



**Tikrit Journal of Administration  
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The Role of Participatory Leadership in Improving Human  
Resource Management Practices  
An Applied Study at the University of Tikrit**

Assist. Lecturer: Firas Hasan Rasheed Slman  
College of Administration and Economics  
Tikrit University  
Alrshydfiras780@gmail.com

**Abstract:**

The study aimed to know the role of participatory leadership by removing it (delegating authority, participation in decision-making, human relations) in improving human resource management practices by removing it (recruitment and appointment, compensation, training and development). The study took the University of Tikrit as a field for study through a random sample of workers in the human resources units in the university under study, which amounted to (77 individuals) distributed among the different faculties at the University of Tikrit. The researcher used statistical methods to describe the opinions of the study sample about the elements of participatory leadership and human resource management practices through statistical measures (arithmetic mean, standard deviation and "t" test), as well as (the Correlation Matrix) to test the study's hypotheses and test the relationship between independent variables and the dimensions of the dependent variable. The results of the study showed the validity of the main hypothesis of the study, which states that there is a positive moral effect of participatory leadership on improving human resource management practices. Finally, the study recommended that the university, through the development and education centers at the university, establish workshops and design training programs for leaders that help them develop subordinate participation in power and decision-making because this leadership style is of great importance and according to the results of the current study, it contributes to improving human resource management practices.

**Keywords:** participatory leadership, delegation of authority, participation in decision-making, human resource management practices, recruitment, recruitment.

## دور القيادة التشاركية في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على جامعة تكريت

م.م. فراس حسن رشيد سلمان

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة تكريت

### المستخلص:

هدفت الدراسة الى معرفة دور القيادة التشاركية بإبعاها (تفويض السلطة، المشاركة في صنع القرار، العلاقات الانسانية) في تحسين ممارسات ادارة الموارد البشرية بإبعاها (الاستقطاب والتعيين، التعويضات، التدريب والتطوير). واتخذت الدراسة جامعة تكريت ميدانا للدراسة من خلال عينة عشوائية للعاملين في وحدات الموارد البشرية في الجامعة محل الدراسة والتي بلغت (77 فردا) موزعين على الكليات المختلفة في جامعة تكريت. استخدم الباحث الاساليب الاحصائية لتوصيف اراء عينة الدراسة حول عناصر القيادة التشاركية وممارسات ادارة الموارد البشرية من خلال المقاييس الإحصائية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار "ت")، وكذلك (مصفوفة الارتباط Correlation Matrix) لاختبار فروض الدراسة واختبار العلاقة ما بين المتغيرات المستقلة وابعاد المتغير التابع. وظهرت نتائج الدراسة صحة الفرض الرئيسي للدراسة والذي ينص على وجود أثر معنوي ايجابي للقيادة التشاركية على تحسين ممارسات ادارة الموارد البشرية، كما اظهرت نتائج الدراسة ان العلاقات الانسانية الفاعلة لها أثر ايجابي في تحسين ممارسات ادارة الموارد البشرية في الجامعة محل الدراسة. واخيرا فقد اوصت الدراسة بان تقوم الجامعة ومن خلال مراكز التطوير والتعليم في الجامعة بإقامة ورش عمل وتصميم برامج تدريب خاصة بالقيادة تساعدهم على تنمية مشاركة المرؤوسين في السلطة واتخاذ القرارات لما لهذا النمط القيادي من اهمية كبيرة وحسب نتائج الدراسة الحالية فانه يسهم في تحسين ممارسات ادارة الموارد البشرية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التشاركية، تفويض السلطة، المشاركة في صنع القرار، ممارسات ادارة الموارد البشرية، الاستقطاب التوظيف.

### المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

#### أولاً. المقدمة

تعد قيادة المنظمات لاسيما منها القيادة التشاركية عنصراً هاماً وحيوياً في حياة المنظمة وسبباً لازدهارها، اذ ان المنظمات تنفق أموالاً باهظة بحثاً عن المواهب القيادية ومن ثمّ تدريبها وتطويرها، باعتبار ان النمط القيادي في المنظمة يمتلك اهمية خاصة لان القيادة هي من تقوم بتنسيق الادوار والمهام ورسم سياسات الاستغلال الامثل للموارد، وكذلك فن القدرة والتأثير في نفوس العاملين باتجاه تحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية، وان من بين اهم الانماط القيادية التي يكون لها تأثير مباشر في سلوكيات العاملين هي القيادة التشاركية التي تأخذ بعين الاعتبار اشراك العاملين في صنع القرارات والمفاضلة بين البدائل واختيار الانسب منها، ومن جانب اخر فان القيادة التشاركية ومن خلال ممارستها فإنها تترك اثر نفسي ايجابي في نفوس العاملين عندما يتم اشراكهم

في ممارسة الأنشطة والاعمال فإنها تشعرهم بأهمية ذاتهم وانتمائهم الامر الذي يسهم ويزيد من فاعليتهم في تحقيق الاهداف.

وفي ذات السياق اتصفت ممارسات ادارة الموارد البشرية بأهمية كبيرة في منظمات الاعمال مؤخرًا، كونها تمثل المعيار الاساسي في نجاح او فشل المنظمات، ونظرًا للتغيرات المتسارعة التي شهدتها بيئة الاعمال كالمنافسة المحتدمة والعولمة والثورة الرقمية كل هذه المتغيرات دفعت المنظمات الى الاهتمام بالعنصر البشري وممارساته ودائه وسلوكه التنظيمي، باعتبار ان المورد البشري هو الاساس في صياغة السياسات والاستراتيجيات التي تستطيع المنظمات من خلالها التعامل مع هذه المتغيرات والتكيف معها الامر اضاف اهمية بالغة للمورد البشري اهمية خاصة تختلف عن بقية الموارد الاخرى.

ومن هذا المنطلق وحتى تضمن المنظمات وعلى اختلاف احجامها وانواعها وطبيعتها النشاط الذي تمارسه الاداء الافضل والممارسات الفاعلة لمواردها البشرية ينبغي عليها تبني نمط قيادي تشاركي يعزز سلوك ادارة الموارد البشرية باتجاه تحقيق الاهداف المنشودة، وهذا ما سعت اليه الدراسة الحالية من خلال تسليطها الضوء على أثر القيادة التشاركية في تعزيز تصرفات ادارة الموارد البشرية على نحو يعزز كفاءة وفاعلية العنصر البشري بشكل يسهم في تحقيق اهداف المنظمة المتمثلة بالبقاء والنمو.

