مهارات جديدة.	4.213	0.534	12.666	84.262
	الإجمالي	3.868	0.502	12.978	77.360

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

2- **التحفيز الذاتي:** تُفيد نتائج الجدول (7) بأن بُعد (التحفيز الذاتي) قد حقق مستوى مرتفعاً من القبول والإيجابية لدى أفراد العينة في بيئة العمل المبحوثة؛ إذ سجل الوسط الحسابي العام قيمة بلغت (3.855)، وهي قيمة تتجاوز الوسط الفرضي (3)، مما يؤكد على إدراك المبحوثين العميق لأهمية التحفيز الذاتي بوصفه أحد المرتكزات الجوهرية في تدعيم منظومة الشغف الوظيفي.

وفيما يتعلق ببيانات التشتت، أظهرت النتائج انحرافاً معيارياً قدره (0.426)، مما يدل على وجود تجانس نسبي في إجابات أفراد العينة، وهو ما تدعمه قيمة معامل الاختلاف البالغة (11.051%)؛ حيث تقع هذه القيمة ضمن الحدود الإحصائية المقبولة، مما يبرهن على استقرار ووضوح رؤى المبحوثين تجاه هذا البُعد. علاوة على ذلك، بلغت الأهمية النسبية لهذا البُعد (77.1%)، وهي نسبة مرتفعة تعكس المكانة الحيوية التي يحتلها التحفيز الذاتي في الواقع العملي للمديرية قيد الدراسة.

جدول رقم (7) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لبُعد التحفيز الذاتي

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة
6	استمد رغبتي في العمل داخل دائرتنا من العمل نفسه وليس فقط بدافع الحصول على المكافآت.	3.615	0.886	24.499	72.296
7	اقدر التحديات في عملي داخل الدائرة لأنها تجعلني اقوى.	3.656	1.010	27.640	73.114
8	اضع اهداف واضحة لنفسي واعمل على تحقيقها.	4.180	0.603	14.431	83.606
9	اجد نفسي قادرا على التغلب على الصعوبات في العمل.	3.639	0.901	24.745	72.786
10	التقدير الذاتي يشجعني اكثر على العمل بجدية اكبر.	4.189	0.550	13.142	83.770
	الإجمالي	3.855	0.426	11.051	77.1

3- **الهوية الذاتية:** تُشير القراءات الإحصائية الواردة في الجدول (8) إلى أن بُعد (الهوية الذاتية) قد حظي بمستوى عالٍ من القبول والتأييد لدى أفراد العينة؛ حيث سجل الوسط الحسابي العام قيمة مقدارها (3.898)، وهي قيمة تفوق الوسط الفرضي (3)، مما يبرهن على إدراك المبحوثين للدور المحوري الذي تؤديه الهوية الذاتية كأحد المكونات الجوهرية في تعزيز بنية الشغف الوظيفي في بيئة العمل.

وعلى صعيد اتساق الاستجابات، بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.467)، مما يعكس وجود تجانس نسبي في إجابات أفراد العينة، وهو ما تؤكد عليه قيمة معامل الاختلاف البالغة (11.981%) التي تقع ضمن النطاقات المقبولة إحصائياً، مما يدل على استقرار ووضوح اتجاهات العينة نحو هذا البُعد، كما حققت الهوية الذاتية أهمية نسبية بلغت (77.960%)، وهي نسبة مرتفعة تترجم الثقل الذي يتمتع به هذا البُعد في الواقع التطبيقي للمديرية قيد الدراسة.

جدول رقم (8) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لبُعد الهوية الذاتية

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة
	اجد نفسي متوافقا مع قيمي واهدافي الشخصية داخل بيئة العمل.	4.221	0.568	13.453	84.426
	استطيع التكيف مع التغييرات المتسارعة واحافظ على هويتي.	3.779	0.828	21.921	75.574
	اعرف نفسي وقدراتي جيدا اتجاه العمل الذي اقوم به.	3.623	0.973	26.868	72.460
	اشعر بالرضا عن ما اصبحت عليه اليوم داخل دائرتنا.	3.779	1.064	28.162	75.574
	استطيع التعبير عن احتياجاتي داخل الدائرة بكل وضوح ودون تردد.	4.090	0.823	20.128	81.804
	الاجمالي	3.898	0.467	11.981	77.960

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

ثالثاً: اختبار فرضيات الارتباط

1- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة التشاركية والشغف الوظيفي.

