

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي ٢

Dr. Mona Moustafa Elashry
MIDOCEAN UNIVERSITY

أثر القيادة الفعالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على شركة ستاربكس في
المملكة العربية السعودية

اسم الطالبة

سحر عبداللطيف عبدالله مكاوي

Sahar Abdulatif Abdullah Makkawi

2021203164

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميداووشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميداووشن

الفصل الدراسي الثاني- 2024

جدول المحتويات

Contents

٩	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	٩
٩	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	٩
١٠	1.1 المقدمة:	١٠
١٢	1.2 مشكلة البحث:	١٢
٨	1.2.1 الفجوات النظرية:	٨
٩	1.2.2 الفجوات العملية:	٩
٩	1.3 أهمية البحث:	٩
٩	1.3.1 أهمية نظرية:	٩
٩	1.3.2 الأهمية العملية:	٩
١٠	1.4 أسئلة البحث:	١٠
١٤	1.5 أهداف البحث:	١٤
١٥	1.6 فرضيات البحث:	١٥
	1.7 نموذج البحث: Error! Bookmark not defined.	
١٦	1.8 الدراسة الميدانية:	١٦
١٦	1.9 مخطط المشروع:	١٦
١٨	2. الفصل الثاني: الإطار النظري	١٨
١٩	2.2 المبحث الأول: "القيادة الفعالة"	١٩
٢٧	2.3 المبحث الثاني: "ممارسات إدارة الموارد البشرية"	٢٧
٣١	2.4 المبحث الثالث: "أثر القيادة الفعالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية"	٣١
٣٦	2.5 الخاتمة:	٣٦
٣٤	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة	٣٤
٣٥	3.1 المقدمة:	٣٥
٣٥	3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث	٣٥
٣٦	3.3 تصميم البحث:	٣٦
٣٧	3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات	٣٧
٣٩	3.5 طريقة جمع البيانات	٣٩
٤٠	3.6 أنواع البيانات	٤٠
٤٠	3.7 إجراءات التحليل الإحصائي	٤٠
٤١	3.8 الخاتمة:	٤١

٤٣	٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
٤٤	4.1. المقدمة
٤٤	4.2. توصيف عينة الدراسة
٤٨	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
٥٢	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث
٥٥	4.5. معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة
٥٧	4.6. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
٧٠	4.7. الخاتمة
٧٢	قائمة المراجع:
٧٣	أولاً: المرجع العربية
٧٥	ثانياً: المراجع الأجنبية
٧٧	فصل الملاحق:

جدول محتويات الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
١٢	الشكل 1: نموذج البحث المصدر: (من إعداد الباحثة)	الشكل (1)
٢٠	أبعاد القيادة الفعالة المصدر: (العزام، 2021)	الشكل (2)
٣٧	بصلة البحث المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)	الشكل (3)
٤٦	تصنيف العينة وفقاً للجنس المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية	الشكل (4)
٤٧	تصنيف العينة وفقاً للعمر المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية	الشكل (5)
٤٧	تصنيف العينة وفقاً للمؤهل العلمي المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية	الشكل (6)
٤٨	تصنيف العينة وفقاً لسنوات الأقدمية في العمل المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية	الشكل (7)

جدول محتويات الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٩	سلوك المهام وفقاً لنظرية دورة الحياة للقيادة المصدر: (إبراهيم، 2017)	الجدول (1)
٣٠	نتائج اختبار أثر المشاركة في اتخاذ القرارات كإحدى أبعاد جودة حياة العمل على ممارسات إدارة الموارد البشرية المصدر: (القرشي والقحطاني، 2018)	الجدول (2)
٣٨	مجتمع البحث المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)	الجدول (3)

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٣٨	عينة البحث المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)	الجدول (4)
٣٩	المتغير المستقل (القيادة الفعالة) المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)	الجدول (5)
٤٠	المتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية) المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)	الجدول (6)
٤٥	توصيف عينة الدراسة المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية	الجدول (7)
٤٩	نتائج SPSS المتعلقة باختبار صدق الاتساق الداخلي والتقاربي لمقاييس متغيرات الدراسة المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية	الجدول (8)
٥١	قياس الثبات لأدوات الدراسة المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية	الجدول (9)
٥٣	استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس، طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية	الجدول (10)
٥٣	دلالة المتوسطات الحسابية المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية	الجدول (11)
٥٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية	الجدول (12)
٥٥	معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة	الجدول (13)

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراصة الميدانية	
٥٨	ملخص النموذج للفرض الرئيس المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراصة الميدانية	الجدول (14)
٥٩	نتائج تحليل أنوفا ANOVA للفرض الرئيس المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراصة الميدانية	الجدول (15)
٥٩	نتائج المعاملات للفرض الرئيس المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراصة الميدانية	الجدول (16)
٦٠	ملخص النموذج للفرض الفرعي الأول المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراصة الميدانية	الجدول (17)
٦١	نتائج تحليل أنوفا ANOVA للفرض الفرعي الأول المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراصة الميدانية	الجدول (18)
٦١	نتائج المعاملات للفرض الفرعي الأول المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراصة الميدانية	الجدول (19)
٦٢	ملخص النموذج للفرض الفرعي الثاني المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراصة الميدانية	الجدول (20)
٦٣	نتائج تحليل أنوفا ANOVA للفرض الفرعي الثاني المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراصة الميدانية	الجدول (21)

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٦٣	نتائج المعاملات للفرض الفرعي الثاني المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراصة الميدانية	الجدول (22)
٦٤	ملخص النموذج للفرض الفرعي الثالث المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراصة الميدانية	الجدول (23)
٦٤	نتائج تحليل أنوفا ANOVA للفرض الفرعي الثالث المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراصة الميدانية	الجدول (24)
٦٥	نتائج المعاملات للفرض الفرعي الثالث المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراصة الميدانية	الجدول (25)
٦٦	ملخص النموذج للفرض الفرعي الرابع المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراصة الميدانية	الجدول (26)
٦٦	نتائج تحليل أنوفا ANOVA للفرض الفرعي الرابع المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراصة الميدانية	الجدول (27)
٦٦	نتائج المعاملات للفرض الفرعي الرابع المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراصة الميدانية	الجدول (28)
٦٨	ملخص النموذج لتأثير نمط القيادة الموجه على ممارسات إدارة الموارد البشرية (إجمالاً) المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراصة الميدانية	الجدول (29)

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٦٨	ملخص النموذج لتأثير نمط القيادة المقنع على ممارسات إدارة الموارد البشرية (إجمالاً) المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراصة الميدانية	الجدول (30)
٦٩	ملخص النموذج لتأثير نمط القيادة الداعم المشارك على ممارسات إدارة الموارد البشرية (إجمالاً) المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراصة الميدانية	الجدول (31)
٦٩	ملخص النموذج لتأثير نمط القيادة المفوض على ممارسات إدارة الموارد البشرية (إجمالاً) المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراصة الميدانية	الجدول (32)

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تواجه الشركات العديد من التحديات المختلفة والظروف المتغيرة، مما يتطلب توافر موارد قيادية قادرة على مواجهة هذه التحديات والظروف، والتعامل معها على النحو الذي يساهم في تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية، لذلك بات الاهتمام باختيار وإعداد القيادة الفعالة في ممارسة أدوارهم القيادية هدفًا رئيسًا لمختلف إدارات الشركات، مما أفضى إلى ظهور فلسفة جديدة للتعامل مع هذا المورد من حيث التخطيط، والتوظيف، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، وهو ما يعرف بممارسات إدارة الموارد البشرية (شراذقة، 2022).

إن إدارة الموارد البشرية عبارة عن مجموعة متكاملة من الممارسات والمهام والنشاطات الإدارية التي تعنى بالتخطيط والتوظيف والتطوير والتحفيز والمحافظة على الموارد البشرية المؤهلة بطرق تساعد في تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية (الساعاتي والعواسا، 2022). وتعتبر إدارة الموارد البشرية موردًا من أهم موارد الشركات، ومن أهم أصولها، نظرًا لما تضطلع به من ممارسات حيوية ومتنوعة تؤثر في الأداء الكلي للشركة (المغربي، 2016)، حيث تشير ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى تلك الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ جميع الأنشطة ذات الصلة بالموارد البشرية داخل الشركة التي تحتاجها الإدارة لممارسة وظائفها على النحو الأمثل، بما في ذلك التخطيط، والتوظيف، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء (الحباشنة، 2019).

وتمثل القيادة إحدى الركائز المساعدة على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث أنه من المتوقع أن تختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية باختلاف النمط القيادي المتبع، وفعالية الأساليب التي ينتهجها كل قائد في تعامله مع مرؤوسيه (واعر، 2020). ويمكن أن تؤدي القيادة الفعالة على وجه التحديد دورًا حيويًا في تعزيز كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث إنها تنسجم بالتأثير على المرؤوسين، وتحفيزهم للعمل بشكل جيد (البزايعة، 2016).

إن المقصود بالقيادة الفعالة هو مختلف الإجراءات والعمليات التي يتبعها القائد لتوجيه الطاقات والإمكانات البشرية والمادية نحو تحقيق أهداف مشتركة، والسعي إلى تحقيقها، وهي تنطوي على تفعيل عدد من الأنماط القيادية، بما في ذلك نمط القيادة الموجه، ونمط القيادة المقنع، ونمط القيادة الداعم المشارك، ونمط القيادة المفوض (العزام، 2021). كما تهتم القيادة الفعالة بتنمية العلاقة مع المرؤوسين، بحيث يسود جو من التعاون والانسجام في العمل مع التوفيق بين مصالح الشركة والمرؤوسين، بحيث تهيأ الفرصة لتحقيق الأهداف المنشودة (العوفي، 2021).

وتتحدد المشكلة التي يتناولها البحث الراهن في عدم وجود فهم شامل لأثر القيادة الفعالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية، ومن خلال استكشاف هذا الأثر يمكن التعرف على أكثر أنماط القيادة الفعالة تأثيرًا على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

ويعتبر تأثير القيادة على إدارة الموارد البشرية مجالاً خصباً للبحث والدراسة، إذ إنه حظي باهتمام واضح من قبل الباحثين، وهو ما يتأكد من مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت تأثير القيادة بأنماطها المختلفة على إدارة الموارد البشرية بوجه عام، وعلى ممارسات إدارة الموارد البشرية بوجه خاص، بما في ذلك دراسة أبو اربح (2015) التي أثبتت وجود دور إيجابي مؤثر للقيادة الاستراتيجية في تنمية وتطوير أداء إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية في محافظة مادبا بالأردن، ودراسة بن شويحة وطواهير (2019) التي أظهرت أن هناك تأثيراً إيجابياً لممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها (الرؤية الاستراتيجية، مهارات الاتصال، تكوين فرق العمل، قيادة التغيير) على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (استراتيجية استقطاب واختيار الموارد البشرية، استراتيجية الموارد البشرية، استراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية، استراتيجية التعويضات والمكافآت، استراتيجية تقييم الأداء) في شركة سوناطراك بالجزائر، ودراسة زيود (2020) التي توصلت إلى وجود أثر للقيادة البارعة بأبعادها مجتمعة (الأنشطة الاستكشافية، والأنشطة الاستثمارية) في إدارة الموارد البشرية في البنك الأردني الكويتي، إلى جانب دراسة سلمان (2021) التي أشارت إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة التشاركية بأبعادها (تفويض السلطة، المشاركة في صنع القرار، العلاقات الإنسانية) في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التعويضات، التدريب والتطوير) بجامعة تكريت، وأظهرت دراسة خيرى والسعيد (2022) وجود علاقة تأثير بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها (القيادة، التوجيه الاستراتيجي) مع إدارة الموارد البشرية في ديوان محافظة الأشراف بالعراق، كذلك أكدت دراسة شراذقة (2022) وجود أثر لأنماط القيادة الاستراتيجية بأبعادها (القيادة التبادلية، القيادة التحولية، القيادة الريادية، القيادة الأخلاقية) على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية) في شركات الاتصالات في الأردن.

وباستقراء وتحليل الدراسات السابقة ذات العلاقة، يتضح أن هناك العديد من أوجه القصور التي تتطلب توجيه الاهتمام البحثي اللازم لمعالجتها، حيث تتمثل أبرز أوجه القصور الواضحة في محدودية التركيز على القيادة الفعالة كمتغير مستقل في التأثير على ممارسات إدارة الموارد البشرية، والافتقار إلى دراسات شاملة تتناول القيادة الفعالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على المشاريع أو الشركات، حيث ركزت غالبية الدراسات التي تم الوقوف عليها على بحث أثر القيادة الفعالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على مؤسسات حكومية. ومن خلال تحديد أوجه القصور المذكورة سلفاً، يمكن للباحثة تحديد النطاق البحثي المستهدف بالدراسة، والإسهام في سد الفجوات المعرفية في هذا السياق الموضوعي.

وعلى هذا الأساس، يأتي هذا البحث مستهدفاً العاملين في إدارة الموارد البشرية في شركة ستاربكس في المملكة العربية السعودية. وتنبع أهمية هذا البحث من كونه يساهم في تبصير القائمين على إدارة الشركات والمشاريع بأهمية اختيار القيادة الفعالة، ودورها المؤثر في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية.

وعن طريق معالجة أوجه القصور التي تم تحديدها من مراجعة الدراسات السابقة، فإن هذا البحث يتقصد تقديم نتائج واضحة وتوصيات عملية قابلة للتطبيق واقعياً في المشاريع والشركات المختلفة. إن نتائج هذا البحث يمكن أن تمثل إفادة

للقائمين على إدارة المشاريع أو الشركات، والإسهام في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بها، وهو ما من شأنه أن ينعكس على تطوير عمل المشاريع والشركات ككل.

إن الغرض الرئيس من هذا البحث المقترح هو الكشف عن أثر القيادة الفعالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية. ومن خلال إجراء بحث علمي شامل، نهدف أيضًا إلى تحديد أكثر أنماط القيادة الفعالة (نمط القيادة الموجه، نمط القيادة المقنع، نمط القيادة الداعم المشاركون، نمط القيادة المفوض) تأثيرًا على ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في: (التخطيط، التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء).

وسوف يشتمل البحث الحالي على جمع وتحليل البيانات من العاملين في إدارة الموارد البشرية بشركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية. ومن خلال التحليل الكمي، سيتم الوقوف على أثر القيادة الفعالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية. ومن المأمول أن تساعد نتائج هذا البحث القائمين على إدارة المشاريع أو الشركات على التركيز على أكثر أنماط القيادة الفعالة تأثيرًا على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

1.2 مشكلة البحث:

يتسم مجال إدارة المشاريع على الصعيد البحثي بوجود فجوات نظرية وتجريبية تتطلب المزيد من البحث والتقصي في عدد من الجوانب. وعن طريق تحديد هذه الثغرات، والعمل على معالجتها يمكن للباحثين تقديم إسهامًا معرفيًا ملموسًا في مجال إدارة المشاريع. وتتطوي مشكلة البحث الحالي في سد الفجوة النظرية والتجريبية فيما يتعلق بأثر القيادة الفعالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية.