#### ثانياً. الدراسات السابقة:

##### 1. الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التشاركية:

أ. دراسة (جولتان حجازي وشادي قشوع، 2021): القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مدراء المدارس الحكومية الاساسية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر المعلمين: هدفت الدراسة الوقوف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة قلقيلية بفلسطين لدى المعلمين والمعلمات في المدارس محل الدراسة، وكذلك فهم العلاقة بين القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية في المدارس محل الدراسة. اظهرت النتائج ان درجة ممارسة مديري المدارس محل الدراسة للقيادة التشاركية كانت بنسبة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.87) ونسبة مئوية (77.4%)، كما اثبتت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية.

ب. دراسة (سامي الشمري ومحمد اللوقان، 2019): واقع القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية: تهدف الدراسة الى التعرف على القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية للبنين بمنطقة حائل من وجهة نظر المعلمين، وسبل تطوير القيادة التشاركية. توصلت الدراسة الى نتيجة مفادها ان قادة المدارس محل الدراسة يمارسون القيادة التشاركية بإبعادها التفويض والمشاركة في اتخاذ القرار وحسن ادارة العلاقات الانسانية.

ج. دراسة (Bakare & Ojeleye, 2020): أسلوب القيادة التشاركية والتزام الموظف في الكلية الفيدرالية للتعليم (الفني) غوساو: دور الوسيط للثقافة التنظيمية: درست الدراسة تأثير أسلوب القيادة التشاركية والتزام الموظف في الكلية الفيدرالية للتعليم (الفني) غوساو: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية، وكشفت النتيجة أن الثقافة التنظيمية لم تعمل على تعديل العلاقة بين القيادة التشاركية والتزام الموظف، أوصت الدراسة بأن إدارة المنظمات يجب أن تشجع نمط القيادة التشاركية لتحسين التزام الموظفين ويجب على المنظمات خلق جو أو ثقافة تشجع التزام الموظف.

د. دراسة (Odoardi, C., et al., 2019): الالتزام العاطفي والقيادة التشاركية وابتكار الموظف: تحقيق متعدد المستويات: ركزت هذه الدراسة على دور القيادة التشاركية في الفريق كشرط حدودي لفعالية الالتزام العاطفي التنظيمي الذي يتنبأ بابتكار الموظف، توصلت الدراسة الى رؤية ذات مغزى تتعلق بالظروف السياقية التي تعزز تأثير الالتزام التنظيمي على الابتكار في مكان العمل.

ه. دراسة (Safrizal, H., & Rachmawati, D., 2020): أثر القيادة التشاركية على الأداء من خلال التمكين النفسي والثقة في المشرفين. مراجعات منهجية في الصيدلة: الغرض من هذه الدراسة هو تحديد تأثير القيادة التشاركية والتمكين النفسي والثقة في المشرفين على الأداء. بناءً على نتائج معالجة البيانات توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها أن القيادة التشاركية لها تأثير كبير على الأداء، كما ان للقيادة التشاركية يؤثر بدرجة كبيرة على التمكين النفسي، وايضا ثبت ان القيادة التشاركية لها تأثير كبير على الأداء من خلال التمكين النفسي، واخيرا ان القيادة التشاركية لها تأثير كبير على زيادة الثقة في المشرفين وان القيادة التشاركية لها تأثير كبير على الأداء من خلال الثقة في المشرفين.

## 2. الدراسات السابقة التي تناولت ممارسات ادارة الموارد البشرية:

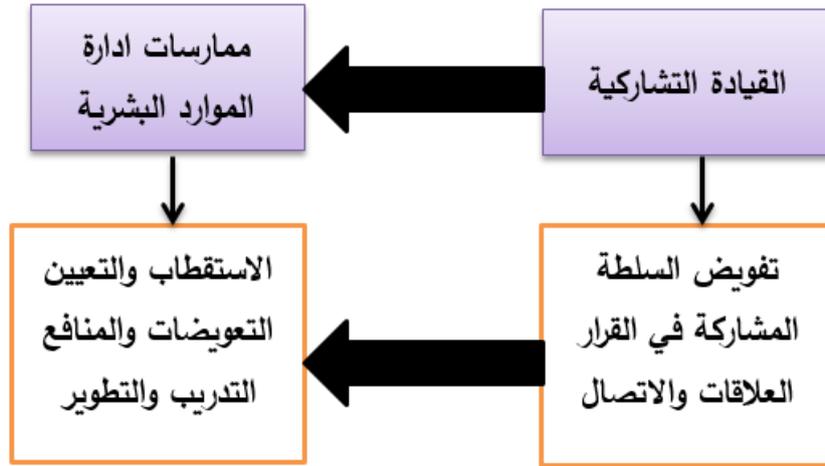
- أ. دراسة (محمد التميمي، 2017): أثر ممارسة المورد البشرية على التجديد الاستراتيجي: هدفت الدراسة الى معرفة أثر ممارسة المورد البشرية على التجديد الاستراتيجي. واطهرت النتائج ان الاهتمام بسلوك العنصر البشري بإبعادها (تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب والتعيين والتدريب وتقييم الاداء) له أثر ايجابي معنوي دال احصائيا على التجديد الاستراتيجي.
- ب. دراسة (منال الوكيل، 2019): أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية تجاه ادوار الافراد على تحقيق العدالة التنظيمية: هدفت الدراسة الى بحث العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية تجاه ادوار الافراد على تحقيق العدالة التنظيمية في وزارة الاتصالات. واثبتت الدراسة وجود علاقة معنوية للعلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة كمتغيرات مستقلة والعدالة التنظيمية كمتغير تابع.
- ج. دراسة (فداء ناصر وعصام حيدر، 2016): أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في ظل ازمة الشعور بالأمان الوظيفي: تهدف الدراسة الى معرفة تأثير ممارسة ادارة الموارد البشرية في ظل الازمة في الشعور بالأمان الوظيفي لدى العاملين. وجود اختلاف معنوي بين افراد العينة لإبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية، كذلك هناك أثر معنوي لممارسة ادارة الموارد البشرية (تقليل عدد العاملين) في ظل ازمة الشعور بانعدام الامان الوظيفي في القطاع الخدمي محل الدراسة.
- د. دراسة (Margherita, G., & Bua, I., 2021): دور ممارسات الموارد البشرية في تطوير المشغل 4.0 في مؤسسات الصناعة): تهدف الدراسة الى تقديم ملخص عن ممارسات الموارد البشرية لتطوير المشغل 4.0 هو العامل الذي يعمل في مؤسسة Industry 4.0. حيث تقدم مثل هذه المنظمات تقنيات رقمية جديدة، بما في ذلك البيانات الضخمة، والروبوتات، وإنترنت الأشياء. وتظهر النتائج ستة ممارسات للموارد البشرية لتطوير مشغل 4.0: التوظيف، وتصميم الوظائف، والتدريب، ونظام تقييم الأداء، وإدارة المعرفة، والتعويض.
- ه. دراسة (Matošková, J., & Směšná, P., 2017): تحفيز ممارسات إدارة الموارد البشرية على تبادل المعرفة. تحديات الإدارة والتسويق لمجتمع المعرفة: كان الهدف الرئيس للورقة هو تطوير إطار نظري يصور التأثير غير المباشر على ممارسة إدارة الموارد البشرية على مشاركة