تشير نتائج الجدول (9) إلى أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.726) عند مستوى معنوية (Sig=0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية والشغف الوظيفي. وهذا يعني أنه كلما زاد تطبيق القيادة التشاركية في المنظمة ازداد مستوى الشغف الوظيفي لدى العاملين، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرين.

2- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أبعاد القيادة التشاركية (منفردة) و الشغف الوظيفي (مجتمع).

أ- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تفويض السلطة والشغف الوظيفي.

ب- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار والشغف الوظيفي.

ج- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين العلاقات الانسانية والشغف الوظيفي.

د- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المعلومات والاتصالات والشغف الوظيفي.

أ- تفويض السلطة والشغف الوظيفي: أظهرت النتائج أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.704) عند مستوى معنوية (0.000)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والشغف الوظيفي. ويعكس ذلك أن زيادة تفويض الصلاحيات للعاملين تسهم في تعزيز شعورهم بالحماس والانتماء للعمل. وعليه ترفض الفرضية العدمية.

ب- المشاركة في اتخاذ القرار والشغف الوظيفي: بلغت قيمة معامل الارتباط (0.685) عند مستوى معنوية (0.000)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار والشغف الوظيفي. وهذا يدل على أن إشراك العاملين في القرارات التنظيمية يعزز مستوى شغفهم بعملهم. وبالتالي ترفض الفرضية العدمية.

ج- العلاقات الإنسانية والشغف الوظيفي: تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط بلغ (0.671) عند مستوى معنوية (0.000)، مما يؤكد وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية والشغف الوظيفي. وهذا يعني أن تحسين العلاقات الإنسانية في بيئة العمل يسهم في رفع مستوى الشغف الوظيفي لدى العاملين. وعليه ترفض الفرضية العدمية.

د- المعلومات والاتصالات والشغف الوظيفي: أظهرت النتائج أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.569) عند مستوى معنوية (0.000)، وهي علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية، ما يشير إلى أن توفير المعلومات وتعزيز الاتصالات داخل المنظمة يسهم في دعم الشغف الوظيفي لدى العاملين. وبالتالي ترفض الفرضية العدمية.

جدول رقم (9) اختبار فرضيات الارتباط

المتغير المستقل واباعده	المتغير المعتمد	قيمة الارتباط ومستوى الدلالة		اتجاه العلاقة
القيادة التشاركية	الشغف الوظيفي	قيمة الارتباط	(0.726**)	طردية موجبة
		(Sig)	0.000	
قيمة الارتباط		(0.704**)	طردية موجبة	
(Sig)		0.000		
قيمة الارتباط		(0.685**)	طردية موجبة	
(Sig)		0.000		
قيمة الارتباط		(0.671**)	طردية موجبة	
(Sig)		0.000		
قيمة الارتباط		(0.569**)	طردية موجبة	
(Sig)		0.000		
**) الارتباط معنوى عند مستوى 0.05				

(**) الارتباط معنوي عند مستوى 0.05

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

رابعاً: اختبار فرضيات التأثير

1- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للقيادة التشاركية في الشغف الوظيفي.

تُشير النتائج الواردة في الجدول (10) إلى وجود تأثير طردي ذي دلالة معنوية للقيادة التشاركية في الشغف الوظيفي؛ إذ بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) المقدرة بـ (0.527)، مما يعني أن القيادة التشاركية قادرة على تفسير ما نسبته (52.7%) من التباين الحاصل في مستوى الشغف الوظيفي لدى أفراد العينة، بينما تُعزى النسبة المتبقية والبالغة (47.3%) إلى متغيرات أخرى لم يشتمل عليها نموذج الانحدار الحالي.

كما عززت القيمة الاحتمالية (P-Value) البالغة (0.000) هذه النتيجة، لكونها أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يؤكد أنه كلما ارتفع مستوى تبني أبعاد القيادة التشاركية في المديرية المبحوثة، أدى ذلك إلى تعزيز فاعلية الشغف الوظيفي بشكل ملموس.