1.2.1 الفجوات النظرية:

1. طبيعة الأثر الناتج عن تفعيل نمط القيادة الفعالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة المشاريع: في حين أن تناول الأنماط القيادية المختلفة نال اهتمامًا بحثيًا في السنوات الماضية، إلا أن ما زال هناك معرفة محدودة للغاية حول طبيعة الأثر الناتج عن تفعيل نمط القيادة الفعالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المشاريع، وهو ما يفرض الحاجة لسد هذه الفجوة القائمة للكشف عن أثر نمط القيادة الفعالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المشاريع.

2. الفهم غير الكافي للقيادة الفعالة وأنماطها الفرعية في إدارة المشاريع: تؤدي القيادة بوجه عام دورًا مركزيًا في نجاح المشاريع، وبالرغم من ذلك، هناك نقص في الأبحاث التي تتناول القيادة الفعالة بأنماطها الفرعية في إدارة المشاريع على وجه التحديد. وبناءً على ذلك، قد تساعد دراسة القيادة الفعالة وأنماطها الفرعية في توفير رؤى ذات قيمة معرفية لمديري المشاريع وقادة المنظمات.

1.2.2 الفجوات العملية:

1. الاستكشاف المحدود لأثر القيادة الفعالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المشاريع: يمكن أن تؤثر القيادة الفعالة بأنماطها الفرعية (نمط القيادة الموجه، نمط القيادة المقنع، نمط القيادة الداعم المشارك، نمط القيادة المفوض) على ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في: (التخطيط، التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء). وعلى الرغم من ذلك، إلا أن هناك ندرة في الأبحاث التجريبية التي تناولت هذا الأثر بالتطبيق على المشاريع بوجه عام، وفي البيئة السعودية بوجه خاص.

2. الافتقار إلى الأبحاث التي تتناول مستوى تفعيل القيادة الفعالة في إدارة المشاريع: تعد القيادة الفعالة من الأنماط القيادية الحديثة التي لم تحظى باهتمام كافٍ من البحث والدراسة، وهو ما أدى إلى وجود ندرة واضحة في الأبحاث التجريبية التي تتناول مستوى تفعيل القيادة الفعالة بأنماطها المختلفة في إدارة المشاريع.

سؤال البحث الرئيسي:

وبناءً على المبررات السابقة، يتجه هذا البحث للإجابة عن سؤال البحث الرئيسي: "ما أثر القيادة الفعالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية؟".

1.3 أهمية البحث:

تتمثل الأهمية النظرية والتجريبية لهذا البحث في دوره في سد الفجوات القائمة في المكتبة العربية الإدارية، والإسهام في الارتقاء ببعض الجوانب الحيوية المتعلقة بإدارة المشاريع، والتي تم تحديد وجود فجوات نظرية وتجريبية بها، حيث تستهدف هذه الدراسة تحقيق ما يلي:

1.3.1 أهمية نظرية:

- تطوير إطار عامل متكامل: سوف تساعد نتائج البحث في إعداد إطار متكامل لتفعيل القيادة الفعالة في إدارة المشاريع، وفهم أثر القيادة الفعالة بأنماطها الفرعية على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة في هذه المشاريع.

1.3.2 الأهمية العملية:

- أنماط القيادة الفعالة: سيوفر البحث رؤية واضحة حول مستوى ممارسة أنماط القيادة الفعالة في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية، مما يتيح لمديري شركة ستاربكس تحسين نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة في ممارسة هذه الأنماط، بما ينعكس على نجاح الشركة.

- فهم أثر القيادة الفعالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية: سيسهم البحث في تقديم دليل تجريبي حول أثر القيادة الفعالة بأنماطها الفرعية على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، مما يوفر لمديري المشاريع بوجه عام، ومديري شركة ستاربكس بالمملكة بوجه خاص فرصة للتركيز على أكثر أنماط القيادة الفعالة تأثيراً على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

- التقدم الشامل في ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمشاريع: عن طريق سد الثغرات التي تم الوقوف عليها، فإن البحث الحالي يمكن أن يسهم في التقدم الشامل في ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمشاريع، مما يساعد على تعزيز أدائها ونجاحها التنظيمي.

1.4 أسئلة البحث:

ينفرد عن سؤال البحث الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

- السؤال الفرعي 1: ما أثر أنماط القيادة الفعالة على وظيفة تخطيط الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية؟
- السؤال الفرعي 2: ما أثر أنماط القيادة الفعالة على وظيفة توظيف الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية؟
- السؤال الفرعي 3: ما أثر أنماط القيادة الفعالة على وظيفة تطوير وتدريب الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية؟
- السؤال الفرعي 4: ما أثر أنماط القيادة الفعالة على وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية؟
- السؤال الفرعي 5: ما أكثر أنماط القيادة الفعالة (نمط القيادة الموجه، نمط القيادة المقنع، نمط القيادة الداعم المشارك، نمط القيادة المفوض) تأثيراً على ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية؟

1.5 أهداف البحث:

1. هدف البحث: تعرف أثر أنماط القيادة الفعالة على وظيفة تخطيط الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية.
2. هدف البحث: تحدد أثر أنماط القيادة الفعالة على وظيفة توظيف الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية.

3. هدف البحث: الكشف عن أثر أنماط القيادة الفعالة على وظيفة تطوير وتدريب الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية.

4. هدف البحث: تقييم أثر أنماط القيادة الفعالة على وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية.

5. تحديد أكثر أنماط القيادة الفعالة (نمط القيادة الموجه، نمط القيادة المقنع، نمط القيادة الداعم المشارك، نمط القيادة المفوض) تأثيراً على ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية.

1.6 فرضيات البحث:

يتمثل الفرض الرئيس للبحث في: " يوجد أثر معنوي للقيادة الفعالة (إجمالاً) على ممارسات إدارة الموارد البشرية (إجمالاً) في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية"، ويتفرع منه الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد أثر معنوي لأنماط القيادة الفعالة على وظيفة تخطيط الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية.

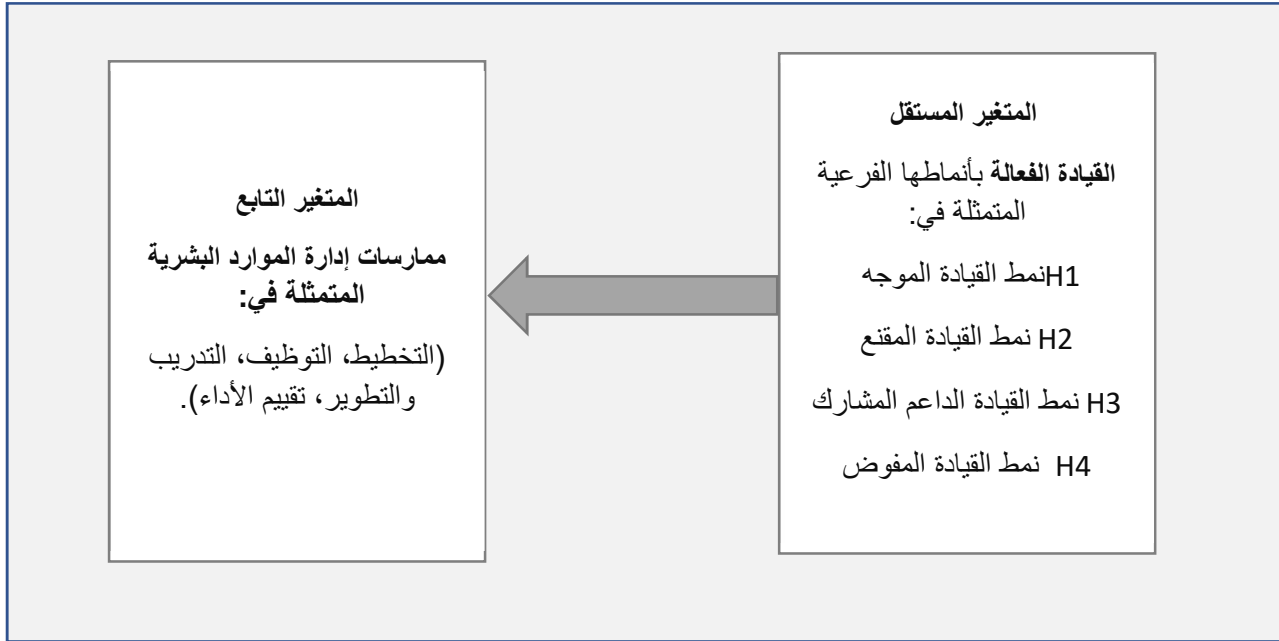
2. يوجد أثر معنوي لأنماط القيادة الفعالة على وظيفة توظيف الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية.

3. يوجد أثر معنوي لأنماط القيادة الفعالة على وظيفة تدريب وتطوير الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية.

4. يوجد أثر معنوي لأنماط القيادة الفعالة على وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية.

5. أن نمط القيادة المفوض هو أكثر أنماط القيادة الفعالة تأثيراً على ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية.

1.7 نموذج الدراسة:



الشكل 1: نموذج البحث

المصدر: (من إعداد الباحثة)

1.8 الدراسة الميدانية:

– يطبق البحث على شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية بمدينة الرياض.

1.9 مخطط المشروع:

- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.
- الفصل الثاني: الإطار النظري.
- الفصل الثالث: منهجية الدراسة.
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٢. الفصل الثاني: الإطار النظري

2. الفصل الثاني: الإطار النظري

2.1 المقدمة:

تعد القيادة الفعالة أحد العوامل الرئيسية التي تلعب دوراً كبيراً في تحديد أداء ونجاح الشركات، وبشكل خاص في مجال إدارة الموارد البشرية. كما تعتبر القيادة الفعالة أساساً أساسياً لنجاح أي شركة، نظرًا لإسهامها في توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف المشتركة بشكل فعال ومؤثر، ولما تتضمنه القيادة الفعالة من الصفات والمهارات التي تمكن القادة من بناء علاقات إيجابية مع فرق العمل، وتحفيزهم، وتوجيههم نحو التميز والإنجاز.

وبوجه عام، إذا تم تطبيق نمط القيادة الفعالة في الشركات على اختلاف نشاطاتها، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء العام للعاملين، وزيادة الانخراط والولاء للشركة، وتعزيز الابتكار والإبداع، وبناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للقيادة الفعالة أن تسهم في تعزيز الثقة والتواصل الفعال داخل الشركة، مما يعزز التعاون والعمل الجماعي بين العاملين. كما يتمتع القادة الفعالون بالقدرة على توجيه وتحفيز فرق العمل نحو تحقيق أهداف الشركة وتطوير مهارات الموظفين، ومن ثم فيمكن لهؤلاء القادة أن يؤديوا دوراً في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التخطيط، والتوظيف، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء.

وعلى هذا الأساس، ثمة أهمية لمراجعة الدراسات السابقة لفهم أثر القيادة الفعالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية، لاسيما أن الموارد البشرية تمثل أحد أهم الأصول التي يجب الاهتمام بها وتطويرها بشكل مستمر. وسيتم في هذا البحث استكشاف أثر القيادة الفعالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

ويأتي هذا الفصل مستهدفاً إلقاء نظرة عامة على متغيرات البحث، حيث يعالج المبحث الأول "القيادة الفعالة" من حيث تعريف القيادة الفعالة، وأهميتها، وخصائصها، ونظرياتها، وأبعادها، ويتطرق المبحث الثاني إلى "ممارسات إدارة الموارد البشرية" من حيث تعريفها، وأهميتها، وأنواعها، فيما يأتي المبحث الثالث ليتناول "أثر القيادة الفعالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية"، وصولاً إلى خاتمة البحث، وفيما يلي تفصيل لذلك:

2.2 المبحث الأول: "القيادة الفعالة"

2.2.1 تعريف القيادة الفعالة:

تطرقت الأدبيات والدراسات في مجال الإدارة إلى تعريف القيادة الفعالة، وأسفر ذلك عن تعدد وتنوع تلك التعريفات وفقاً لتعدد الزوايا التي نظر منها، واختلاف وجهات النظر حيال أبعاد القيادة الفعالة، فيعرفها ديري والكسواني (2009) بأنها: " القيادة التي تستطيع إحداث التأثير المطلوب، حيث يرتبط هذا التأثير بتحقيق كل من أهداف المنظمة، وأهداف العاملين بها" (ص.306).

ويصف القدومي ومحمد وعبوي (2015) القيادة الفعالة بأنها: " محصلة التفاعل بين القائد ومروسيه في المواقف التنظيمية المختلفة، حيث تقوم القيادة الفعالة على دفع وتشجيع المرووسين نحو إنجاز أهداف معينة" (ص.130).

وتعرف أيضاً القيادة الفعالة بحسب القراري (2016) بأنها: " أسلوب العمل المباشر الذي يتخذه القائد ويسهم في رفع كفاءة الأداء، والرضا في المنظمة" (ص.88).

ومن ناحية أخرى عرفت من قبل سوامية وبن خديجة (2018) بأنها: "هي تلك القيادة التي تنجح في تحقيق الأهداف المحددة في المواقف التي تتعرض لها، والتحديات والمشاكل التي تواجهها بأقل التكاليف، وعند حد أدنى من الأضرار" (ص.171).

وحدد المغربي (2019) تعريف القيادة الفعالة في أنها: "هي القيادة التي تعمم ما نسميه حس القيادة على العاملين ليكون كل واحد منهم جزء من القيادة، أو يكون هو القيادة في موقعه ومهامه" (ص.123).

كما عرفها الجهني (2021) بأنها: "عملية تهدف إلى التأثير الإيجابي على سلوك الأفراد العاملين، وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف محددة وبدرجة مرتفعة تتسم بالجودة على ضوء موارد المنظمة وإمكانياتها" (ص.161).

وتم النظر إلى القيادة الفعالة من وجهة نظر الخفاجي وبدر (2023) على أنها: " عملية التأثير في الآخرين، واستمالتهم بغرض انجاز المهام والنشاطات لمجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال تبني أسلوب قيادة أكثر فعالية لتحسين المشاركة في مكان العمل" (ص.139).

كذلك عرفت القيادة الفعالة تبعاً للجازع (2023) بأنها: "قيام القائد بأداء مهامه بشكل فعال، وتحفيز العاملين في المنظمة لأداء مهامهم بشكل فعال" (ص.82).