المعرفة في المنظمة، في البيئة التنافسية. وقدمت الدراسة مؤشرات نظرية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تؤثر على جودة وكمية تبادل المعرفة داخل المنظمة، كذلك تقديم نموذج مفاهيمي للعلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة على تبادل المعرفة.

**التعقيب على الدراسات السابقة:**

1. اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث نموذج الدراسة والمتغيرات والابعاد، فقد ركزت الدراسة الحالية على دور القيادة التشاركية بأبعادها (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الانسانية) في تحسين ممارسات ادارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التعويضات، التدريب، تقييم الاداء)، وهذا ما يمثل الفجوة البحثية التي سوف يتم التركيز عليها من خلال الدراسة الحالية.
  2. على قدر علم الباحث لم تتناول اي من الاسهامات المعرفية السابقة على دور النمط القيادي التشاركي في تحسين سلوك العنصر البشري.
- ثالثا. مشكلة الدراسة:** من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة فان مشكلة الدراسة تكمن في التساؤلات التالية:

1. ما مدى دور القيادة التشاركية في تحسين ممارسات ادارة الموارد البشرية؟
  2. ما مدى إدراك العاملين في الجامعة محل الدراسة لأبعاد القيادة التشاركية؟
  3. ما مدى إدراك العاملين في الجامعة محل الدراسة لأبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية؟
- رابعا. أهداف الدراسة:** تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
1. التعرف على مدى تأثير القيادة التشاركية على تحسين ممارسات ادارة الموارد البشرية.
  2. التعرف على مدى إدراك العاملين لأبعاد القيادة التشاركية في الجامعة محل الدراسة.
  3. التعرف على مدى إدراك العاملين لإبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية في الجامعة محل الدراسة
- خامسا. أهمية الدراسة:** تكمن أهمية الدراسة في الجوانب التالية:
1. على المستوى العملي والتطبيقي تحظى الدراسة بأهمية بالغة باعتبارها تتناول متغيرات غاية في الأهمية للمنظمات بغض النظر عن حجم ونوع ونشاط تلك المنظمات والمتمثلة بالقيادة التشاركية ودورها في تحسين ممارسات ادارة الموارد البشرية ذلك لان المورد البشري هو المحور والمحرك الرئيسي للمنظمة ومواردها الاخرى من جهة والسبب الرئيسي لنجاح المنظمة في تحقيق اهدافها المتمثلة بالبقاء والنمو من جهة اخرى.
  2. على المستوى العلمي والأكاديمي تكتسب الدراسة اهميتها باعتبارها اول دراسة على قدر علم الباحث تتناول دور القيادة التشاركية في تحسين ممارسات ادارة الموارد البشرية، بالتالي تعتبر اضافة علمية جديدة تهدف الى اثراء مكتبات الجامعات والمعاهد والاكاديميات البحثية والاستفادة منها في دعم الدراسات المستقبلية.
- سادسا. نموذج الدراسة:** تنقسم متغيرات الدراسة الى قسمين هما:
1. المتغير المستقل: القيادة التشاركية: وتشمل الابعاد (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات والاتصال).
  2. المتغير التابع: ممارسات ادارة الموارد البشرية وتشمل الابعاد (الاستقطاب والتعيين، التعويضات والمنافع، التدريب والتطوير).



الشكل (1): نموذج البحث

المصدر: اعداد الباحث.

سابعاً. **فروض الدراسة:** على ضوء الاطلاع على الدراسات السابقة ومشكلة الدراسة أمكن للباحث صياغة فرض رئيسي لمجموعة من الفروض الفرعية للوصول الى اهداف الدراسة والذي ينص على (يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة التشاركية على تحسين ممارسات ادارة الموارد البشرية) وينبثق من هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية هي:

1. يوجد أثر معنوي للقيادة التشاركية بإبعادها (تفويض السلطة، المشاركة في القرار، العلاقات والاتصال) على الاستقطاب والتعيين كأحد ابعاد ممارسات ادارة المورد البشري.
2. يوجد تأثير إيجابي معنوي للقيادة التشاركية بإبعادها (تفويض السلطة، المشاركة في القرار، العلاقات والاتصال) على التعويضات والمنافع كأحد ابعاد ممارسات ادارة المورد البشري.
3. يوجد أثر معنوي للقيادة التشاركية بإبعادها (تفويض السلطة، المشاركة في القرار، العلاقات والاتصال) على التدريب والتطوير كأحد ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية.

ثامناً. **منهجية الدراسة:**

#### 1. مصادر البيانات وتنقسم إلى نوعين:

- **البيانات الثانوية:** وتشمل الاطلاع على الكتب والابحاث والرسائل والأطاريح العربية والأجنبية المرتبطة بمتغيرات الدراسة.
- **البيانات الأولية:** قام الباحث بزيارة ميدانية للجامعة محل البحث وإجراء المقابلات الشخصية مع عينة البحث للحصول على البيانات.

2. **مجتمع وعينة الدراسة:** اقتصر مجتمع البحث على العاملين في جامعة تكريت، من خلال عينة مؤلفة من (77) سبعة وسبعون فرداً من العاملين في وحدات الموارد البشرية في جامعة تكريت.

3. **البرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة:** استعان الباحث بحزمة البرامج (SPSS) الاحصائية للعلوم الاجتماعية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة.