القرار الإحصائي: بناءً على ما تقدم من مؤشرات، يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، والتي تنص على: (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية في الشغف الوظيفي) عند مستوى دلالة (5%).

الجدول (10) : تحليل الانحدار للقيادة التشاركية في الشغف الوظيفي

P-value	95% Confidence Interval		SRW	Estimate(β)	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
	Upper	Lower					
0.000	0.780	0.552	0.527	0.666	الشغف الوظيفي	←	القيادة التشاركية

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

2- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التشاركية (منفردة) في الشغف الوظيفي (مجتمع).

هـ- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في الشغف الوظيفي.

و- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار في الشغف الوظيفي.

ز- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للعلاقات الانسانية في الشغف الوظيفي.

ح- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمعلومات والاتصالات في الشغف الوظيفي.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود تأثيرات معنوية ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التشاركية في الشغف الوظيفي لدى الأفراد العاملين في الميدان المبحوث، وذلك على النحو الآتي:

أ- **تفويض السلطة:** ظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن بُعد (تفويض السلطة) يمتلك تأثيراً طردياً معنوياً في (الشغف الوظيفي)، حيث بلغت قيمة معامل التأثير (0.496). وتكتسب هذه القيمة دلالتها الإحصائية من خلال القيمة الاحتمالية البالغة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى أن تفويض السلطة يفسر ما نسبته (49.6%) من التباين الحاصل في الشغف الوظيفي، في حين تُعزى النسبة المتبقية (50.4%) إلى عوامل عشوائية أو متغيرات لم يتضمنها النموذج التحليلي.

القرار الإحصائي: استناداً إلى هذه المعطيات، يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على: **(يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في الشغف الوظيفي) لدى أفراد عينة البحث.**

ب- **المشاركة في اتخاذ القرار:** كشفت نتائج التحليل عن وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لبُعد (المشاركة في اتخاذ القرار) في (الشغف الوظيفي)، حيث سجل معامل التأثير قيمة مقدارها (0.470). وتتأكد معنوية هذا التأثير من خلال القيمة الاحتمالية البالغة (0.000)، وهي قيمة أدنى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، ويستدل من ذلك أن المشاركة في اتخاذ القرار تساهم في تفسير ما نسبته (47%) من التغيرات التي تطرأ على مستوى الشغف الوظيفي، بينما تعود النسبة المتبقية (53%) إلى عوامل عشوائية أو متغيرات أخرى خارج نطاق النموذج الحالي.

القرار الإحصائي: في ضوء ما سبق، يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: **(يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار في الشغف الوظيفي).**

ج- **العلاقات الإنسانية:** أظهرت مؤشرات التحليل الإحصائي وجود تأثير طردي معنوي لبُعد (العلاقات الإنسانية) في (الشغف الوظيفي)، إذ بلغت قيمة معامل التأثير (0.451). ويتحقق معنوية هذا التأثير إحصائياً بالنظر إلى القيمة الاحتمالية البالغة (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وتُشير هذه النتيجة إلى أن بُعد العلاقات الإنسانية يمتلك قدرة تفسيرية تصل إلى (45.1%) من التباين الحاصل في الشغف الوظيفي، في حين تُعزى النسبة المتبقية (54.9%) إلى عوامل عشوائية أو متغيرات أخرى لم تشمل عليها حدود النموذج.

القرار الإحصائي: بناءً على ما تقدّم، يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على: **(يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للعلاقات الإنسانية في الشغف الوظيفي)**

د- **المعلومات والاتصالات:** أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود تأثير طردي ذي دلالة معنوية لبُعد (المعلومات والاتصالات) في (الشغف الوظيفي)؛ إذ سجل معامل التأثير قيمة مقدارها (0.324)، وهي قيمة معنوية إحصائياً بالاستناد إلى القيمة الاحتمالية البالغة (0.000)، والتي جاءت أدنى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وتبرهن هذه النتيجة على أن بُعد المعلومات والاتصالات يساهم في تفسير ما نسبته (32.4%) من التباين الحاصل في الشغف الوظيفي، في حين تُعزى النسبة المتبقية والبالغة (67.6%) إلى متغيرات عشوائية أو عوامل أخرى لم يشتمل عليها نموذج الانحدار.