2.2.2 أهمية القيادة الفعالة:

تستمد القيادة الفعالة أهميتها مما تضطلع به من تأثيرات إيجابية متعددة، حيث تتمثل أهميتها بحسب ما أوضح الجهني (2021، ص.161) فيما يلي:

1. أن القيادة الفعالة تقدم التوجيه اللازم لما يقوم به الآخرون بما يساعدهم على رؤية ما يراد القيام به، وكيف يمكن تحقيقه.
2. أن القيادة الفعالة تضمن الاحتفاظ بمستوى عالٍ من الروح المعنوية الإيجابية لدى جميع المرؤوسين.
3. تعتبر القيادة الفعالة عملية متغيرة يستفيد من تنفيذها فعلياً جميع المرؤوسين؛ نظراً لارتباطها بعدد من المتغيرات تتمثل في القائد، والمهمة، والعاملون، وبيئة العمل، وجميع هذه المتغيرات تحدد الموقف الذي يتعامل معه القائد والنمط الذي ينبغي أن يعتمد عليه.
4. تعتبر القيادة الفعالة حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، فمن خلال القيادة الفعالة يتم مناقشة كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات المتعلقة بالعمل.
5. تفتح القيادة الفعالة المجال للسيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
6. تسهم القيادة الفعالة في تنمية وتدريب ورعاية الموارد البشرية باعتبارها القوى المحركة للأنشطة، إضافة إلى مواكبة المتغيرات المحيطة، وتوظيفها لخدمة العمل بما يسهل تحقيق الأهداف المرسومة.

2.2.3 خصائص القيادة الفعالة:

يتفق العديد من المختصين والباحثين على أن القيادة الفعالة تتميز بمجموعة من الخصائص التي يظهرها القائد، والتي تتمثل بحسب ما أوضح عبد العزيز (2020، ص.74) فيما يلي:

1. يضع القائد الفعال ضمن القيادة الفعالة ذاته موضع مرؤوسيه، فيلتمس مشاعرهم، ويدرك الأمور كما يرونها ويشعرون بها.
2. يبتعد القائد الفعال ضمن القيادة الفعالة عن اللوم والتجريح؛ لأن ذلك من شأنه أن يؤثر على شعور المرؤوسين بالانتماء لبيئة العمل.
3. يكون القائد الفعال ضمن القيادة الفعالة قريباً من مرؤوسيه، بحيث يستطيعون الوصول إليه مثلما هم قريبون إليه، وبالتالي يستطيع القائد معرفة ما يحدث في بيئة العمل.

4. يعرف القائد الفعال ضمن القيادة الفعالة كيفية مواجهة الأزمات، وإدارتها.

5. يميز القائد الفعال ضمن القيادة الفعالة بين الحالات التي تستوجب تفويض الصلاحيات والحالات التي لا تستوجب ذلك.

كما توجد خصائص أو سمات أخرى تتوافر في القائد الذي يمارس نمط القيادة الفعالة، ومن بينها وفقاً لما ذكره سوالمية وبن خديجة (2018، ص.172)؛ وعلمي (2020، ص.117) ما يلي:

1. يدرك القائد الذي يمارس نمط القيادة الفعالة جيداً بيئة العمل الداخلية والخارجية، ويفهم تأثيراتها وتفاعل عوامل.
2. يهتم القائد الذي يمارس نمط القيادة الفعالة بالعمل والعاملين في الوقت نفسه.
3. يمتلك القائد الذي يمارس نمط القيادة الفعالة نظرة إيجابية للمروسين، ويقدر طاقاتهم وقدراتهم.
4. يمتلك القائد الذي يمارس نمط القيادة الفعالة مهارات وقدرات متنوعة، ويعمل على التطوير الذاتي والرقابة الذاتية.
5. يضمن القائد الذي يمارس نمط القيادة الفعالة مشاركة جميع الأطراف التي يعد انخراطها ضرورياً في تحقيق الأهداف المرجوة.
6. يهتم القائد الذي يمارس نمط القيادة الفعالة بتحفيز المروسين، حيث يعتبر التحفيز النواة الرئيسة لنجاح العمل، وأساساً لتحقيق استراتيجية المنظمة.
7. لا يهمل القائد الذي يمارس نمط القيادة الفعالة أي نمط من الأنماط القيادية الفعالة، فكل موقف أو ظرف طريقة عمل معينة تتطلب نمطاً قيادياً معيناً، كما يمكن أن يكون لموقف في وقت ما نمط قيادي يختلف عنه في وقت آخر، بل يمكن المزاجية بين أكثر من نمط في الوقت نفسه للتعامل مع موقف ما؛ فالمهم هو تحقيق الأهداف المحددة بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية بأقل التكاليف والوقت عن طريق توجيهه الفعال للمروسين.

2.2.4 نظريات القيادة الفعالة:

تعد نظريات المدخل الموقفي من أكثر النظريات التي تفسر القيادة الفعالة، حيث ظهر المدخل الموقفي بعد قصور وعدم كفاية مدخل السمات والمدخل السلوكي في الوصول إلى نتائج حاسمة لنمط قيادي فعال وبشكل دائم. وأدى ذلك إلى ظهور دراسات مختلفة تركز على أن القائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع أن يلائم بين ما يقتضيه الموقف، فالموقف الذي يوجد فيه الفرد هو الذي يحدد إمكاناته القيادية. ومما يدل على ذلك إحراز القادة في مواقف معينة نجاحاً، وفشلهم في مواقف أخرى. ويتلخص هذا المدخل بالقول أن القائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع تغيير سلوكه وتكييفه بما يلائم الجماعة خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين (عليان، 2007، ص.186).

ومن أبرز نظريات هذا المدخل نظرية فيدلر، ونظرية دورة الحياة للقيادة، وفيما يلي تفصيل لذلك:

1. نظرية فيدلر:

تعد نظرية القيادة التي صاغها فيدلر Fiedler في عام 1967م من أقدم وأبرز النظريات الموقفية، حيث أشار من خلال أبحاثه ودراساته المتعددة بأن القيادة الفعالة أو إنجاز المجموعة يعتمد على التوافق بين شخصية القائد وثلاثة متغيرات أو عوامل لكل منها تأثير تحت ظروف معينة تجعل من القيادة قيادة فعالة، وهذه العوامل تستخدم لتصنيف مواقف الجماعة، وهي كما أوضح الشيميري (2022، ص.185) تتمثل في:

1. قوة الموقع أو المركز للقائد: ويشير هذا المتغير إلى السلطة الرسمية للقائد، ودرجة تأثير مركز القائد في ناحية الثواب والعقاب للمرؤوسين.
 2. بناء المهمة أو طبيعة العمل: أي مدى وضوح المهام والواجبات، والهيكل التنظيمي للمنظمة، ودرجة الروتين في العمل.
 3. العلاقات الشخصية للقائد مع المرؤوسين: وتعتبر مدى قبول المرؤوسين لقائدهم، وهذه هي أقوى متغيرات الموقف بنظر فيدلر.
- ويمكن جوهر نظرية فيدلر إلى أنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد ناجح وفعال لكافة المواقف والأحوال. فالقائد الفعال هو الذي يلائم بين النمط القيادي المستخدم في موقف معين ومتطلبات هذا الموقف (الجبوسي وجاد الله، 2008، ص.145).

2. نظرية دورة الحياة للقيادة:

قدم كل من هيرسي وبلانشارد Hersey and Blanchard نظرية دورة الحياة للقيادة، وتم تحديد نضج واستعداد المرؤوسين كمتغير موقفي. واقترحا هيرسي وبلانشارد أنه كلما زاد مستوى نضج واستعداد الموظفين لإنجاز العمل، توجب على القائد مزيد من الاهتمام بالعلاقات والأفراد، وتقليص اهتمامه بالتوجيه والعمل. وإذا ما بلغ مستوى نضج المرؤوسين فوق المتوسط، فيجب على القائد تقليص نمط سلوكه المهتم بالعمل والعلاقات على حد سواء (حريم، 2010، ص.228).

لقد قدم كل من هيرسي وبلانشارد بتصميم جدول يوضح الأساسيات التي تحكم نموذج القيادة الخاص بهم، فمن هذا الجدول نستطيع ملاحظة أن ما يطلق عليه سلوك المهام (انظر جدول 1) يشير إلى المدى الذي يتعين على القائد تقديم التوجيه المطلوب للفرد أو المجموعة، وهذا الأمر يتضمن إخبار الأفراد بما يجب القيام به، ومتى يفعلون ذلك، وكيفية القيام بذلك، ومن هو المناط إليه أن يفعل ذلك (إبراهيم، 2017).

الجدول (1): سلوك المهام وفقاً لنظرية دورة الحياة للقيادة

المصدر: (إبراهيم، 2017)

سلوك القائد	سلوك المهام	سلوك العلاقة
في المرحلة الأولى من "الاستعداد" يجب على القادة توضيح الواجبات والمسؤوليات بشكل واضح للمجموعة، حيث يحتاج المرؤوسين إلى توجيههم في مهامهم.	مرتفع	منخفض
بمرور الوقت سيتعلم المرؤوسين أداء مهامهم، ولكن لا يزال القادة بحاجة إلى تقديم التوجيه المطلوب إليهم.	مرتفع	مرتفع
يصبح المرؤوسين أكثر قدرة على الإنجاز، وتبدأ عملية البحث بمهمة نحو تحمل المسؤولية، والقادة ليسوا بحاجة لعملية التوجيه كما كان في الوقت السابق، ولكن يجب أن يكونوا داعمين والاعتبارات لديهم ذات مستوى عال.	منخفض	مرتفع
يصبح المرؤوسين أكثر خبرة وثقة، ويمكن للقادة التقليل من جرعة الدعم والتشجيع، ولم يعد المرؤوسين بحاجة إلى التوجيه، حيث يمكنهم صناعة القرارات بأنفسهم.	منخفض	منخفض

وتفترض النظرية أربعة أنماط قيادية للقيادة الفعالة، وهي:

1. نمط المخبر أو الموجه: يهتم بالعمل بدرجة كبيرة، وبالعلاقات بدرجة منخفضة، وهذا النمط يناسب الموظفين ذوي النضج والاستعداد المنخفض.
2. نمط المقنع: يهتم بالعمل والعلاقات بدرجة عالية، ويناسب هذا النمط الموظفين ذوي النضج من الدرجة المنخفضة إلى المتوسطة.
3. نمط المشارك: يهتم بدرجة عالية بالعلاقات وبدرجة منخفضة بالعمل، وهذا النمط يناسب الموظفين ذوي الدرجة المتوسطة إلى العالية من النضج.
4. نمط المفوض: يهتم بالعمل والعلاقات بدرجة منخفضة، ويناسب هذا النمط الموظفين ذوي الدرجة العالية من النضج (حريم، 2010، ص.228).

2.2.5 أبعاد القيادة الفعالة:

أورد المختصون في الحقل الإداري تصنيفات عدة لأبعاد القيادة الفعالة، ومن أكثرها شيوعاً أنماط القيادة المحددة في نموذج هيرسي وبلانشارد (Hersey-Blanchard Model)، والذي طوره المؤلف بول هيرسي (Paul Hersey)، وخبير القيادة ومؤلف كتاب "مدير الدقيقة الواحدة" (The One Minute Manager) كين بلانشارد (Ken Blanchard)، والذي تم اتباعه في كل من دراسة: بن حفيظ والشايب (2016)؛ ودروم (2016)؛ وإسماعيل (2018)؛ والعزام (2021)؛ وعلام (2023)، وهو يتألف من أربعة أنماط قيادية على النحو الآتي:



الشكل 2: أبعاد القيادة الفعالة

المصدر: (العزام، 2021)

وفيما يلي وصف لأبعاد القيادة الفعالة كل على حدة:

1. نمط القيادة الموجه:

يقصد بنمط القيادة الموجه بحسب العزام (2021) أنه: النمط القيادي الذي يركز من خلاله القائد على المهام التي يلزم أدائها لتنفيذ أهداف معينة، أو لتحقيق مستوى معين من الأداء.

كما يوصف نمط القيادة الموجه وفقاً لعلام (2023) بأنه: النمط القيادي الذي يعتمد على تقديم توجيهات واضحة ومحددة من قبل القائد في ضوء خطة محددة لتنفيذ المهام، مع تكليف المرؤوسين بإنجاز المهام الوظيفية من خلال توفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة.

2. نمط القيادة المقنع:

يقصد بنمط القيادة المقنع بحسب العزام (2021) أنه: النمط القيادي الذي يقوم من خلاله القائد بشرح المهام التي يجب أن يتم تنفيذها، وسبب وجوب القيام بها.

كما يوصف نمط القيادة المقنع وفقاً لبن حفيظ والشايب (2016) بأنه: النمط القيادي الذي يهتم فيه القائد بالعمل كما يهتم بالمرؤوسين، ويشجعهم ويدعمهم، ويقدم لهم فرصاً ليستوضح ما التمس عليه، ويشرح لهم قراراته ليقنعهم بأهميتها، ويوضح لهم كيفية التنفيذ، ويحاول تكوين اتجاهات إيجابية لديهم نحو العمل والمهام.

3. نمط القيادة الداعم المشارك:

يقصد بنمط القيادة الداعم المشارك بحسب العزام (2021) أنه: النمط القيادي الذي يكون فيه القائد غير مهتماً كثيراً بالعمل؛ إذ إن التوجيه الذاتي قد يواجه بالمقاومة من قبل المرؤوسين، لذلك نجد أن القائد يهتم بالعلاقات الإنسانية بهدف تشجيع المرؤوسين لحل مشكلاتهم، وتحمل مسؤولية العمل بشكل أكبر.

كما يوصف نمط القيادة الداعم المشارك وفقاً لعلام (2023) بأنه: النمط القيادي الذي يقوم القائد فيه بمشاركة المرؤوسين في صنع القرارات، وأخذ آرائهم في آلية التنفيذ، ويقوم على أساس الاحترام المتبادل، وتعزيز الاحترام والثقة والتعاون، وتقديم الدعم العاطفي للمرؤوسين.

4. نمط القيادة المفوض:

يقصد بنمط القيادة المفوض بحسب العزام (2021) أنه: النمط القيادي الذي يركز من خلاله القائد على نقل المسؤولية للمرؤوسين عندما يكون مستوى الجاهزية الوظيفية لديهم عالية، إذ يصبح المرؤوسين أكثر ثقة بذاتهم، وأكثر قدرة على توجيه أعمالهم، وأكثر خبرة وقبولاً لتحمل المسؤولية.