4. **اداة قياس الدراسة:** اعتمد الباحث على قائمة الاستبيان للحصول على البيانات، بالاعتماد على دراسة (سامي الشمري ومحمد اللوقان، 2018) فيما يتعلق بالقيادة التشاركية، وعلى دراسة (محمد التيمي، 2017) فيما يتعلق بممارسات ادارة الموارد البشرية.

## المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

### المطلب الاول: القيادة التشاركية

أولاً. مفهوم القيادة التشاركية: مع بداية اهتمام المنظمات والحكومات والاجهزة الحكومية بالأنماط القيادية بهدف ضمان فاعلية اداء عاملها من جهة والاستغلال الامثل لمواردها من جهة اخرى، وفي ضوء هذا التوجه ظهرت الكثير من الجهود العلمية المتمثلة بالأبحاث والدراسات التي ركزت على النمط التشاركي للقيادة، حيث عرفت تلك الدراسات القيادة التشاركية من منطلق سعي القيادة الى اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات والمشاركة في انجاز المهام والانشطة الادارية، وخلال هذه الدراسة سوف يتم عرض مجموعة من التعاريف لمفهوم القيادة التشاركية وكما موضحة على النحو ادناه:

- تعرف القيادة التشاركية بانها ذلك النمط الاداري الذي يقوم على مشاركة القائد للمرؤوسين مشاركة ملموسة داخل المؤسسة في صنع القرارات المتعلقة بسياسات المؤسسة ومهامها ومشاكلها (الشمري واللوغان، 2018، 65).

- وتعرف بانها نمط القيادة القائم على المشورة والتعاون والشراكة الفعلية بين المدير والعاملين في مجالات: التغيير، والتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، بما يضمن تحقيق اهداف العاملين واهداف المنظمة (منال العمري، 2018، 424).

- هي اعطاء العاملين حرية التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، واستثمار مهاراتهم وقدراتهم، واشراكهم في صنع القرارات بما يحقق اهداف العاملين والمنظمة (ابراهيم رمضان، 2020، 115).

- هي ذلك النمط من القيادة القائم على اساس لامركزية اتخاذ القرارات من خلال تقاسم السلطة وتفويضها بما يضمن تحقيق الاهداف التنظيمية المشتركة (alsubaie & thamer, 2021).

- وتعرف على أنها عملية يشارك فيها القائد سلطته مع الموظفين غير المتكافئين في التسلسل الهرمي (Usadolo. S, 2020).

مما تقدم عرضه من مفاهيم للقيادة التشاركية فان الباحث يرى ان القيادة التشاركية هي نمط قيادي يقوم على اساس اشراك العاملين في ادارة العمليات الادارية وصنع القرار، واعتبار المرؤوس شريك استراتيجي في قيادة المنظمة وليس منفذ للأوامر.

ثانياً. اهمية القيادة التشاركية: تتضح اهمية القيادة التشاركية من خلال خلق وتهيئه بيئة عمل امنه للفريق، وتشجيع اعضائه على التفكير بحرية، ومناقشة الآراء والافكار بشكل مفتوح، وابعاد المصلحة الذاتية من خلال التايير على منظومة القيم والافكار التي يؤمن بها الافراد كما تظهر اهمية القيادة التشاركية من خلال تطوير فهم مشترك لفلسفة ورسالة المنظمة فضلا على قدرتها على تنمية مهارات الفرد الاجتماعية والعملية، وتدريبه ورعايته وتحفيزه. ان القيادة التشاركية تعزز الابتكار والالتزام بين اعضاء الفريق وتعمل على احداث تغيير ايجابي في تكوين المنظمة وتشكيل فرق العمل وتنشئ روابط وعلاقات عمل قوية بين الاعضاء وتعطي المزيد من الحرية والثقة والقدرة على التحدث اثناء تنفيذ الانشطة المشتركة وتزيد من مستويات الرضا وتحفز فرق العمل وتساعد على نمو المنظمة على المدى البعيد وتحقيق الميزة التنافسية لها، كما تكمن اهمية القيادة التشاركية في الجوانب التالية: (صفاء السعيد، 2019، 122-123)

1. تشجع السلوك المبتكر والملتزم بين اعضاء الفريق.

2. تقوم القيادة التشاركية بشكل ايجابي بتحويل المنظمات العمودية الى منظمات افقية، واعادة دمج فرق العمل.
  3. تساعد على خلق روابط عمل ايجابية لإفراد المنظمة.
  4. القدرة على التحدث بصورة علانية اثناء تنفيذ الانشطة التشاركية تزيد من مستويات الرضا، وتحديد هوية المنظمة بين اعضائها.
  5. تعد مثال على سلوك العمل الايجابي، وتأثر على جميع الافراد العاملين وتحفز وتشجع فرق العمل.
- ثالثا. مقومات القيادة التشاركية مؤسسات التعليم:** ويمكن توضيح مقومات القيادة التشاركية المشار اليها في التشاركية من خلال النقاط الاتية (هالة مغاوري، 2020، 412-413):
1. **التشارك في صنع القرارات:** من مقومات القيادة التشاركية تشاور القائد مع رؤوسيه والاستماع لأرائهم من خلال الحوار البناء والمناقشات الهادفة، حول حل المشكلات العمل التي قد تواجههم وعن كيفية اتمام الاعمال لتحقيق الاهداف المرجوة. والاهتمام بمقترحات العاملين حول تطوير اساليب الاداء داخل المؤسسة وكيفية تنفيذها على ارض الواقع.
  2. **تفويض السلطة وتشارك المسؤولية:** القيادة التشاركية تهتم بتقسيم المهام والاعمال بين المرؤوسين لتحقيق الاهداف المنشودة، وتحديد المسؤوليات بدقة والتكامل فيما بينهم، ثم تفويض بعض السلطات لهم وفقا لمسؤولياتهم التي من اداء اعمالهم بكفاءة وفاعلية. كما ان تفويض السلطة للمرؤوسين يعد فرصة لتدريبهم وتنمية وتطوير مهاراتهم الادارية والقيادية.
  3. **التمكين الاداري للعاملين:** التمكين الاداري للعاملين داخل المؤسسات التعليمية يحقق سرعة في الاداء ويشجع على الابتكار في انجاز الاعمال، كما يعزز لديهم الشعور بالثقة والاستقلالية عند مواجهة المواقف المختلفة، وينمي بداخلهم بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة.
  4. **تشارك المهام من خلال فرق العمل:** من الاهداف تشجيع المرؤوسين على التشارك معا في اداء المهام من خلال فرق العمل الجماعي وفرق العمل المتكاملة، كما من المهم ان يتشارك القائد معهم باعتباره عضو اساسي في تلك الفرق لمتابعتهم وتذليل العقبات التي قد تواجههم اثناء العمل.
  5. **توفير مناخ تنظيمي يشجع على انجاز العمل:** تهتم القيادة التشاركية بتهيئة اجواء يسودها الود والاحترام والثقة المتبادلة، وتنمية العلاقات الانسانية والاجتماعية بين المرؤوسين بعضهم لبعض من جهة، وبينهم وبين قائدهم من جهة اخرى، مناخ عمل يسمح بتبادل المعارف وتبادل الافكار والمقترحات الابداعية بشكل يساهم في تحقيق فاعلية القيادة والمرؤوسين من جهة وتحقيق الاهداف المرغوبة من جهة اخرى.