القرار الإحصائي: بناءً على ما تقدّم، يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على: **(يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمعلومات والاتصالات في الشغف الوظيفي).**

الجدول (11) تحليل الانحدار لأبعاد القيادة التشاركية منفردة في الشغف الوظيفي مجتمع

تسلسل قوة التأثير	P-value	95% Confidence Interval		SRW	Estimate(β)	المتغير المستقل	اتجاه التأثير	المتغير المعتمد
		Upper	Lower					
الاول	0.000	0.643	0.445	0.496	0.544	تفويض السلطة	←	الشغف الوظيفي
الثاني	0.000	0.623	0.422	0.470	0.523	المشاركة في اتخاذ القرارات	←	
الثالث	0.000	0.758	0.506	0.451	0.632	العلاقات الإنسانية	←	
الرابع	0.000	0.636	0.373	0.324	0.505	المعلومات والاتصالات	←	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

- 1- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي للقيادة التشاركية في تعزيز الشغف الوظيفي لدى العاملين، مما يؤكد أهمية تبني هذا النمط القيادي في المنظمات المعاصرة.
- 2- بينت النتائج أن تفويض السلطة يسهم في تنمية شعور العاملين بالمسؤولية والاستقلالية في أداء العمل، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى شغفهم الوظيفي.
- 3- أوضحت النتائج أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعزز ثقتهم بقياداتهم الإدارية وتزيد من اندماجهم في العمل، مما يدعم مستوى الشغف الوظيفي لديهم.
- 4- كشفت النتائج أن العلاقات الإنسانية الإيجابية بين القادة والعاملين تمثل عاملاً مهماً في إيجاد بيئة عمل داعمة ومحفزة تسهم في تعزيز الشغف الوظيفي.
- 5- بينت النتائج أن توفر المعلومات وفعالية الاتصالات التنظيمية يساعدان العاملين على أداء مهامهم بوضوح وكفاءة، الأمر الذي يعزز دافعيتهم وشغفهم بالعمل.
- 6- أكدت النتائج أن التكامل بين أبعاد القيادة التشاركية يسهم في بناء بيئة تنظيمية إيجابية تدعم تنمية الشغف الوظيفي لدى العاملين.

التوصيات

- 1- تشجيع القيادات الإدارية في المنظمات على تبني أسلوب القيادة التشاركية لما له من دور فاعل في تعزيز الشغف الوظيفي وتحسين الأداء التنظيمي.
- 2- العمل على توسيع نطاق تفويض السلطة للعاملين بما يمنحهم مساحة أكبر للمبادرة وتحمل المسؤولية في أداء مهامهم.
- 3- تعزيز مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرار بما يسهم في زيادة شعورهم بالانتماء والالتزام تجاه المنظمة.
- 4- الاهتمام بتنمية العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل من خلال ترسيخ ثقافة الاحترام والتعاون بين القيادات والعاملين.
- 5- تطوير نظم المعلومات والاتصالات التنظيمية من خلال ادخال التكنولوجيا الحديثة بما يضمن سهولة تدفق المعلومات ودعم التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية.
- 6- توفير برامج تدريبية للقيادات الإدارية تركز على تنمية مهارات القيادة التشاركية وأساليب تحفيز العاملين وتعزيز شغفهم الوظيفي.