كما يوصف نمط القيادة المفوض وفقاً لدروم (2016) بأنه: النمط القيادي الذي يركز من خلاله القائد تفويض بعض الصلاحيات لمرؤوسيه في صنع القرارات— وآليات تنفيذ مهام العمل المطلوبة لتحقيق الأهداف، وذلك عندما يكون المرؤوسين قادرين على العمل، ولديهم مستوى عال من النضج والخبرة لأداء المهام بدافعية عالية.

2.3 المبحث الثاني: "ممارسات إدارة الموارد البشرية"

2.3.1 تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية:

يطلق بعض المفكرين الإداريين على ممارسات إدارة الموارد البشرية مصطلح "وظائف إدارة الموارد البشرية، إلا أن المصطلح الأكثر شيوعاً هو ممارسات إدارة الموارد البشرية. وقد عرّفها الداوي (2009) بأنها: مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها مما يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية" (ص.11).

كما تعرف بحسب البدارين والجداية والعمرى (2014) بأنها: "تلك الممارسات التي تكفل حصول المنظمة على أفضل الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من أنشطة وفعاليات تتمثل في التخطيط، والاستقطاب، والتعيين، والتدريب، والتحفيز بالصورة التي توفر للمنظمة احتياجاتها من العنصر البشري الكفؤ حاضراً ومستقبلاً، وحسن استخدامه، والمحافظة عليه". (ص.67).

ويعرفها القرالة (2018) بأنها: مجموعة مترابطة ومتكاملة من الممارسات التي يتم من خلالها الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتنميتها بغرض الإسهام في تحقيق أهداف كل من المنظمة والأفراد والمجتمع.

كذلك يعرفها أرماندو وآخرون (Armando, et al., 2018) بأنها: الأنشطة والإجراءات التي تقوم بتطبيقها الوحدة التنظيمية المسؤولة عن الموارد البشرية والموظفين في المؤسسة من حيث الاختيار والتعيين، والتدريب، وتقييم الأداء، وسياسات التحفيز، وكافة الإجراءات الأخرى التي تتخذها من أجل ذلك، علاوة على الممارسات غير التقليدية الحديثة التي تتمثل في أنشطة وسياسات تطبيق أحدث التوجهات والممارسات الإدارية التي يتطلب تفعيل أدوار الموظفين وتطوير أداء المؤسسة وتزويد من القدرة التنافسية والتميز المؤسسي.

وأخيراً يعرفها الدباس (2023) بأنها: هي العمليات والأنشطة والممارسات التي تتعلق في اختيار العاملين، وتدريبهم وتقييمهم، وتحفيزهم، وتوعيتهم، وحثهم للوصول إلى مستوى عالي من الإنتاجية يمتاز بالكفاءة والفعالية من خلال تصميم العمل وضمان المساواة بينهم، والمحافظة على مستوى عال في جودة العمل.

3.2.2 أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تطرق المختصين في مجال الإدارة إلى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تتحدد هذه الأهمية بحسب ما أوضح الرخيص (2019) في النقاط الآتية:

1. هناك أهمية خاصة لممارسات إدارة الموارد البشرية تنطلق من كونها الوحدة التنظيمية المسؤولة عن توفير العنصر الأهم وتأهيله وتمكينه وتطويره في ضوء معطيات ومجالات المؤسسة.
2. تنطلق ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى ما يسمى ببناء رأس المال الفكري ورأس المال البشري من خلال أدوار وأنشطة إدارة الموارد البشرية.
3. أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر على دور الأفراد وتحسين الاتصالات الداخلية، حيث من المهم أن تركز ممارسات إدارة الموارد البشرية على بناء نظام الاتصالات الداخلية البناءة القائمة على المعرفة التنظيمية.
4. أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تمس الأفراد وأدائهم خاصة من النواحي التي تتعلق بزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، واستحواذها على أسواق جديدة وتطوير الخدمات والمنتجات عبر العنصر البشري.

2.3.3 أنواع ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تباينت وجهات نظر الباحثين في تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ ففي الوقت الذي حدد فيه (Bernardin, 2007) ممارسات إدارة الموارد البشرية في الممارسات الآتية:

- تخطيط الموارد البشرية.
- تحليل الموارد البشرية.
- تصميم العمل.
- التوظيف.
- التدريب والتطوير.
- التعويضات.
- تقييم الأداء.

ولكن هناك أربعة ممارسات رئيسية مشتركة لإدارة الموارد البشرية، والتي تتمثل فيما يلي:

1. التخطيط:

يعتبر التخطيط للموارد البشرية نقطة التحول من الإدارة التقليدية لهذه الموارد إلى إدارتها استراتيجياً، حيث يهدف إلى ضمان توفير المهارات والتخصصات، وفق خطط ومعايير وجدولة زمنية محددة مسبقاً. وقد عرف تخطيط الموارد البشرية بأنه عملية تنبؤ المنظمة بالطلب على مواردها البشرية، وتحليل عرض هذه الموارد، ومن ثم تطوير الخطط لتقليل الفجوة بينهما (فوطه والقطب، 2016).

2. التوظيف:

تعتبر ممارسة التوظيف والتي تتكون من عمليات الاستقطاب، والاختيار، والتعيين من أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، فهي تعد الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط، والأداة الأساسية التي يمكن من خلالها استقدام الأفراد، والمفاضلة بينهم وفقاً للمعايير العلمية التي تساعد في الحصول على الأفراد المؤهلين والمبدعين، والذين بإمكانهم تحمل المسؤولية على أكمل وجه (البدارين وآخرون، 2014).

وتتكون ممارسة التوظيف بحسب ما يذكر حسونة (2011) من مرحلتين أساسيتين، وهما:

- مرحلة جذب واستقطاب العاملين: وهي المرحلة التي يتم فيها البحث عن الكفاءات، وبالنوعيات والاعداد المناسبة، وجذبها من أجل التقدم للعمل في الوقت المناسب
- مرحلة الاختيار والتعيين: وتتضمن هذه المرحلة الكشف عن أفضل المتقدمين للوظائف الشاغرة من خلال استخدام مجموعة من الأساليب العلمية التي تضمن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وشغل هذه الوظائف بأفضل المتقدمين للتعيين فيه. وممارسة الاختيار، والتعيين هي عملية تتضمن خطوات متعددة ومتعاقبة تبدأ بالإعلان عن الوظائف الشاغرة، وتنتهي بإصدار أمر التعيين للمرشحين الذين تميزوا عن غيرهم بملاءمتهم، وصلاحياتهم لشغله.

3. التدريب والتطوير:

يشير التدريب والتطوير إلى مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد الموظفين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح (محمد، 2013).

كما يعبر عن تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل وتسهم في تنمية قدراته وزيادة كفاءته. وتهدف ممارسات التدريب والتطوير إلى تعليم الموارد البشرية كيف تتلافى جوانب الضعف في أداءها الحالي وتؤدي المطلوب منها بشكل صحيح، وذلك من خلال سد الثغرات الموجودة في مهاراتها وسلوكياتها الحالية، تعليم الموارد البشرية كيف تنمي جوانب القوة في أداءها الحالي للاستفادة منها بشكل أكثر مستقبلاً، وذلك في معارفها أو مهاراتها وسلوكياتها الحالية، وإكساب الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة، لتمكينها من أداء أعمال جديدة في المستقبل تحتاجها المنظمة (القرالة، 2018).

4. تقييم الأداء:

تقييم الأداء هو عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد، والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين تخطط له المنظمة بصورة مسبقة (القرالة، 2018).

ويمكن النظر إلى تقييم الأداء على أنه ذلك التقييم المنهجي لمدى قدرة العامل على القيام بالمهام الموكلة إليه من أجل زيادة مستويات الدافعية، وتحسين مستويات تقدير الذات الخاص بالعاملين. وتعتبر عملية تقييم الأداء من بين العمليات التي يمكن من خلالها تعزيز النمو المهني من خلال التعرف على أبرز جوانب الأداء التي في حاجة إلى تعزيز، وعليه التأكيد على عنصر الشفافية في تقييم الأداء لتحفيز العاملين بصورة أفضل على تحقيق الأهداف التنظيمية (محمد، 2013).

2.4 المبحث الثالث: " أثر القيادة الفعالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية"

2.4.1 أثر نمط القيادة الموجه على ممارسات إدارة الموارد البشرية:

اتفقت نتائج الدراسات السابقة التي تناولت بشكل صريح أو ضمني أثر أو علاقة نمط القيادة الموجه بممارسات إدارة الموارد البشرية، على وجود أثر إيجابي دال إحصائياً بين المتغيرين، ومن أبرز الدراسات السابقة التي تم الوقوف عليها في هذا الشأن ما يلي:

○ دراسة باساريبو (Pasaribu, 2015) التي استهدفت تحليل تأثير سلوك القيادة الموجه كأحد سلوكيات القيادة الظرفية، والثقافة التنظيمية على تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وشملت العينة (١١٥) موظفاً بمؤسسات التدريب المهني الخاصة في مقاطعة سومطرة الشمالية بإندونيسيا، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات. وقد أظهرت النتائج أن سلوك القيادة الموجه والثقافة التنظيمية لهما تأثير كبير في وقت واحد وجزئي على تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في: (التخطيط، التوظيف الداخلي والخارجي والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويض، علاقات العمل) في مؤسسات التدريب المهني الخاصة في مقاطعة سومطرة الشمالية. وبناءً على ذلك، يتضح وجود فجوة معرفية لم تغطيها دراسة باساريبو، حيث أشارت نتائجها إلى تأثير سلوك القيادة الموجه والثقافة التنظيمية معاً كمتغيرين مستقلين على تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

○ دراسة خوجة (2019) التي استهدفت الكشف عن دور التوجيه الإداري للقيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة النسيج والتجهيز- بسكرة-. ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة طبقية عشوائية مكونة من (٦٦) عاملاً من عمال المؤسسة، وطورت استبانة لغرض جمع البيانات. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور فعال للتوجيه الإداري للقيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة النسيج والتجهيز- بسكرة-، ويكون هذا من خلال توجيهات القائد، وتعزيز العلاقات بين العاملين بما يساعد على تنمية وتطوير الموارد البشرية بالمؤسسة. وبناءً على ذلك، يتضح وجود فجوة معرفية لم تغطيها دراسة خوجة (2019)، حيث اقتصر نتائج دراسة خوجة (2019) على إلقاء الضوء بشكل ضمني على إحدى الجوانب الفرعية التي تناولها الدراسة الحالية، ألا وهي دور نمط القيادة الموجه في التأثير الإيجابي على واحدة من ممارسات إدارة الموارد البشرية، والمتمثلة في التدريب والتطوير.

2.4.2 أثر نمط القيادة المقنع على ممارسات إدارة الموارد البشرية:

اتفقت نتائج الدراسات السابقة التي تناولت بشكل صريح أو ضمني أثر أو علاقة نمط القيادة المقنع بممارسات إدارة الموارد البشرية، على وجود أثر إيجابي دال إحصائيًا بين المتغيرين، ومن أبرز الدراسات السابقة التي تم الوقوف عليها في هذا الشأن ما يلي:

○ دراسة باساريبو (Pasaribu, 2015) التي استهدفت تحليل تأثير سلوك القيادة المقنع كأحد سلوكيات القيادة الظرفية، والثقافة التنظيمية على تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وشملت العينة (١١٥) موظفًا بمؤسسات التدريب المهني الخاصة في مقاطعة سومطرة الشمالية بإندونيسيا، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات. وقد أظهرت النتائج أن سلوك القيادة المقنع والثقافة التنظيمية لهما تأثير كبير في وقت واحد وجزئي على تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في: (التخطيط، التوظيف الداخلي والخارجي والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويض، علاقات العمل) في مؤسسات التدريب المهني الخاصة في مقاطعة سومطرة الشمالية. وبناءً على ذلك، يتضح وجود فجوة معرفية لم تغطيها دراسة باساريبو، حيث أشارت نتائجها إلى تأثير سلوك القيادة المقنع والثقافة التنظيمية معاً كمتغيرين مستقلين على تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

○ دراسة ديمو وآخرون (Demo et al., 2022) التي استهدفت التعرف على العلاقة بين القيادة وممارسات إدارة الموارد البشرية لدى عينة من موظفي الشركات البرازيلية. وقد اتبع المنهج الوصفي الارتباطي، وشملت العينة (٦٥٩) شخصًا، شاركوا طوعًا، من المنظمات العامة والخاصة في إحدى الدول البرازيلية، وجمعت البيانات بواسطة الاستبانة. وقد أشارت النتائج إلى وجود ارتباط تنبؤي إيجابي بين القيادة وممارسات إدارة الموارد البشرية، وأن القيادة التي تركز على الإقناع ترتبط بشكل إيجابي بممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في: (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء والكفاءات، المكافآت). وبناءً على ذلك، يتضح وجود فجوة معرفية لم تغطيها دراسة ديمو وآخرون (Demo et al., 2022)، حيث اقتصر نتائجها على إلقاء الضوء بشكل ضمني على إحدى الجوانب الفرعية التي تتناولها الدراسة الحالية، ألا وهي دور نمط القيادة المقنع في التأثير الإيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء).

2.4.3 أثر نمط القيادة الداعم المشارك على ممارسات إدارة الموارد البشرية:

اتفقت نتائج الدراسات السابقة التي تناولت بشكل صريح أو ضمني أثر أو علاقة نمط القيادة المشارك بممارسات إدارة الموارد البشرية، على وجود أثر إيجابي دال إحصائيًا بين المتغيرين، ومن أبرز الدراسات السابقة التي تم الوقوف عليها في هذا الشأن ما يلي:

○ دراسة باساريبو (Pasaribu, 2015) التي استهدفت تحليل تأثير سلوك القيادة المشارك كأحد سلوكيات القيادة الظرفية، والثقافة التنظيمية على تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وشملت العينة (١١٥) موظفاً بمؤسسات التدريب المهني الخاصة في مقاطعة سومطرة الشمالية بإندونيسيا، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات. وقد أظهرت النتائج أن سلوك القيادة المشارك والثقافة التنظيمية لهما تأثير كبير في وقت واحد وجزئي على تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في: (التخطيط، التوظيف الداخلي والخارجي والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويض، علاقات العمل) في مؤسسات التدريب المهني الخاصة في مقاطعة سومطرة الشمالية. وبناءً على ذلك، يتضح وجود فجوة معرفية لم تغطيها دراسة باساريبو، حيث أشارت نتائجها إلى تأثير سلوك القيادة المشارك والثقافة التنظيمية معاً كمتغيرين مستقلين على تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

○ دراسة القرشي والقحطاني (2018) التي سعت إلى الكشف عن أثر المشاركة في القرارات كأحد أبعاد جودة حياة العمل على ممارسات إدارة الموارد البشرية في مستشفى القوات المسلحة بجنوب المملكة العربية السعودية. وقد اتبع المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة البحث على (262) موظفاً إدارياً في مستشفى القوات المسلحة بجنوب المملكة العربية السعودية، واستخدمت الاستبانة. وقد بينت النتائج أن هناك تأثير إيجابي ومباشر للمشاركة في اتخاذ القرارات كأحد أبعاد جودة حياة العمل على ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الأجور والمكافآت) في مستشفى القوات المسلحة بالجنوب (انظر الجدول 2). وبناءً على ذلك، يتضح وجود فجوة معرفية لم تغطيها دراسة القرشي والقحطاني (2018)، حيث اقتصر نتائجها على إلقاء الضوء ضمناً على إحدى الجوانب الفرعية التي تناولها الدراسة الحالية، ألا وهي الكشف عن أثر نمط القيادة الداعم المشارك على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية ببعديها (التدريب والتطوير، تقييم الأداء).