#### **المطلب الثاني: ممارسات ادارة الموارد البشرية**

**أولا. مفهوم ممارسات ادارة الموارد البشرية:** تعتبر ممارسات ادارة الموارد البشرية اهم الادارات الموجودة في المنظمة باعتبارها المسؤولة عن ادارة المورد البشري وسلوكه التنظيمي الذي يتصف بالديناميكية والتغيير وفقا للظروف البيئية والتنظيمية المحيطة به، وضمن هذا السياق فقد ظهرت مجموعة من الدراسات التي تناولت ماهية ممارسات ادارة الموارد البشرية وكيفية ادارتها بفاعلية وكفاءة، وفيما يلي بعض وجهات النظر البحثية المختلفة التي تسلط الضوء على مفهوم ممارسات ادارة الموارد البشرية وكما موضحة ادناه:

- تعرف ممارسات ادارة الموارد البشرية بانها سلسلة من الممارسات المترابطة والمتعاونة من اجل تعزيز الاداء على مستوى الفرد والمنظمة من خلال التدريب الشامل للعاملين، والامان الوظيفي، والتعويضات العادلة (نوال النادي، 2021، 402).

- وتعرف بانها مجموعة من الانشطة والوظائف والعمليات المتميزة والمتشابكة التي تستهدف جذب الموارد البشرية للمنظمة وتطويرها والحفاظ عليها (محمد التميمي، 2017، 24).

- هي مؤشر مهم للأداء التنظيمي ولديها القدرة على تعزيز الابتكار التنظيمي، وتعزيز إدارة الموارد البشرية الفعالة مثل تضمين الأساليب المعقدة للتوظيف والاختيار والتوجيه والتقييم والتدريب وتضمين الابتكار التنظيمي في المنتجات والخدمات (Alsafadi, Y., & Altahat, S., 2021).

- وتعرف بانها مهام إعداد الموارد البشرية وادارتها، والتوظيف الاستراتيجي، وتدريب الموظفين، وإدارة التعويضات و النمو، والكفاءة، والعلاقات، والرعاية الصحية، ورضا الموظفين، وتشمل ايضا السياسات والممارسات الموضوعية لتحسين الكفاءة التنظيمية وإشراك الموظفين وجودة العمل (Anwar, G., & Abdullah, N., 2021).

بناءً على ما سبق فان الباحث يعرف ممارسات ادارة الموارد البشرية على مجموعة مترابطة من العمليات الادارية والتخطيطية والتنظيمية والرقابية المتعلقة باستقطاب وتعيين واختيار وتدريب وتطوير وتقييم اداء الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة.

**ثانيا. اهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية:** تكمن اهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية في النقاط التالية: (محمد التميمي، 2017، 26)

1. تكمن أهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية في الجوانب اذ ان القيمة الاقتصادية لا تكمن في قيمة الاجهزة، والمعدات، والآلات، والموجودات الاخرى كالاستثمار في راس المال المادي، بل بما تملكه المؤسسات من معارف وافكار ابداعية جديدة وعلاقات زبونية جيدة.

2. تكمن اهميتها من خلال الاهتمام بشؤون الموظفين، وخدماتهم، وتنمية معرفتهم ومهاراتهم، وتحفيزهم على مستوى عال من الاداء، ومن ثم العمل على الحفاظ على مستوى اداء عالي وهو امر اساسي لبلوغ اهداف المنظمة.

3. وقد اظهرت دراسة ان ممارسات ادارة الموارد البشرية هي اداة لبلوغ الاهداف عبر تأكيدها على ان العاملين يمثلون جزءا حيويا من موارد المنظمة، اضافة الى القدرة على تحسين الميزة التنافسية للمنظمة، واوضحت ان هيكل الموارد البشرية يؤثر لمجموعة من الانشطة والوظائف والعمليات المتميزة والمترابطة التي تستهدف اجتذاب الموارد البشرية وتطويرها والحفاظ عليها.

**ثالثا. وظائف (ممارسات) ادارة الموارد البشرية:** تتضمن ممارسات ادارة الموارد البشرية عدد من الوظائف المرتبطة بالعاملين وادارتهم، ويمكن تقسيم تلك الوظائف وفق المحاور التالية: (محمد ابو سنينة، 2017، 1516)

#### 1. الوظائف والممارسات الخاصة باجتذاب الموارد البشرية وتشمل:

- تصميم اليات وسياسات العمل.

- تخطيط الموارد البشرية.

- التوظيف (الجذب، الاختيار، التعيين).

**2. الوظائف والممارسات الخاصة بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتشمل:**

- قياس وتقييم الاداء.
- التدريب والتنمية والتطوير.
- نظم الترقيات.

**3. الوظائف والممارسات الخاصة بالإبقاء على الموارد البشرية وتشمل:**

- الحوافز والتعويضات المباشرة.
- العلاقات الانسانية.
- تخطيط، وتطبيق برامج الصحة والسلامة المهنية.

**رابعا. ابعاد واستراتيجيات (ممارسات) ادارة الموارد البشرية:**

يطلق عليها العديد من المفكرين والاداريين وظائف ادارة الموارد البشرية وهي مجموعة من النشاطات التي من شأنها ان تجعل استراتيجيات ادارة الموارد البشرية محل تطبيق، لتصبح موجهة نحو تحسين الاداء، وتعزيز جدارات وامكانيات العنصر البشري من اجل تحقيق الاهداف المنشودة.

ففي ذات الوقت حدد bernardin ممارسات ادارة الموارد البشرية تشمل تخطيط ادارة الموارد البشرية، وتصميم العمل، والتوظيف، والتطوير والتدريب، والتعويضات والمنافع، وتقييم الاداء والعمل.