المصادر

1. الحسنوي، علي غازي عبد زيد كريم و شياع، حسام حسين، (2023) " دور القيادة التشاركية في تعزيز التميز الاستراتيجي "، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد9 العدد2 .
 2. الحمامي، مصطفى حسن كريم، (2025)، " الشغف الوظيفي وتأثيره في الحد من الاحباط في مكان العمل : بحث تحليلي لأراء عينة من الموظفين في الشركة العامة لتوزيع كهرباء النجف الاشرف"، مجلة دراسات في الانسانيات والعلوم التربوية، العدد10 المجلد10 .
 3. زينل، شهد رياض، (2023) " الهوية المتداخلة وعلاقتها بالشغف (المتناغم – الاستحواذي) لدى موظفات جامعة كربلاء"، رسالة ماجستير في علم النفس التربوي، كلية التربية للعلوم الانسانية، جامعة كربلاء .
 4. الشركاني، عمر شمو حيدر و أبو رذن، ايمان بشير محمد، (2024) " مساهمة القيادة التشاركية في تحقيق الاداء المنظمي المستدام : دراسة استطلاعية لأراء التدريسيين في عدد من كليات جامعة دهوك"، مجلة الكوث للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد16 العدد55 .
 5. الشمري، مدين نوري و كامل، جنان بدر، " انماط الهوية لدى طلبة الجامعة"، مجلة العلوم الانسانية – بابل، المجلد37 العدد4 .
 6. عباس، سهيل لقمان، (2024)، " الشغف الوظيفي مدخل لتعزيز الأداء الإبداعي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في جامعة الحمدانية"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20 العدد خاص.
 7. العبيدي، نور علي عبود وتوحي، حلا فازع داغر الملا، (2022)، " ابعاد التحفيز الذاتي للموارد البشرية ودورها في تحقيق النجاح الوظيفي: دراسة تحليلية في كلية الادارة والاقتصاد /جامعة الموصل"، مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية –جامعة الفلوجة، العدد2 المجلد2 .
 8. كاظم، تغريد خضير واخرون، (2025) "القيادة التشاركية ودورها في تحقيق الصحة النفسية لهيئة التدريس في كلية التربية جامعة واسط"، المجلة العراقية للبحوث الانسانية والاجتماعية والعلمية، العدد17 .
 9. ناصر، سامر دواي واخرون، (2025)، " بيئة العمل السعيدة وتأثيرها في رضا الموظفين بتوسط الشغف الوظيفي دراسة ميدانية على الجامعات الاهلية في بغداد-كلية دجلة الجامعة نموذجا"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد70 المجلد2 .
1. Alanazi, N. S., & Darwish, Z. A. (2023). Participative Leadership Role in Applying professional Learning Communities in Secondary Schools in Al-Kharg Governorate. Journal of Educational and Psychological Sciences. 7(37), 34-52. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.R050723Dd>.
 2. Alka Agnihotri and Apurva Agnihotri, (2020). Comparative Study of Team Characteristics under Shared Leadership in Large and Small companies in IT Industry in India, (955-959).
 3. Alola, U. V., Olugbade, O. A., Avci, T., and Öztüren, A. (2019). Customer incivility and employees' outcomes in the hotel: Testing the mediating role of emotional exhaustion. Tourism Management Perspectives, 29, (9–17).
 4. Altun, M. (2017). The Role of Passion in Effective Teaching and Learning, International Journal of Social Sciences & Educational Studies, 3, (3): 155-158.
- An Analytical Study of Rafidain Bank in Karbala - Al-Shuhada Branch, Iraqi Journal of Humanitarian, Social and Scientific Research, NO.19A.
5. Andayani, D., Elfrianto, A., & Akrim, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif, Disiplin Kerja, Motivasi, terhadap Kompetensi Profesional Guru di SMP Swasta Budi Utomo Binjai.
 6. Bajaba, S., Al-Judibi, Z., Basahal, A., & Alsabban, A. (2024). The broken trust: how exploitative leadership damages employee work passion. The Journal of Social Psychology, 1-16.
 7. Böckerman, P. and P. Ilmakunnas, (2012). The job satisfaction-productivity nexus: A study using matched survey and register data", Industrial and Labor Relations Review," 65(2):.244-262.
 8. Cai, S., Qinfang, L., Xin, F., and Guowei, D. (2018). Paying for Knowledge: Why are People Paying for Live Broadcasts in Online Knowledge Sharing Community? Proceedings PACIS, (1-13).
 9. Chrapek , R (2017), " Emotional labor and the well-being of workers in the service of the organization" , Human Resources Management.
 10. Cobanoglu, Necati. (2021). The Relationship Between Shared Leadership, Employee Empowerment And Innovativeness In Primary Schools: A Structural Equation Modeling, European Journal Of Educational Research, Vol.(10), No.(1), P 327-339.