الجدول (2): نتائج اختبار أثر المشاركة في اتخاذ القرارات كإحدى أبعاد جودة حياة العمل على ممارسات إدارة الموارد البشرية

المصدر: (القرشي والقحطاني، 2018)

المتغير التابع	R	معامل الارتباط	R ²	F	Sig.F* مستوى الدلالة	المتغير المستقل	Beta	T	Sig.T* مستوى الدلالة
ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.884	0.782	135.224	0.000	0.000	ظروف العمل المعنوية	0.174	4.713	0.000
						الخصائص الوظيفية	0.224	5.023	0.000
						الأجور والمكافآت	0.344	7.730	0.000
						جماعة العمل	0.146	3.385	0.001
						أسلوب الرئيس في الإشراف	0.173	4.729	0.000
						المشاركة في القرارات	0.176	5.284	0.000

○ دراسة سلمان (2021) التي سعت إلى معرفة دور القيادة التشاركية بأبعادها (المشاركة في صنع القرار، العلاقات الإنسانية) في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التعويضات، التدريب والتطوير). وقد اتبع المنهج المنهج الوصفي، واتخذت الدراسة جامعة تكريت ميداناً للدراسة من خلال عينة عشوائية للعاملين في وحدات الموارد البشرية في الجامعة محل الدراسة والتي بلغت (٧٧) فرداً موزعين على الكليات المختلفة في جامعة تكريت، وجمعت البيانات بواسطة الاستبانة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي إيجابي للقيادة التشاركية على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، كما أظهرت نتائج الدراسة أن العلاقات الإنسانية الفاعلة لها أثر إيجابي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة محل الدراسة. وبناءً على ذلك، يتضح وجود فجوة معرفية لم تغطيها دراسة سلمان (2021)، حيث اقتصر نتائج دراسة سلمان (2021) على إلقاء الضوء ضمناً على إحدى الجوانب الفرعية التي تناولها الدراسة الحالية، ألا وهي الكشف عن أثر نمط القيادة الداعم المشارك على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية ببعديها (التوظيف، التدريب والتطوير).

○ دراسة كاهيادي وآخرون (Cahyadi et al., 2022) التي هدفت إلى تعرف العلاقة بين أنماط القيادة (نمط القيادة الخادمة، نمط القيادة التشاركية، نمط القيادة التمكينية) وممارسات إدارة الموارد البشرية عالية المشاركة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العصر الرقمي بإندونيسيا. وقد اتبع المنهج الوصفي الارتباطي، وشملت عينة الدراسة (٢٧٦) مستجيباً من العاملين بالشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في لوبوكلينغاو، وجمعت البيانات بواسطة الاستبانة. وقد أظهرت النتائج أن أنماط القيادة نمط القيادة الخادمة، نمط القيادة التشاركية، نمط القيادة التمكينية تؤثر بشكل إيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية المشاركة في الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في لوبوكلينغاو، والمتمثلة في: (التخطيط، التدريب، التعويضات والصحة والسلامة المهنية).

وبناءً على ذلك، يتضح وجود فجوة معرفية لم تغطيها دراسة كاهيادي وآخرون (Cahyadi et al., 2022)، حيث اقتصرنت نتائجها على إلقاء الضوء على إحدى الجوانب الفرعية التي تتناولها الدراسة الحالية، ألا وهي الكشف عن أثر نمط القيادة الداعم المشارك على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية ببعديها (التخطيط، التدريب والتطوير).

2.4.4 أثر نمط القيادة المفوض على ممارسات إدارة الموارد البشرية:

اتفقت نتائج الدراسات السابقة التي تناولت بشكل صريح أو ضمنى أثر أو علاقة نمط القيادة المفوض بممارسات إدارة الموارد البشرية، على وجود أثر إيجابي دال إحصائياً بين المتغيرين، ومن أبرز الدراسات السابقة التي تم الوقوف عليها في هذا الشأن ما يلي:

- دراسة باساريبو (Pasaribu, 2015) التي استهدفت تحليل تأثير سلوك القيادة المفوض كأحد سلوكيات القيادة الظرفية، والثقافة التنظيمية على تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وشملت العينة (١١٥) موظفاً بمؤسسات التدريب المهني الخاصة في مقاطعة سومطرة الشمالية بإندونيسيا، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات. وقد أظهرت النتائج أن سلوك القيادة المفوض والثقافة التنظيمية لهما تأثير كبير في وقت واحد وجزئي على تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في: (التخطيط، التوظيف الداخلي والخارجي والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويض، علاقات العمل) في مؤسسات التدريب المهني الخاصة في مقاطعة سومطرة الشمالية. وبناءً على ذلك، يتضح وجود فجوة معرفية لم تغطيها دراسة باساريبو، حيث أشارت نتائجها إلى تأثير سلوك القيادة المفوض والثقافة التنظيمية كمتغيرين مستقلين على تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
- دراسة سلمان (2021) التي سعت إلى معرفة دور المشاركة في صنع القرار كأحد أبعاد القيادة التشاركية في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التعويضات، التدريب والتطوير). وقد اتبع المنهج المنهج الوصفي، واتخذت الدراسة جامعة تكريت ميدانياً للدراسة من خلال عينة عشوائية للعاملين في وحدات الموارد البشرية في الجامعة محل الدراسة والتي بلغت (٧٧) فرداً موزعين على الكليات المختلفة في جامعة تكريت، وجمعت البيانات بواسطة الاستبانة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي إيجابي لبعد المشاركة في صنع القرار على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية. وبناءً على ذلك، يتضح وجود فجوة معرفية لم تغطيها دراسة سلمان (2021)، حيث اقتصرنت نتائج دراسة سلمان (2021) على إلقاء الضوء ضمناً على إحدى الجوانب الفرعية التي تتناولها الدراسة الحالية، ألا وهي الكشف عن أثر نمط القيادة المفوض على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية ببعديها (التوظيف، التدريب والتطوير).

2.5 الخاتمة:

2.5.1 تلخيص النتائج من الدراسات السابقة:

لقد تم استخلاص نتائج البحث الراهن من خلال استقراء وتحليل وعرض الدراسات السابقة التي اقتربت من تناول هذا الموضوع، حيث شكلت الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت أثر القيادة الفعالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال أبعادها ونتائجها مرفداً معرفياً مهماً لهذا البحث، كما أتاحت الفرصة لفهم أثر القيادة الفعالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

وبوجه عام خلص هذا البحث إلى وجود مؤشرات علمية مستمدة من نتائج الدراسات التجريبية تفيد بأن القيادة الفعالة تعد من المتغيرات ذات التأثير الإيجابي في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التخطيط، التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء)، حيث يمكن للقيادة الفعالة بأنماطها (نمط القيادة الموجه، نمط القيادة المقنع، نمط القيادة الداعم المشارك، نمط القيادة المفوض) أن تساعد على تعزيز مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية، وذلك على النحو الآتي:

- دراسة باساريبو (Pasaribu, 2015) التي أكدت نتائجها على أن سلوكيات القيادة بأنماطها (الموجه، والمقنع، المشارك، المفوض) والثقافة التنظيمية لهما تأثير كبير في وقت واحد وجزئي على تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في: (التخطيط، التوظيف الداخلي والخارجي والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويض، علاقات العمل).
- دراسة القرشي والقحطاني (2018) التي بينت أن هناك تأثير إيجابي ومباشر للمشاركة في اتخاذ القرارات كأحد أبعاد جودة حياة العمل على ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الاجور والمكافآت).
- دراسة خوجة (2019) التي بينت وجود دور فعال للتوجيه الإداري للقيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية.
- دراسة سلمان (2021) التي أظهرت وجود أثر معنوي إيجابي للقيادة التشاركية بأبعادها (المشاركة في صنع القرار، العلاقات الإنسانية) على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- دراسة ديمو وآخرون (Demo et al., 2022) التي أشارت إلى أن القيادة التي تركز على الإقناع ترتبط بشكل إيجابي بممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في: (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء والكفاءات، المكافآت).
- دراسة كاهيادي وآخرون (Cahyadi et al., 2022) التي أظهرت أن أنماط القيادة (نمط القيادة الخادمة، نمط القيادة التشاركية، نمط القيادة التمكينية) تؤثر بشكل إيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

2.5.2 مناقشة آثار البحث المستقبلية:

يتضح أن البحث الحالي يختلف عن الدراسات السابقة في تناول تأثير القيادة الفعالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية من زاوية طبيعة المتغيرات الفرعية، والحدود المكانية للتطبيق؛ إذ لم تستدل الباحثة على أي دراسة تناولت تأثير القيادة الفعالة بأنماطها (نمط القيادة الموجه، نمط القيادة المقنع، نمط القيادة الداعم المشارك، نمط القيادة المفوض) على ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التخطيط، التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) بشكل مباشر، فضلاً عن عدم وجود أي دراسة ركزت على تحديد أكثر أنماط القيادة الفعالة (نمط القيادة الموجه، نمط القيادة المقنع، نمط القيادة الداعم المشارك، نمط القيادة المفوض) تأثيراً على ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية سواء بشكل صريح أو ضمني.

وعلى الرغم من ذلك، فإن هذا البحث قد استفاد من مراجعة الدراسات السابقة في بلورة مشكلة الدراسة، وصياغة الإطار النظري، وإيضاح الخطوط العريضة في تناول موضوعات البحث.

2.5.3 كتابة المساهمات الإجمالية للبحث الحالي في هذا المجال:

في ضوء ما سبق، يمكن تحديد المساهمات الإيجابية للبحث الحالي في هذا المجال في النقاط الآتية:

1. إلقاء الضوء على الفجوة البحثية: أسهم هذا البحث في تبصير الباحثين في مجال الإدارة إلى وجود فجوة بحثية قائمة، لاسيما في البيئة العربية، فيما يتعلق بإجراء دراسات تجريبية تختبر تأثير القيادة الفعالة بأنماطها (نمط القيادة الموجه، نمط القيادة المقنع، نمط القيادة الداعم المشارك، نمط القيادة المفوض) على ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات.
2. توفير الإرشاد والتوجيه: أسهم هذا البحث في تقديم توجيهات وإرشادات علمية لقادة الشركات إلى التأثير المحتمل للقيادة الفعالة بأنماطها على ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة، وهو ما يوجههم إلى أهمية استثمار أنماط القيادة الفعالة في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية.
3. تعزيز ممارسة القيادة الفعالة: أسهم هذا البحث في إلقاء الضوء على أهمية وجدوى تفعيل ممارسة القيادة الفعالة بأنماطها الفرعية في الشركات من خلال دورها في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية.
4. توجيه الدراسات والبحوث المستقبلية: يمكن أن يسهم هذا البحث في تشجيع الباحثين على إجراء بحوث مستقبلية تساعد على تعميق الفهم، وتطوير المعرفة في مجال تأثير القيادة الفعالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

٣. الفصل الثالث: منهجية البحث

٣,١. المقدمة

يتطرق هذا الفصل إلى منهجية الدراسة المستخدمة في الكشف عن أثر القيادة الفعالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على شركة ستاربكس في المملكة العربية السعودية. وهو يعرض بالنفصيل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، إلى جانب بيان مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، وصولاً إلى تحديد إجراءات التحليل الإحصائي، وفيما يلي تفصيل لذلك:

٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تمثل التعريفات الإجرائية في الدراسات البحثية عنصراً رئيسياً في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بشكل واضح، حيث يوضح التعريف الإجرائي الكيفية التي يتم بها قياس أو ملاحظة المتغيرات المستقلة والتابعة، إلى جانب أنه يمنح الباحثين الفرصة للانتقال من مستوى المفاهيم النظرية إلى مستوى الملاحظة الفعلية والواقعية لمتغيرات البحث. ويتضمن هذا البحث التعريف بالمتغيرات الآتية:

٣,٢,١ القيادة الفعالة (المتغير المستقل):

التعريف الإجرائي: يقصد بالقيادة الفعالة الممارسات القيادية التي ينتهجها المدير في التعامل مع العاملين في شركة ستاربكس في المملكة العربية السعودية، والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية المستهدفة، وتقاس من خلال استجابات أفراد عينة البحث على استبيان القيادة الفعالة بأنماطه القيادية الفرعية الأربعة المتمثلة في:

- نمط القيادة الموجه: يقصد به ذلك النمط القيادي الفعال الذي يهتم فيه المدير بتوجيه العاملين في شركة ستاربكس في المملكة العربية السعودية إلى أداء المهام التي تحقق مستوى الأداء المطلوب.
- نمط القيادة المقنع: يقصد به ذلك النمط القيادي الفعال الذي يهتم فيه المدير بتقديم شرح تفصيلي ومقنع للعاملين في شركة ستاربكس في المملكة العربية السعودية حول المهام المطلوب منهم أدائها، وأسباب وجوب القيام بها.
- نمط القيادة الداعم المشارك: يقصد به ذلك النمط القيادي الفعال الذي يهتم فيه المدير ببناء علاقات إنسانية قوية مع العاملين في شركة ستاربكس في المملكة العربية السعودية، وأخذ آرائهم، بهدف دعمهم وتشجيعهم على تحمل مسؤولية العمل بدرجة أكبر.

- نمط القيادة المفوض: يقصد به ذلك النمط القيادي الفعال الذي يهتم فيه المدير بنقل أو تفويض بعض صلاحياته إلى العاملين في شركة ستاربكس في المملكة العربية السعودية، ومنحهم الحرية الكاملة لأداء مهام عملهم.