فيما اشارت بعض الدراسات الى ان استراتيجيات ممارسات ادارة الموارد البشرية تتضمن تكوين المارد البشرية، واستراتيجية ادارة اداء الموارد البشرية، واستراتيجية مكافئة وتعويض العنصر البشري (سحر فوطه ومحي الدين القطب، 165).

**المبحث الثالث: الإطار العملي والميداني للدراسة**

**أولاً. اختبار الثبات والصدق (اختبار ألفا كرو نباخ):** استخدام اسلوب الفا كرو نباخ لاختبار مدى ثبات اداة قياس ابعاد متغيرات الدراسة، وحسب الجدول (1):

الجدول (1): اختبار الثبات والصدق لعبارات قائمة الاستقصاء حسب معامل الفا كرو نباخ

المتغيرات	عدد عبارات الاستبانة	معامل الثبات (الفا)	معامل الصدق
القيادة التشاركية	12	0.63	0.81
ممارسات ادارة الموارد البشرية	12	0.66	0.83

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الفا للثبات للقيادة التشاركية كمتغير مستقل يساوي 0.63 ومعامل الصدق وهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات يساوي 0.81 مما يشير الى أن التناسق الداخلي لاستبانة الاستبانة اجمالاً يعد مقبولاً بدرجة كبيرة. كما يتضح من الجدول أن معامل الفا للثبات لممارسات ادارة الموارد البشرية كمتغير تابع يساوي 0.66 ومعامل الصدق وهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات يساوي 0.83 مما يشير الى أن التناسق الداخلي لاستبانة اجمالاً يعد مقبولاً بدرجة كبيرة.

**ثانياً. التحليل الوصفي ويشمل:**

**1. الاختبارات الوصفية لأبعاد القيادة التشاركية:** وتشمل توصيف الآراء حول عناصر القيادة التشاركية من خلال المقاييس الإحصائية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار "t").

الجدول (2): قياس آراء أفراد العينة حول القيادة التشاركية إحصائياً

م	عبارات ابعاد اداة القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار (t)	الوزن النسبي
1	يتصف القائد بالواقعية في تفويض السلطة والصلاحيات	4.4	0.73	**0.000	82
2	يهتم القائد بتزويد المرؤوسين بالمعلومات الزمة لإنجاز المهام	3.9	0.78	**0.000	77
3	يحرص القائد على تكريم المرؤوسين المتميزين	3.9	0.79	**0.000	79
4	يمنح الرئيس الصلاحيات حسب التخصص والمهارة	4.1	0.93	**0.000	84
	بعد تفويض السلطة	4.1	0.4	**0.000	
1	يشجع القائد العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار	3.7	0.94	**0.000	78
2	يحرص القائد على مشاركة العاملين في حل المشكلات	3.9	0.82	**0.000	74
3	يحرص القائد على نشر المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات	3.9	0.98	**0.000	84
4	يحرص القائد على العمل بروح الفريق الواحد	4.2	0.97	**0.000	78
	المشاركة في اتخاذ القرار	3.9	0.84	**0.000	
1	يشجع القائد العلاقات البناءة القائمة على اساس الاحترام المتبادل	3.9	0.73	**0.000	76
2	يهتم القائد بحل مشكلات العاملين الشخصية	3.8	0.82	**0.000	84
3	يخصص القائد جزء من وقته للحلوس مع العاملين	4.2	0.97	**0.000	78
4	يقوم القائد بمساعدة العاملين الذين لديهم اعباء عمل كثيرة	4.2	1.09	**0.000	84
	بعد العلاقات الانسانية والاتصالات	4.0	0.47	**0.000	

\*\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 \* دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05.

المصدر: إعداد الباحث.

### يستنتج من الجدول السابق:

- وفقاً للمعالجة الإحصائية فإن كل الأوساط الحسابية داله إحصائياً حول ابعاد القيادة التشاركية، وعلى النحو التالي: بعد تفويض السلطة (4.1)، بعد المشاركة في اتخاذ القرار (3.9)، بعد العلاقات الانسانية والاتصالات (4.0).
  - تشير النسب أعلاه إلى إدراك المستقضي منهم لأبعاد القيادة التشاركية الثلاثة (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الانسانية والاتصالات).
2. الاختبارات الوصفية لأبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية: يشمل توصيف الآراء حول عناصر ممارسات ادارة الموارد البشرية من خلال المقاييس (الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T).

الجدول (3): قياس آراء أفراد العينة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية إحصائياً

م	عبارات ابعاد اداة القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار (t)	الوزن النسبي
1	تتم عملية الاستقطاب في المنظمة بعد عملية تحليل الوظائف	4.5	0.7	**0.000	76
2	يتم تدقيق مصادر الحصول على القوى العاملة بدقة	3.9	0.7	**0.000	78
3	يؤخذ برأي مدراء الموارد البشرية في المنظمة في التعيين	2.2	1.3	**0.000	44
4	التعيين في المنظمة يتم على اساس المهارات والخبرة	3.8	1.1	**0.000	90
	الاستقطاب والتعيين	3.6	0.5	**0.000	
1	تمنح التعويضات في المنظمة على اساس الكفاءة	4.3	0.8	**0.000	79
2	تمنح المنظمة مكافئات عالية للأفراد المبدعين	3.9	0.7	**0.000	78
3	تناسب الرواتب مع ما يقدمه الموظف	4	0.8	**0.000	80
4	تمنح التعويضات وفق خطة مدروسة	3.8	0.8	**0.000	76
	التعويضات والمنافع	4	0.4	**0.000	
1	البرامج التدريبية في المنظمة تحاكي برامج المنظمات الرائدة	4.3	0.8	**0.000	84
2	تعتمد المنظمة في برامجها التدريبية وفقاً للمتغيرات العالمية	3.8	0.8	**0.000	76
3	تحرص المنظمة على اقامة الدورات التدريبية بشكل دوري	4.3	0.7	**0.000	84
4	تهدف محاور البرامج التدريبية على اكساب الفرد المهارات	3.9	1.9	**0.000	78
	التدريب والتطوير	4.1	0.5	**0.000	

\*\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 \* دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

#### يستنتج من الجدول أعلاه:

- أن كل الأوساط الحسابية داله إحصائياً حول ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية بأبعاده الثلاثة، ويميل رأى المستقصي منهم نحو الموافقة على: بعد الاستقطاب والتعيين (3.6)، بعد التعويضات والمنافع (4)، بعد التدريب والتطوير (4.1).
  - تشير النسب أعلاه الى إدراك المستقصي منهم لأبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية الثلاثة (الاستقطاب والتعيين، التعويضات والمنافع، التدريب والتطوير).
- ثالثاً. اختبار فرض البحث: استندت الدراسة الحالية على فرض رئيسي لثلاثة فروض فرعية تنص على: (يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة التشاركية على تحسين ممارسات ادارة الموارد البشرية).