11. Daud, A., Dj, A. A., Adianita, H., & Mado, Y. J. (2024). The influence of participative leadership style on job satisfaction with organizational citizenship behavior as a moderating variable. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 6(4), 2192-2200.
12. Gulyamova Saodat Tolibovna .(2020).The Issues of Human Factor and Human Relations in the of "Organizations as Organisms ,(1-8) .
13. Ireri, AM. Wawire CK, Mugambi DK, Mwangi CN. (2015) Academic Identity Status Measure: Psychometric Properties when Used among Secondary School Students in Kenya, *Int J Sch Cog Psychology*,2, 150-166.
14. Jawad, Wisam Hesn, (2025) "The Role of Participatory Leadership in Enhancing the Quality of Strategic Decisions
15. Johri, R., Misra, R. K., & Bhattacharjee, S. (2016). Work passion: Construction of reliable and valid measurement scale in the Indian context.*Global Business Review*, 17(3_suppl), 147S-158S.
16. Kim, Byung, Jik, & Chang, Young Kyun, & Kim, Tae, Hyun, (2018), How Does Corporate Social Responsibility Promote Innovation? The Sequential Mediating Mechanism of Employees' Meaningfulness of Work and Intrinsic Motivation, *Hawaii International Conference on System Sciences*.
17. Kochar, J. A. Nizar.(2025) Participatory Leadership and its Role in Enhancing Human Resource Sustainability Through the Mediating Role of Organizational Equilibrium. *TANMIAT AL-RAFIDAIN*, 44(147), 169-201.
18. Kun ,A.,Balogh ,p.,& Karasz ,K.(2017). Development of the work related well-Being Questionnaire based on Seligman PERMA model. *Periodical polytechnic social and management sciences*, 25 (1), .63 – 56.
19. Kurniawan, E., Togatorop, A. L., & Moeins, A. (2024). Employee Passion and Motivation: Their Impact on Performance in the Textile Industry in Jakarta. *International Journal of Advanced Multidisciplinary*, 3(2), 358-362.
20. Martins-Osarenkhoe. (2021). Exploring Participative Leadership Improvements Executive Leaders Need to Manage Effectively in Babcock University, Ilishan, Ogun State, Unpublished doctoral dissertation, Colorado Technical University.
21. Masafir, L., Irani, F. N., Beikzad, J., & Karimi, Y. D. (2024). The Relationship between Professional Ethics and Professional Competence of Professors with Organizational Accountability: Analysis of the Mediating Role of Job Passion. *Ethics in Science and Technology*, 19(1), 139-146.
22. Mehmood, K., Jabeen, F., Al Hammadi, K. I. S., Al Hammadi, A., Iftikhar, Y., & AlNahyan, M. T. (2023). Disentangling employees' passion and work-related outcomes through the lens of cross-cultural examination: a two-wave empirical study. *International Journal of Manpower*, 44(1), 37-57.
23. Oktavirani, M &Susi, E . (2021). The Effect of Work-Life Balance and Human Relations on Turnover Intention with Job Satisfaction as a Intervening Variable for Bank Nagari Employees , (557 -561).
24. Peethambaran, M., & Naim, M. F. (2023). Connecting the dots: linking empowering leadership, employee work passion, and flourishing-at-work. *Industrial and Commercial Training*, 55(4), 544-557.
25. Peyton, T., & Zigarmi, D. (2024). Employee perceptions of their work environment, work passion, and work intentions: A replication study using three samples. *BRQ Business Research Quarterly*, 27(2), 121-143.
26. Sackey, E. E. A. N. (2021).Strengthening organizational performance through integration of systems leadership, participatory communication, and dynamic capabilities (Order No. 28829838). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2595169059). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/strengthening-organizationalperformance-through/docview/2595169059/se-2>

27. Tamammi, M. K. A., & Alabadi, S. A. A. (2023). Organizational Machiavellianism and Its Impact on Employees' Passion: A Field Study on a Sample of Electronic Payment Companies in Iraq. *Migration Letters*, 20(S6), 100-110.
28. Vallerand, R. J., & Houliort, N. (Eds.). (2019). *Passion for work: Theory, research, and applications*. Oxford University Press.
29. Yoo, Sun Joo, & Han, Hema, eung, hyun, & Huang, Wenhao (2013), The roles of intrinsic motivators and extrinsic motivators in promoting e-learning in the workplace: A case from South Korea, *Journal Homepage*.
30. Yukl, G. (2020). *Leadership in Organizations* (9th ed.). Pearson. (Chapter 6: Participative Leadership).
31. Yulianeu, A., & Yusuf, M. N. (2024). Servant leadership and employee creativity: The mediating role of harmonious passion and psychological safety. *Tourism and hospitality management*, 30(4).