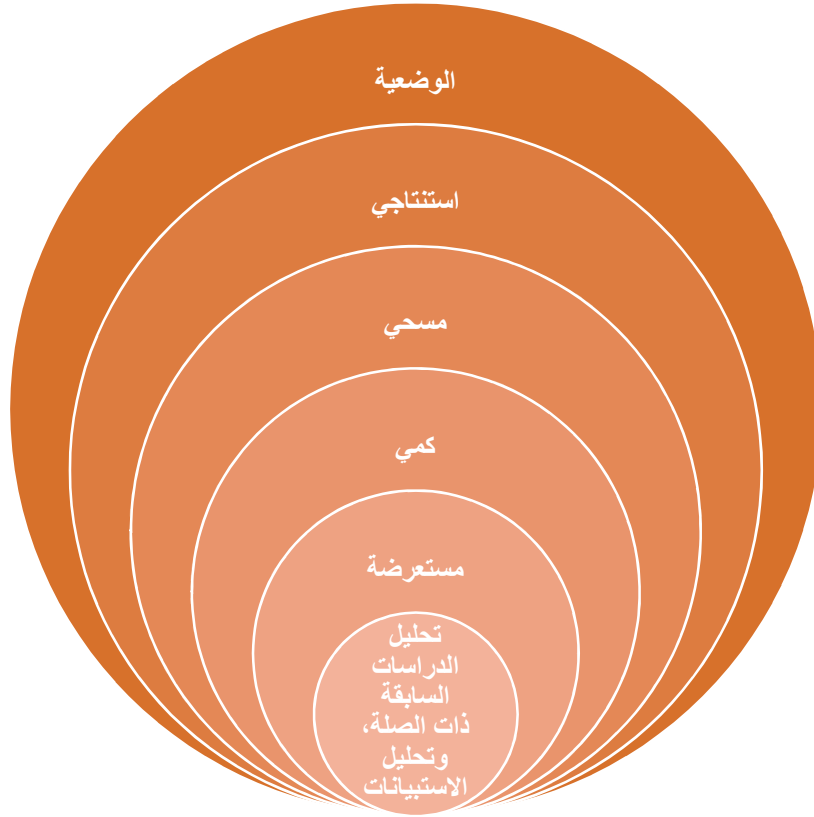
٣,٢,٢ ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتغير التابع):

التعريف الإجرائي: يقصد بممارسات إدارة الموارد البشرية مجموعة النشاطات والإجراءات التي تطبقها الوحدة التنظيمية المناطة بالموارد البشرية في شركة ستاربكس في المملكة العربية السعودية، وتقاس من خلال استجابات أفراد عينة البحث على استبيان ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده الفرعية الأربعة الآتية:

- التخطيط: يقصد به الممارسات أو النشاطات والإجراءات التي يتم فيها صياغة خطة لإدارة الموارد البشرية في ضوء احتياجات الشركة.
- التوظيف: يقصد به الممارسات أو النشاطات والإجراءات التي تنطوي على البحث عن العاملين المراد توظيفهم وفقاً لمقاييس موضوعة مسبقاً، واختيار أفضل المرشحين وتعيينهم.
- التدريب والتطوير: يقصد به الممارسات أو النشاطات والإجراءات التي تهدف إلى تزويد العاملين بالمهارات التي تطور من كفاءة أدائهم.
- تقييم الأداء: يقصد به الممارسات أو النشاطات والإجراءات التي يتم تطبيقها لمراجعة أداء العاملين في ضوء معايير محددة مسبقاً خلال مدة زمنية محددة، وصياغة النتائج في تقارير للأداء تحدد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين.

٣,٣. تصميم البحث (بصلة البحث)

- فلسفة البحث : الوضعية.
- منهج البحث: استنتاجي.
- استراتيجية البحث: مسحي.
- اختيار البحث: كمي.
- الأفق الزمني: مستعرضة.
- تقنيات جمع وتحليل البيانات: تحليل الدراسات السابقة ذات الصلة، والتحليل الإحصائي لنتائج الاستبيانات.



الشكل (3): بصلة البحث

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

٣,٤,١ مجتمع البحث:

يتألف مجتمع البحث من كافة العاملين والعاملات في الوظائف الإدارية في إدارة الموارد البشرية في شركة ستاربكس في المملكة العربية السعودية بمدينة الرياض خلال العام ٢٠٢٤م، والبالغ عددهم (٤٤) مفردة؛ بواقع (٢٠) عاملاً إدارياً، و(٢٤) عاملات إداريات، والجدول رقم (3) يوضح ذلك:

الجدول (3): مجتمع البحث

العدد	التصنيفات	شركة ستاربكس في المملكة العربية السعودية بمدينة الرياض
٢٠	العاملين في وظائف إدارية في إدارة الموارد البشرية	
٢٤	العاملات في وظائف إدارية في إدارة الموارد البشرية	

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

٣,٤,٢ عينة البحث:

تتمثل عينة البحث في عينة من العاملين والعاملات في الوظائف الإدارية في إدارة الموارد البشرية في شركة ستاربكس في المملكة العربية السعودية بمدينة الرياض خلال العام ٢٠٢٤م، الذين شاركوا في تعبئة الاستبيان، وعددهم (٣٢) مفردة، والجدول رقم (٤) يوضح ذلك:

الجدول (4): عينة البحث

عينة البحث	حجم العينة
تستهدف العاملين والعاملات في الوظائف الإدارية في إدارة الموارد البشرية في شركة ستاربكس في المملكة العربية السعودية بمدينة الرياض	٣٢ عاملاً وعاملة في الوظائف الإدارية في إدارة الموارد البشرية

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

٣,٤,٣ طريقة وتقنيات أخذ العينة:

نظراً لكون هذا البحث يعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والذي يعد من الأدوات الكمية، فإن أسلوب أخذ العينات هو الاحتمالية، وطريقة أخذ العينات هي العينة العشوائية البسيطة.

٣,٥. طريقة جمع البيانات

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها إحصائياً، بحيث يشتمل التحليل الإحصائي على تحديد البيانات الأولية وتحليلها، وإخراجها في صورة بيانات ذات فائدة. ومن ثم سيسهم هذا المنهج في الكشف عن أثر المتغير المستقل (القيادة الفعالة) على المتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية) في شركة ستاريكس في المملكة العربية السعودية.

٣,٥,١ المتغير المستقل (القيادة الفعالة):

اعتمدت الباحثة على استبيان العزام (٢٠٢٢) من أجل قياس المتغير المستقل (القيادة الفعالة)، وذلك من حيث أربعة أبعاد فرعية، وهي: (نمط القيادة الموجه، نمط القيادة المقنع، نمط القيادة الداعم المشارك، نمط القيادة المفوض)، مع الإجمالي (٢٨) عبارة للمتغير بأكمله، حيث أن البعد الأول (نمط القيادة الموجه) يتكون من (٧) عبارات، والبعد الثاني (نمط القيادة المقنع) يتكون من (٧) عبارات، والبعد الثالث (نمط القيادة الداعم المشارك) يتكون من (٧) عبارات، والبعد الرابع (نمط القيادة المفوض) يتكون من (٨) عبارات. ولقياس درجة الاستجابة على عبارات الاستبانة، استخدم مقياس ليكرت الخماسي وفقاً للتدرج الآتي: (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً).

الجدول (5): المتغير المستقل (القيادة الفعالة)

المتغير	أبعاد المتغير	عدد البيانات	المصدر
المتغير المستقل (القيادة الفعالة)	البعد الأول: نمط القيادة الموجه	٧	العزام (٢٠٢١)
	البعد الثاني: نمط القيادة المقنع	٧	
	البعد الثالث: نمط القيادة الداعم المشارك	٧	
	البعد الرابع: نمط القيادة المفوض	٨	

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

٣,٥,٢ المتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية):

اعتمدت الباحثة على استبيان شراذقة (٢٠٢٢) من أجل قياس المتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية)، وذلك من حيث أربعة أبعاد أو ممارسات فرعية، وهي: (التخطيط، التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء)، مع الإجمالي (١٨) عبارة للمتغير بأكمله، حيث أن البعد الأول (التخطيط) يتكون من (٥) عبارات، والبعد الثاني (التخطيط) يتكون من (٤) عبارات، والبعد الثالث (التدريب والتطوير) يتكون من (٥) عبارات، والبعد الرابع (تقييم الأداء) يتكون من (٤) عبارات. ولقياس درجة الاستجابة على عبارات الاستبانة، استخدم مقياس ليكرت الخماسي وفقاً للتدرج الآتي: (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً).

الجدول (6): المتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية)

المتغير	أبعاد المتغير	عدد البيانات	المصدر
المتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية)	البعد الأول: التخطيط	٥	شراذقة (٢٠٢٢)
	البعد الثاني: التوظيف	٤	
	البعد الثالث: التدريب والتطوير	٥	
	البعد الرابع: تقييم الأداء	٤	

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

٣,٦. أنواع البيانات

يعتمد هذا البحث على نوعين من البيانات، هما:

٣,٦,١ البيانات الأولية:

تتضمن البيانات الأولية الاستبيانات التي قامت الباحثة بجمعها من أفراد عينة البحث (المصدر الأساسي)، وهي عبارة عن بيانات واقعية وأصلية تعبر عن مشكلة الدراسة، والعرض من جمعها يتمثل في الكشف عن أثر القيادة الفعالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على شركة ستاربكس في المملكة العربية السعودية.

٣,٦,٢ البيانات الثانوية:

تتضمن البيانات الثانوية البيانات التي قامت الباحثة بجمعها لأغراض التأطير النظري لموضوع الدراسة، وكتابة المحتوى العلمي للبحث، وتتمثل هذه البيانات في الكتب؛ ومنها القدومي وآخرون (٢٠١٥)، والقراري (٢٠١٦)، والمغربي (٢٠١٦)، والدراسات المنشورة في الدوريات العلمية، ومنها العمري (٢٠١٤)، والقرالة (٢٠١٨)، والجهني (٢٠٢١)، والخفاجي وبدر (٢٠٢٣)، وكذلك الرسائل العلمية، ومنها العزام (٢٠٢١).

٣,٧. طرق وإجراءات تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتحديداً الإصدار ٢٨ لتحليل البيانات المجمعة.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

تم إجراء اختبار لتوصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة. فضلاً عن اختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع من خلال معادلة الانحدار البسيط، للحصول على نتائج تسهم في تقديم دليل تجريبي حول أثر القيادة الفعالة بأنماطها الفرعية على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتحديد أكثر أنماط القيادة الفعالة تأثيراً على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

٣,٨. الخاتمة

في ضوء ما سبق، يمكن تحديد النتائج التي توصلت إليها الباحثة في النقاط الآتية:

١. وصف التعريفات الإجرائية للمتغير المستقل (القيادة الفعالة)، وللمتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية)، وذلك بما أوضح كيفية قياس متغيرات البحث.
٢. إلقاء الضوء على تصميم البحث، حيث تمثلت فلسفة البحث في الوضعية، ومنهجه في المنهج الاستنتاجي، واستراتيجيته في المسحية، واختيار البحث في البحث الكمي، فيما تحدد الأفق الزمني في الأفق المستعرض، وتمثلت تقنيات جمع وتحليل البيانات في تحليل الدراسات السابقة ذات الصلة، والتحليل الإحصائي لنتائج الاستبيانات.
٣. الإشارة إلى مجتمع البحث الذي تمثل في كافة العاملين والعاملات في الوظائف الإدارية في إدارة الموارد البشرية في شركة ستاربكس في المملكة العربية السعودية بمدينة الرياض خلال العام ٢٠٢٤م، والبالغ عددهم (٤٤) مفردة، إلى جانب ذكر معلومات تفصيلية عن عينة البحث وحجمها وتصنيفها، حيث تضمنت (٣٠) عاملاً وعاملة في الوظائف الإدارية في إدارة الموارد البشرية في شركة ستاربكس في المملكة العربية السعودية بمدينة الرياض، إضافة إلى ذكر أسلوب أخذ العينات وهو الاحتمالية، وطريقة أخذ العينات وهي العينة العشوائية البسيطة.
٤. وصف طرق جمع البيانات الكمية المستخدمة لقياس متغيري البحث؛ بما في ذلك قياس المتغير المستقل (القيادة الفعالة) بواسطة استبيان العزام (٢٠٢٢) المؤلف من أربعة أبعاد فرعية، هي: (نمط القيادة الموجه، نمط القيادة المقنع، نمط القيادة الداعم المشارك، نمط القيادة المفوض)، مع الإجمالي (٢٨) عبارة للمتغير بأكمله، وقياس

المتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية) بواسطة استبيان شراذقة (٢٠٢٢) المؤلف من أربعة أبعاد فرعية، هي: (التخطيط، التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء)، مع الإجمالي (١٨) عبارة للمتغير بأكمله.

٥. تحديد أنواع البيانات، والتي انقسمت إلى نوعين؛ أولهما البيانات الأولية (الاستبيان) التي تم جمعها من أفراد عينة البحث للتعبير عن مشكلة البحث، وثانيهما البيانات الثانوية التي تم جمعها من (الكتب، والدوريات العلمية، والرسائل العلمية) بغرض كتابة محتوى البحث.

٦. تحديد طرق وأساليب تحليل البيانات، حيث تمثلت في استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 28.0) لاختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي، والتحقق من دقة البيانات المجمعة واتساقها من خلال اختبارات الصدق والثبات، وكذلك اختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع من خلال اختبار تحليل الانحدار البسيط.

٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٤,١ . المقدمة

٤,٢ . توصيف خصائص عينة الدراسة

٤,٣ . اختبارات الصدق والثبات لأداة البحث

٤,٤ . الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

٤,٥ . معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

٤,٦ . اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

٤,٧ . الخاتمة

٤,١ المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضًا لنتائج الدراسة الميدانية التي أخضعت للتحليل الإحصائي بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي "برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: الذي يرمز له اختصاراً بـ SPSS الإصدار ٢٨. ويأتي هذا الفصل الذي يختص بالتحليل الإحصائي ومناقشة النتائج ليتضمن توصيف خصائص عينة الدراسة، واختبار الصدق والثبات لأداة البحث، إلى جانب استعراض الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث، واختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج من خلال استخدام معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة، وفيما يلي تفصيل لذلك:

٤,٢ توصيف خصائص عينة الدراسة

- تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية للمبحوثين الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الأقدمية في العمل).
- تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة، وتتمثل في البيانات الشخصية للمبحوثين التي تنطوي على ما يلي:

- الجنس: ويشتمل على (ذكر، أنثى).
- العمر: ويشتمل على (أقل من ٣٠ سنة، من ٣٠ سنة – أقل من ٣٥ سنة، من ٣٥ سنة – أقل من ٤٠ سنة، من ٤٠ سنة – أقل من ٤٥ سنة، من ٤٥ سنة – أقل من ٥٠ سنة، سن ٥٠ سنة فأكثر).
- المؤهل العلمي: ويشتمل على (تعليم أقل من ثانوي، تعليم ثانوي، تعليم جامعي، دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)).
- سنوات الأقدمية في العمل: ويشتمل على (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات – أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات – أقل من ١٥ سنة، سن ١٥ سنة فأكثر).