ولاختبار هذا الفرض اعتمد الباحث على بعض أساليب التحليل الإحصائي، وكما يلي:

1. تحليل الارتباط (مصفوفة الارتباط Correlation Matrix): يوضح الجدول التالي علاقة الارتباط بين عناصر اخلاقيات العمل "كمتغيرات مستقلة" والتميز المؤسسي "كمتغير تابع".

الجدول (4): مصفوفة الارتباط بين القيادة التشاركية "كمتغير مستقل" وابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية "كمتغيرات تابع"

ممارسات ادارة الموارد البشرية				المتغيرات
الارتباط الاجمالي	التدريب والتطوير	التعويضات والمنافع	الاستقطاب والتعيين	
**0.58	**0.32	**0.31	**0.27	القيادة التشاركية

المصدر: من إعداد الباحث: دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 \*\*

يتضح من الجدول السابق:

- وجود ارتباط معنوي طردي دال إحصائياً بين القيادة التشاركية (كمتغير مستقل) وممارسات ادارة الموارد البشرية كمتغير تابع بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التعويضات والمنافع، التدريب والتطوير).

- تبين ان قيم معامل الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01. أي أنه كلما ارتفع مستوى اخلاقيات العمل المتمثلة في الثقافة التنظيمية والقيم وانظمة المنظمة، لدى العاملين في الجامعة محل الدراسة كلما ارتفع مستوى التميز المؤسسي.

2. (اختبار T-test) ونموذج الانحدار لقياس العلاقة بين القيادة التشاركية "كمتغير مستقل والاستقطاب والتعيين" كمتغير تابع.

الجدول (5): نموذج الانحدار لقياس العلاقة بين القيادة التشاركية "كمتغير مستقل" والاستقطاب والتعيين كأحد ابعاد المتغير التابع (ممارسات ادارة الموارد البشرية)

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار $\beta_i$	اختبار (t)	مستوى معنوية	المعنوية
الثابت	2.41	3.2	**0.005	معنوي
$X_1$ القيادة التشاركية	0.69	5.1	**0.000	معنوي

المصدر: من إعداد الباحث: دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 \*\*.

يستنتج من الجدول السابق: أن لإبعاد القيادة التشاركية تأثير معنوي دال إحصائياً على الاستقطاب والتعيين كأحد ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية، بالتالي يتضح صحة الفرض الفرعي الأول للفرض الرئيسي للدراسة والذي ينص على " يوجد تأثير إيجابي معنوي للقيادة التشاركية على الاستقطاب والتعيين كأحد ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية العمل".

3. (اختبار T-test) ونموذج الانحدار لقياس العلاقة بين القيادة التشاركية كمتغير مستقل والتعويضات والمنافع كأحد ابعاد المتغير التابع (ممارسات ادارة الموارد البشرية).

الجدول (6): نموذج الانحدار لقياس العلاقة بين القيادة التشاركية كمتغير مستقل والتعويضات والمنافع كأحد ابعاد المتغير التابع (ممارسات ادارة الموارد البشرية).

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار $\beta_i$	اختبار (t)	مستوى معنوية	المعنوية
الثابت	2.62	3.1	**0.000	معنوي
$X_1$ القيادة التشاركية	0.73	4.6	**0.000	معنوي

المصدر: من إعداد الباحث: دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 \*\*.

يستنتج من الجدول السابق:

أن لإبعاد القيادة التشاركية تأثير معنوي دال احصائياً على التعويضات والمنافع كأحد ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية، بالتالي يتضح صحة الفرض الفرعي الثاني للفرض الرئيس للدراسة والذي ينص على (يوجد تأثير إيجابي معنوي للقيادة التشاركية على التعويضات والمنافع كأحد ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية).

4. (اختبار T-test) ونموذج الانحدار لقياس العلاقة بين القيادة التشاركية كمتغير مستقل والتدريب كأحد ابعاد المتغير التابع (ممارسات ادارة الموارد البشرية).

الجدول (7): نموذج الانحدار المقترح لقياس العلاقة بين القيادة التشاركية والتدريب والتطوير كأحد ابعاد المتغير التابع (ممارسات ادارة الموارد البشرية)

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار $\beta_i$	اختبار (t)	مستوى معنوية	المعنوية
الثابت	3.5	4.2	**0.008	معنوي
$X_1$ القيادة التشاركية	0.58	4.2	**0.000	معنوي

المصدر: من إعداد الباحث: دال إحصائياً عند مستوى معنوية  $0.01^{**}$ .

#### يستنتج من الجدول السابق:

أن لإبعاد القيادة التشاركية تأثير معنوي دال احصائياً على التدريب والتطوير كأحد ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية، بالتالي يتضح صحة الفرض الفرعي الثالث للفرض الرئيسي للدراسة والذي ينص على "(يوجد تأثير إيجابي معنوي للقيادة التشاركية على التدريب والتطوير كأحد ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية).

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات: من خلال المعالجة الاحصائية للبيانات تم الوصول الى الاستنتاجات التالية:

1. اثبتت المعالجة الاحصائية صحة الفرض الفرعي الاول للفرض الرئيس الذي ينص على وجود أثر معنوي ايجابي دال احصائياً للقياد التشاركية على الاستقطاب والتعيين كأحد أبعاد ممارسات الموارد البشرية.
2. كما اثبتت المعالجة الاحصائية صحة الفرض الفرعي الثاني للفرض الرئيس الذي ينص على وجود أثر معنوي ايجابي دال احصائياً للقياد التشاركية على التعويضات والمنافع كأحد ابعاد ممارسات الموارد البشرية.
3. اثبتت المعالجة الاحصائية صحة الفرض الفرعي للفرض الرئيس الذي ينص على وجود أثر معنوي ايجابي دال احصائياً للقياد التشاركية على التدريب والتطوير كأحد أبعاد ممارسات الموارد البشرية.
4. تشير الاوساط الحسابية والنسب الاحصائية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، واختبار T) الى موافقة وادارك المستقضي منهم لإبعاد القيادة التشاركية (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، والعلاقات الانسانية) وتأثيرها على تحسين ممارسات الدارة الموارد البشرية المتمثلة بالاستقطاب والتعيين والتعويضات والمنافع والتدريب والتطوير.
5. ان القيادة التشاركية الفاعلة لها تأثير في تطوير وتحسين ممارسات ادارة الموارد البشرية.