ويوضح الجدول والرسومات البيانية والفقرات التالية تصنيف العينة محل الدراسة:

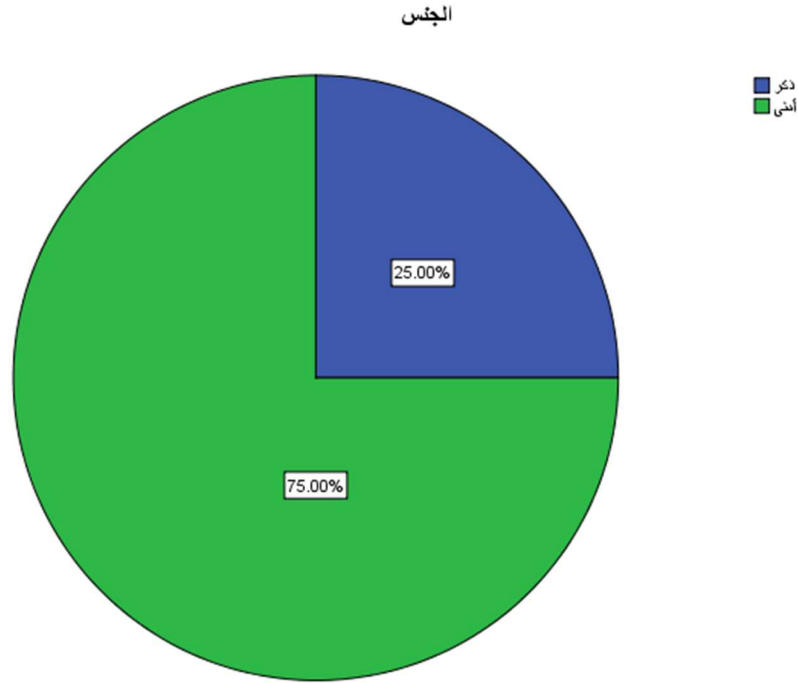
الجدول (7): توصيف عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة %
الجنس	ذكر	٨	٢٥,٠%
	أنثى	٢٤	٧٥,٠%
	الإجمالي	٣٢	١٠٠%
العمر	أقل من ٣٠ سنة	١٦	٥٠,٠%
	من ٣٠ سنة – أقل من ٣٥ سنة	٦	١٨,٨%
	من ٣٥ سنة – أقل من ٤٠ سنة	٤	١٢,٥%
	من ٤٠ سنة – أقل من ٤٥ سنة	١	٣,١%
	من ٤٥ سنة – أقل من ٥٠ سنة	١	٣,١%
	سن ٥٠ سنة فأكثر	٤	١٢,٥%
	الإجمالي	٣٢	١٠٠%
المؤهل العلمي	تعليم أقل من ثانوي	٣	٩,٤%
	تعليم ثانوي	٠	٠%
	تعليم جامعي	٢٦	٨١,٣%
	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	٣	٩,٤%
	الإجمالي	٣٢	١٠٠%
سنوات الأقدمية في العمل	أقل من ٥ سنوات	٢٢	٦٨,٨%
	من ٥ سنوات – أقل من ١٠ سنوات	٦	١٨,٨%
	من ١٠ سنوات – أقل من ١٥ سنة	٢	٦,٣%
	سن ١٥ سنة فأكثر	٢	٦,٣%
	الإجمالي	٣٢	١٠٠%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية (ن = ٣٢ مفردة)

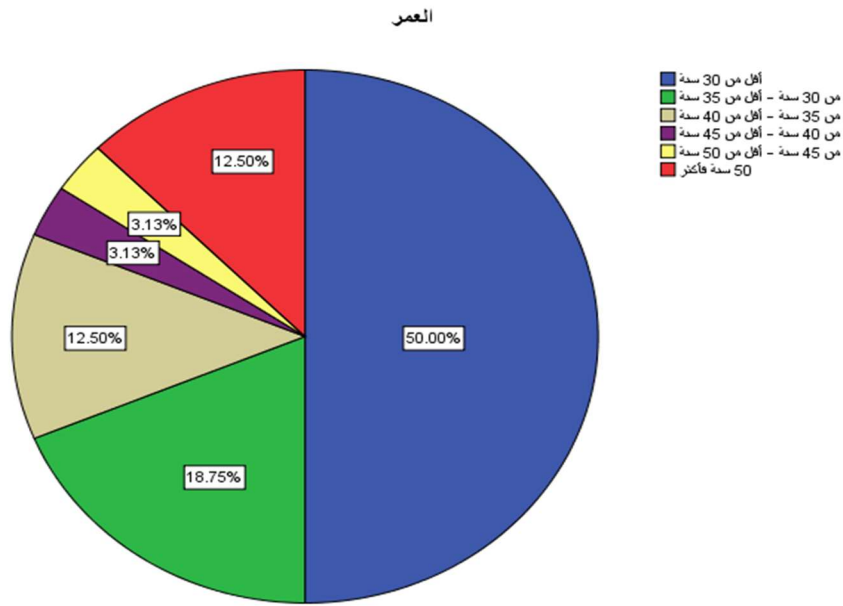
من بيانات الجدول رقم (٧) تم استخلاص النتائج الآتية:

- بالنسبة لمتغير الجنس: أظهرت النتائج الإحصائية عدم تقارب عدد الذكور والإناث في عينة البحث، حيث جاء عدد الإناث أكبر من عدد الذكور، إذ بلغ عدد الذكور (٨) مفردات بنسبة (٢٥%) من إجمالي العينة، بينما بلغ عدد الإناث (٢٤) مفردة بنسبة (٧٥%) من إجمالي العينة. كما موضح بالشكل التالي:



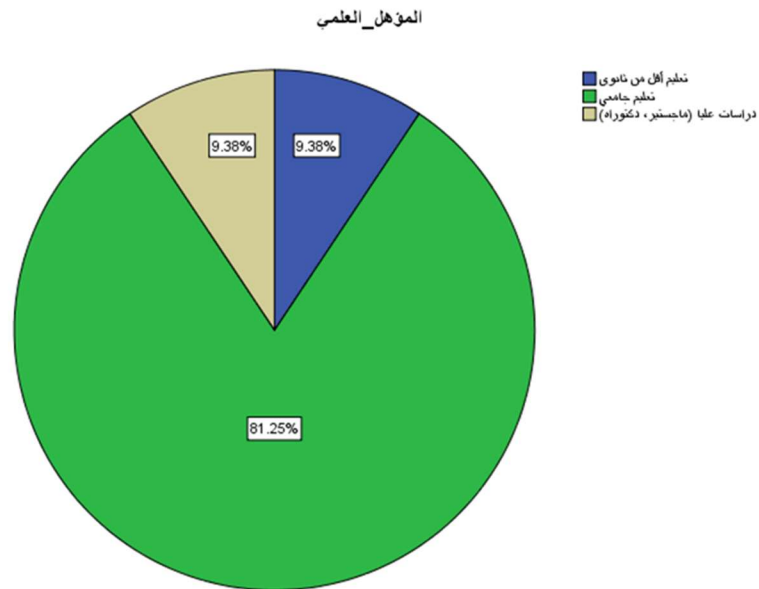
الشكل (4): تصنيف العينة وفقاً للجنس

- أما فيما يتعلق بالعمر: أظهرت النتائج الإحصائية أن (١٦) مفردة وقعت في الفئة العمرية أقل من ٣٠ سنة بنسبة (٥٠%)، بينما الفئة العمرية من ٣٠ سنة – أقل من ٣٥ سنة جاء بها (٦) مفردات بنسبة (١٨,٨%)، والفئة العمرية من ٣٥ سنة – أقل من ٤٠ سنة تضمنت (٤) مفردات بنسبة (١٢,٥%)، وبالمثل تضمنت الفئة العمرية سن ٥٠ سنة فأكثر (٤) مفردات بنسبة (١٢,٥%)، وجاءت الفئة العمرية من ٤٠ سنة – أقل من ٤٥ سنة مشتملة على (١) مفردة بنسبة (٣,١%)، وكذلك تضمنت الفئة العمرية من ٤٥ سنة – أقل من ٥٠ سنة على (١) مفردة بنسبة (٣,١%) .
- كما موضح بالشكل التالي:



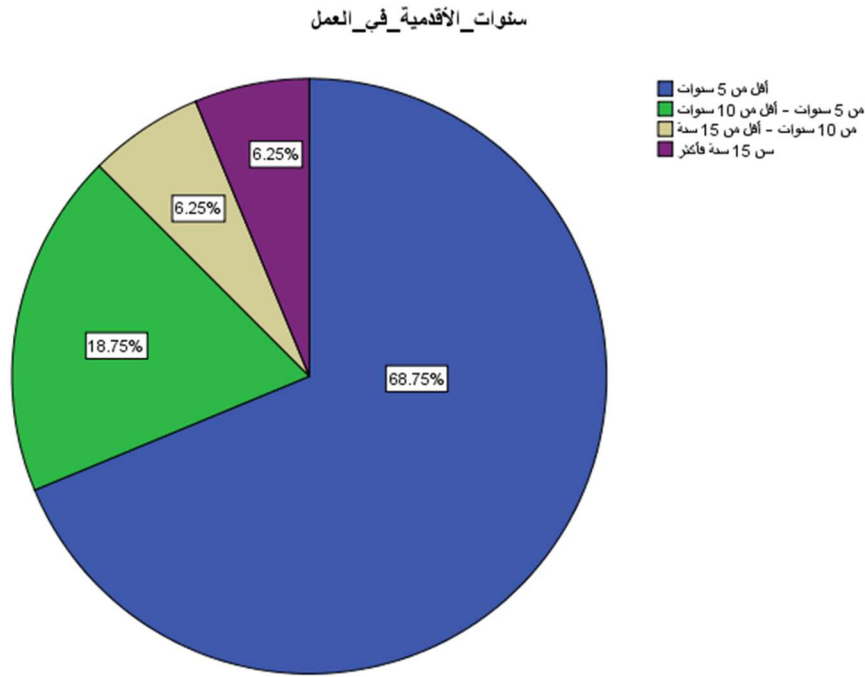
الشكل (5): تصنيف العينة وفقاً للعمر

- أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي: أظهرت النتائج الإحصائية أن عدد من يحملون مؤهل أقل من ثانوي (٣) مفردات بنسبة (٩,٤%)، فيما بلغ عدد من يحملون مؤهل جامعي (٢٦) مفردة بنسبة (٨١,٣%)، وأخيراً بلغ عدد من يحملون مؤهل دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه) ÷ (٣) مفردات بنسبة (٩,٤%). كما موضح بالشكل التالي:



الشكل (6): تصنيف العينة وفقاً للمؤهل العلمي

- أما فيما يتعلق بسنوات الأقدمية في العمل: أظهرت النتائج الإحصائية أن هناك (٢٢) مفردة من أفراد العينة بنسبة (٦٨,٨%) لديهم سنوات أقدمية في العمل أقل من ٥ سنوات، فيما بلغ عدد من لديهم سنوات أقدمية في العمل من ٥ سنوات – أقل من ١٠ سنوات (٦) مفردات بنسبة (١٨,٨%)، بينما بلغ عدد من لديهم سنوات أقدمية في العمل من ١٠ سنوات – أقل من ١٥ سنة (٢) مفردة فقط بنسبة (٦,٣%)، وأخيراً بلغ عدد من لديهم سنوات أقدمية في العمل ١٥ سنة فأكثر (٢) مفردة فقط بنسبة (٦,٣%)، كما موضح بالشكل التالي:



الشكل (7): تصنيف العينة وفقاً لسنوات الأقدمية في العمل

٤,٣ اختبارات الصدق والثبات لأداة البحث

في سبيل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في تحقيق أهداف الدراسة، تم اختبار صدق الاستباق الداخلي للاستبيانات المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، إلى جانب قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE)، بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس كلاً من: قيمة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وقيمة الثبات المركب (Composite reliability)، من خلال نموذج المعادلة البنائية (Structural equation modelling (SEM)، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار ٢٨. والفقرات والجداول التالية توضح ذلك:

٤,٣,١ صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، إلى جانب قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE، وذلك على النحو الآتي:

- **صدق الاتساق الداخلي:** يقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبانات من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه. ووفقاً لدراسة (Kaiser (1974، فإن معامل الارتباط أقل من ٠,٥ يتم حذفه من الاستبانة.
- **الصدق التقاربي Convergent Validity:** يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE، التي يجب أن تكون قيمتها أكبر من ٠,٥ وفقاً لـ (Hair et al., 2006).

وتوضح الجدول التالية النتائج الإحصائية المتعلقة بكل من: (معاملات الارتباط، الانحراف المعياري، قيمة T المحسوبة، وقيمة P-value) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانات. كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبانات، وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية SPSS بالإصدار ٢٨، كما يلي:

الجدول (8): نتائج SPSS المتعلقة باختبار صدق الاتساق الداخلي والتقاربي لمقاييس متغيرات الدراسة

المتغير Variable	العبارات Statements	KMO	معاملات الارتباط Factor loadings	الانحراف المعياري Standard deviation	P Values	متوسط التباين المستخرج Average variance extracted
المتغير الأول (القيادة الفعالة)	١ ن	٠,٣٠٢	٠,٨٤٨	٠,٨٢٧	٠,٠٠	١,٠٠
	٢ ن		٠,٨٠١	١,٢٦	٠,٠٠	
	٣ ن		٠,٦٩٦	٠,٩٠٦	٠,٠٠	
	٤ ن		٠,٥٤٥	١,١١	٠,٠٠	
	٥ ن		٠,٧٦٧	٠,٨١٧	٠,٠٠	
	٦ ن		٠,٦٧١	١,١٠	٠,٠٠	
	٧ ن		٠,٥٠٧	١,١٣	٠,٠٠	
	٨ ن		٠,٦٦٤	٠,٩١٣	٠,٠٠	
	٩ ن		٠,٧٣٥	٠,٨٢٠	٠,٠٠	
	١٠ ن		٠,٦٦٧	٠,٨٢٠	٠,٠٠	
	١١ ن		٠,٧٧٥	٠,٧٤٥	٠,٠٠	
	١٢ ن		٠,٧١١	١,١٥	٠,٠٠	
	١٣ ن		٠,٦٣٦	٠,٧٩٣	٠,٠٠	
	١٤ ن		٠,٥٧٠	١,٠٤	٠,٠٠	
المتغير الثاني (القيادة المقنع)	١ ن	٠,٣٠٢	٠,٨٤٨	٠,٨٢٧	٠,٠٠	١,٠٠
	٢ ن		٠,٨٠١	١,٢٦	٠,٠٠	
	٣ ن		٠,٦٩٦	٠,٩٠٦	٠,٠٠	
	٤ ن		٠,٥٤٥	١,١١	٠,٠٠	
	٥ ن		٠,٧٦٧	٠,٨١٧	٠,٠٠	
	٦ ن		٠,٦٧١	١,١٠	٠,٠٠	
	٧ ن		٠,٥٠٧	١,١٣	٠,٠٠	
	٨ ن		٠,٦٦٤	٠,٩١٣	٠,٠٠	
	٩ ن		٠,٧٣٥	٠,٨٢٠	٠,٠٠	
	١٠ ن		٠,٦٦٧	٠,٨٢٠	٠,٠٠	
	١١ ن		٠,٧٧٥	٠,٧٤٥	٠,٠٠	
	١٢ ن		٠,٧١١	١,١٥	٠,٠٠	
	١٣ ن		٠,٦٣٦	٠,٧٩٣	٠,٠٠	
	١٤ ن		٠,٥٧٠	١,٠٤	٠,٠٠	