ثانياً. التوصيات: من خلال النتائج التي توصلت اليها الدراسة فان الباحث يوصي الجامعة محل الدراسة وقياداتها بجملة من التوصيات من خلال النقاط التالية:

1. ان تقوم الجامعة ومن خلال مراكز التطوير والتعليم فيها بإقامة ورش عمل وتصميم برامج تدريب خاصة بالقيادة تساعدهم على تنمية مشاركة المرؤوسين في السلطة واتخاذ القرارات لما لهذا النمط

- القيادي من أهمية كبيرة وحسب نتائج الدراسة الحالية فإنه يسهم في تحسين ممارسات ادارة الموارد البشرية.
2. ان تهتم رئاسة الجامعات بتعزيز وتنمية العلاقات الانسانية بين المستويات الادارية في الجامعة باعتبار ان العلاقات الإنسانية والاتصالات أحد ابعاد القيادة التشاركية الذي اثبتت النتائج الاحصائية دوره الفعال في تحسين ممارسات ادارة الموارد البشرية.
3. ان تحرص القيادات الجامعية (رئيس الجامعة وعمداء الكليات) على اختيار مساعدين ووكلاء ومعاونين مؤهلين لتسهم مسؤوليات وصلاحيات تسهم في تحسين ممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الانساني والتنظيمي للعاملين في الجامعة بشكل عام.
4. ان يحرص القائد في الجامعة على وضع جدول زمني للقاء المرؤوسين وتناول اهم موضوعات العمل ومشكلاته وسبل حلها بروح الفريق الواحد.
5. ضرورة ان اتقوم الجامعة بإنشاء شبكات ومنصات للاتصالات والتواصل بين العاملين والقيادات الجامعية بما يسهم ف بتنمية وتحسين ممارسات واداء العاملين في الجامعة.
6. تكثيف الجهود العلمية من قبل الباحثين في الجامعة من خلال تقديم الدراسات والمؤتمرات التي تسلط الضوء على اهمية القيادة التشاركية ودورها الفعال في تنمية وتطوير وتحسين ممارسات ادارة الموارد البشرية.

#### المصادر

#### أولاً. المصادر العربية:

1. ابراهيم السيد رمضان، (2020)، أثر القيادة التشاركية في تحسين الاداء التنافسي لدى الفنادق المصرية، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم، المجلد الرابع عشر، العدد الاول.
2. جولتان حسن حجازي، شادي خالد قشوع، (2021)، القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مدراء المدارس الحكومية الاساسية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية (فلسطين)، المجلد التاسع، العدد الثاني.
3. سامي بن عواد الشمري، محمد بن فهاد اللوقان، (2018)، واقع القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد الثالث.
4. صفاء سعدون السعيد، (2019)، دور القيادة التشاركية في تقليل التسييس التنظيمي: بحث تحليلي في جامعة كربلاء:

Warith Journal of Scientific Research, ISSN: 2618-0278 Vol. 1 No. 1 December 2019.

5. فداء ناصر، عصام حيدر، (2016)، أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في ظل ازمة الشعور بالأمان الوظيفي: دراسة ميدانية على القطاع الخدمة بمدينة دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية وقانونية، المجلد الثاني والثلاثون، العدد الثاني.
6. محمد ابو اسنينة، (2017)، تقييم ممارسات ادارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، وطرق تطويرها، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل.
7. محمد عبيد كريم التميمي، (2017)، أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي، دراسة ميدانية في البنوك التجارية الاردنية، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.

8. منال عبدالله غيثان العمري، (2019)، ولقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة خميس شطيظ، كلية التربية، المجلة العلمية، المجلد الخامس والثلاثون، العدد 5، الجزء 2.
9. منال محمد احمد الوكيل، (2019)، أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية تجاه ادوار الافراد على تحقيق العدالة التنظيمية، دراسة تطبيقية على وزارة الاتصالات، المجلة العلمية للاقتصاد والتنمية.
10. نوال محمود النادي، (2021)، الدور الوسيط للسلوك الاستباقي في العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية عالية الاداء والنجاح الريادي بالتطبيق على شركات تكنولوجيا المعلومات بمحافظة الدقهلية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد الثاني العدد الاول، الجزء الثالث.
11. هالة امين مغاوري، (2020)، القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي، في مصر (دراسة مستقبلية)، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد 44، الجزء 3.

#### ثانيا. المصادر الاجنبية:

1. Bakare, M., & Ojeleye, Y., (2020), Participative Leadership Style and Employee Commitment in Federal College of Education (Technical) Gusau: Moderating role of Organizational Culture. *International Journal of Intellectual Discourse*, 3(1), 17-31.
2. Odoardi, C., Battistelli, A., Montani, F., & Peiró, J. M., (2019), Affective commitment, participative leadership, and employee innovation: a multilevel investigation. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(2), 103-113.
3. Safrizal, H. B. A., Eliyana, A., Firdaus, M., & Rachmawati, P. D., (2020), the Effect of Participatory Leadership on Performance through Psychological Empowerment and Trust-in-Supervisors. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(11), 1234-1246.
4. Margherita, E. G., & Bua, I., (2021), the role of human resource practices for the development of Operator 4.0 in Industry 4.0 organisations: a literature review and a research agenda. *Businesses*, 1(1), 18-33.
5. Matošková, J., & Směšná, P., (2017), Human resource management practices stimulating knowledge sharing. *Management & Marketing-Challenges for the Knowledge Society*.
6. Usadolo, S. E., (2020), the influence of participative leadership on agricultural extension officers' engagement. *Sage Open*, 10(3), 2158244020947435.
7. Alsubaie, Thamer, (2021), "The influence of participative leadership on employee performance: a case of the public sector in Saudi Arabia" (2021). *Theses and Dissertations*. 1192.
8. Alsafadi, Y., & althahat, S., (2021), Human resource management practices and employee performance: the role of job satisfaction. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 8(1), 519-529.
9. Anwar, G., & Abdullah, N. N., (2021), the impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5.