متوسط التباين المستخرج Average variance extracted	P Values	الانحراف المعياري Standard deviation	معاملات الارتباط Factor loadings	KMO	العبارات Statements	المتغير Variable			
	٠,٠٠	٠,٩٥٠	٠,٧٣١		ن١٥	البعد الثالث: نمط القيادة الداعم المشارك			
	٠,٠٠	١,١٧	٠,٧٦٨		ن١٦				
	٠,٠٠	١,١٥	٠,٥١٨		ن١٧				
	٠,٠٠	١,٠٧	٠,٨٣٨		ن١٨				
	٠,٠٠	٠,٩٨١	٠,٨٠٨		ن١٩				
	٠,٠٠	١,٢٢	٠,٥١٦		ن٢٠				
	٠,٠٠	١,٢١	٠,٧٥٢		ن٢١				
	٠,٠٠	١,٢١	٠,٦٣٢		ن٢٢	البعد الرابع: نمط القيادة المفوض			
	٠,٠٠	٠,٩٩٥	٠,٨٠٨		ن٢٣				
	٠,٠٠	٠,٩٣٧	٠,٦٣٧		ن٢٤				
	٠,٠٠	١,١٧	٠,٦٤٨		ن٢٥				
	٠,٠٠	١,٢٧	٠,٦٤٣		ن٢٦				
	٠,٠٠	١,٣٣	٠,٦٨٣		ن٢٧				
	٠,٠٠	٠,٩٦٦	٠,٧٢٠		ن٢٨				
	٠,٠٠	١,٣٥	٠,٦٢٧		ن٢٩				
	٠,٩٢٦	٠,٠٠	٠,٨٩٧		٠,٨٣٨	٠,٦٨٢		م١	البعد الأول: التخطيط
٠,٠٠		٠,٨٨٣	٠,٧١٦	م٢					
٠,٠٠		٠,٩٦٢	٠,٧٧٦	م٣					
٠,٠٠		٠,٨٩٧	٠,٨٦٢	م٤					
٠,٠٠		٠,٩٤٨	٠,٥٦٥	م٥					
٠,٠٠		١,١١	٠,٦٤٠	م٦	البعد الثاني: التوظيف				
٠,٠٠		١,٠٦	٠,٦٤٣	م٧					
٠,٠٠		٠,٩٩١	٠,٨٨٠	م٨					
٠,٠٠		٠,٩٥٠	٠,٧٥٤	م٩	البعد الثالث: التدريب والتطوير				
٠,٠٠		٠,٧٨٢	٠,٧٧٤	م١٠					
٠,٠٠		٠,٩٩٥	٠,٦٥٦	م١١					
٠,٠٠		١,١١	٠,٦٩٠	م١٢					
٠,٠٠		١,٠٩	٠,٧٩٠	م١٣					
٠,٠٠		١,١٦	٠,٨٢٠	م١٤	البعد الرابع: تقييم الأداء				
٠,٠٠		٠,٩٤٨	٠,٦٤٥	م١٥					
٠,٠٠		٠,٨٩٢	٠,٨١١	م١٦					
٠,٠٠		١,١٤	٠,٧٨٣	م١٧					
٠,٠٠		١,١١	٠,٧٧٩		م١٨				

** دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية (ن = ٣٢ مفردة)

يتضح من الجدول الموضح أعلاه:

- **قياس متغير القيادة الفعالة:** جميع معاملات الارتباط لكل العبارات التي تقيس متغير القيادة الفعالة (نمط القيادة الموجه، نمط القيادة المقنع، نمط القيادة الداعم المشارك، نمط القيادة المفوض) قيمتها أكبر من (٠,٥)، بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١. ووفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس بأبعاده الفرعية الأربعة. كذلك من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE يتضح أن قيمته لمتغير القيادة الفعالة هو ٠,١؛ أي إنه أكبر من ٠,٥؛ ووفقاً لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.
- **قياس متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية:** جميع معاملات الارتباط لكل العبارات التي تقيس متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط، التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) قيمتها أكبر من (٠,٥)، بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١. ووفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس بأبعاده الفرعية الأربعة. كذلك من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية هو ٠,٩٢٦؛ أي إنه أكبر من ٠,٥؛ ووفقاً لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

٣,٢ ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم ألفا كرونباخ بواسطة SPSS الإصدار ٢٨. ووفقاً لـ (Hair et al. (2010)، يجب أن تكون القيم الثلاثة أكبر من 0.7 حتى يتحقق الثبات للمقياس.

الجدول التالي موضح به القيم المستخرجة من برنامج SPSS فيما يتعلق بقيم ألفا كرونباخ.

الجدول (9): قياس الثبات لأدوات الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's Alpha
المتغير الأول (القيادة الفعالة)	٧	٠,٧١٣
	٧	٠,٨٦٩
	٧	٠,٨٤١
	٨	٠,٨٦٤
	٢٩	٠,٨٨٢
المقياس ككل		

المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's Alpha
المتغير الثاني (ممارسات إدارة الموارد البشرية)	٥	٠,٨٦٨
	٤	٠,٨٦٥
	٥	٠,٨٧٣
	٤	٠,٨٣٩
	١٨	٠,٩٤٧
المقياس ككل		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية (ن = ٣٢ مفردة)

يتضح من الجدول بالأعلى أن قيم معاملات الثبات لمقاييس الدراسة كما يلي:

- **مقياس القيادة الفعالة:** أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم (ألفا كرونباخ) للمقياس ككل هي: (٠,٨٨٢). كذلك، فإن قيم (ألفا كرونباخ) لأبعاد القيادة الفعالة على الترتيب هي: البعد الأول: نمط القيادة الموجه (٠,٧١٣)، والبعد الثاني: نمط القيادة المقنع (٠,٨٦٩)، والبعد الثالث: نمط القيادة الداعم المشارك (٠,٨٤١)، والبعد الرابع: نمط القيادة المفوض (٠,٨٦٤)؛ مما يشير إلى أن جميع القيم أكبر ٠,٧. ووفقاً لـ Hair et al. (2010)، فقد تحقق ثبات المقياس.
- **مقياس القيادة الفعالة:** أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم (ألفا كرونباخ) للمقياس ككل هي: (٠,٩٤٧). كذلك، فإن قيم (ألفا كرونباخ) لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على الترتيب هي: البعد الأول: التخطيط (٠,٨٦٨)، والبعد الثاني: التوظيف (٠,٨٦٥)، والبعد الثالث: التدريب والتطوير (٠,٨٧٣)، والبعد الرابع: تقييم الأداء (٠,٨٣٩)؛ مما يشير إلى أن جميع القيم أكبر ٠,٧. ووفقاً لـ Hair et al. (2010)، فقد تحقق ثبات المقياس.

ووفقاً للنتائج الإحصائية بالأعلى، التي أثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالي، مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها وصلاحيته هذه الاستبانة للتطبيق والوثوق بها، واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار فروض الدراسة.

٤,٤ الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

قد تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس، طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وفقاً لما يلي:

الجدول (10): استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس، طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي

كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
٥	٤	٣	٢	١

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقاً للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في $100 \div 5$ (المقياس الخماسي) = ٢٠%.

يوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي

الجدول (11): دلالة المتوسطات الحسابية

درجة الممارسة	الوزن النسبي %	النتيجة (الاتجاه العام)	قيمة المتوسط الحسابي
قليلة جداً	من ٢٠ إلى أقل من ٣٦ %	غير موافق بشدة	من ١ إلى أقل من ١,٨٠
قليلة	من ٣٦ إلى أقل من ٥٢ %	غير موافق	من ١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠
متوسطة	من ٥٢ إلى أقل من ٦٨ %	موافق إلى حد ما	من ٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠
كبيرة	من ٦٨ إلى أقل من ٨٤ %	موافق	من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠
كبيرة جداً	من ٨٤ إلى ١٠٠ %	موافق بشدة	من ٤,٢٠ إلى أقل من ٥

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في المتوسطات الحسابية بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقاً للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي. حيث يتم النظر إلى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوى ممارسة أنماط القيادة الفعالة بأبعادها، وكذلك مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعادها، وذلك وفقاً لوجهة نظر عينة الدراسة. وذلك كما يلي:

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	مستوى الأهمية
المتغير الأول (القيادة الفعالة)	البعد الأول: نمط القيادة الموجه	٣,٢٧	٠,٤٥٨	متوسطة
	البعد الثاني: نمط القيادة المقنع	٤,٠٦	٠,٦٨٠	كبيرة
	البعد الثالث: نمط القيادة الداعم المشارك	٣,٤٣	٠,٧٩٨	كبيرة
	البعد الرابع: نمط القيادة المفوض	٣,٤٨	٠,٨٣٥	كبيرة
	المقياس ككل	٣,٥٩	٠,٥٠٦	كبيرة
المتغير الثاني (ممارسات إدارة الموارد البشرية)	البعد الأول: التخطيط	٣,٩٧	٠,٧٤٢	كبيرة
	البعد الثاني: التوظيف	٣,٧٥	٠,٨٧١	كبيرة
	البعد الثالث: التدريب والتطوير	٣,٩٠	٠,٨٤٥	كبيرة
	البعد الرابع: تقييم الأداء	٣,٩٦	٠,٨٤٤	كبيرة
	المقياس ككل	٣,٩٠	٠,٧٣٢	كبيرة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية (ن = ٣٢ مفردة)

يتضح من الجدول بالأعلى المتعلق بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي:

○ **فيما يخص نتائج توصيف المتغير المستقل (القيادة الفعالة):** أوضحت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة، مما يدل على تحقيق مستوى ممارسة كبيرة لأنماط القيادة الفعالة في شركة ستاربكس في المملكة العربية السعودية. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (٣,٥٩)، عند إنحراف معياري (٠,٥٠٦). كذلك أوضحت النتائج الوصفية للأبعاد الفرعية للقيادة الفعالة، أن الأبعاد الأربعة لمتغير القيادة الفعالة (نمط القيادة الموجه، نمط القيادة المقنع، نمط القيادة الداعم المشارك، نمط القيادة المفوض) جاء الاتجاه العام لها من قبل مفردات عينة الدراسة هو الموافقة عند مستوى ممارسة كبيرة في شركة ستاربكس في المملكة العربية السعودية، حيث نجد أن المتوسط الحسابي لبعد (نمط القيادة الموجه) هو (٣,٢٧) عند انحراف معياري (٠,٤٥٨)، ولبعد (نمط القيادة المقنع) هو (٤,٠٦) عند انحراف معياري (٠,٦٨٠)، ولبعد (نمط القيادة المفوض) هو (٣,٤٨) عند انحراف معياري (٠,٨٣٥).

○ **فيما يخص نتائج توصيف المتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية):** أوضحت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة، مما يدل على تحقيق مستوى ممارسة كبيرة لممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة ستاربكس في المملكة العربية السعودية. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (٣,٩٠)، عند انحراف معياري (٠,٧٣٢). كذلك أوضحت النتائج الوصفية للأبعاد الفرعية لممارسات إدارة الموارد البشرية، أن الأبعاد الأربعة لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط، التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) جاء الاتجاه العام لها من قبل مفردات عينة الدراسة هو الموافقة عند مستوى ممارسة كبيرة في شركة ستاربكس في المملكة

العربية السعودية، حيث نجد أن المتوسط الحسابي لبعـد (التخطيط) هو (٣,٩٧) عند انحراف معياري (٠,٧٤٢)، ولبعد (التوظيف) هو (٣,٧٥) عند انحراف معياري (٠,٨٧١)، ولبعد (التدريب والتطوير) هو (٣,٩٠) عند انحراف معياري (٠,٨٤٥)، ولبعد (تقييم الأداء) هو (٣,٩٦) عند انحراف معياري (٠,٨٤٤).

ووفقا للنتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة، أشارت النتائج الإحصائية الوصفية فيما يتعلق بالمتغير (القيادة الفعالة) وأبعاده الفرعية إلى أن الاتجاه العام لدى عينة الدراسة هو الموافقة وأن ممارستها في شركة ستاربكس في المملكة العربية السعودية بدرجة كبيرة باستثناء نمط القيادة الموجه الذي جاء بدرجة ممارسة متوسطة، بينما كانت النتائج الإحصائية الوصفية للمتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية) وأبعاده ذات مستوى ممارسة كبيرة في شركة ستاربكس في المملكة العربية السعودية، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.

٤,٥ معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (بيرسون) بين متغيرات الدراسة، والتي تم قياسها باستخدام برنامج SPSS الإصدار ٢٨، وذلك على النحو المبين في الجدول التالي:

الجدول (13): معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات / المعنوية	القيادة الفعالة ككل	نمط القيادة الموجه	نمط القيادة المقنع	نمط القيادة الداعمة المشارك	ممارسات إدارة الموارد البشرية	التخطيط	التوظيف	التدريب والتطوير	تقييم الأداء
القيادة الفعالة ككل	Pearson Correlation Sig (20tailed) N								
نمط القيادة الموجه		Pearson Correlation Sig (20tailed) N							
نمط القيادة المقنع			Pearson Correlation Sig (20tailed) N						
نمط القيادة الداعم المشارك				Pearson Correlation Sig (20tailed) N					
نمط القيادة المقفوض					Pearson Correlation Sig (20tailed) N				

المتغيرات/ المعنوية	القيادة الفعالة ككل	نمط القيادة الموجه	نمط القيادة المقتنع	نمط القيادة المشاركة	نمط القيادة المفوض	ممارسات إدارة الموارد البشرية	التخطيط	التوظيف	التدريب والتطوير	تقييم الأداء
ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.758**	0.071	.685**	.719**	.554**	1	.870**	.475**	.474**	.504**
	Pearson Correlation									
	Sig (20tailed)	<.001	.697	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001
التخطيط		32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Pearson Correlation									
	Sig (20tailed)	<.001	.572	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001
التوظيف		32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Pearson Correlation									
	Sig (20tailed)	<.001	.572	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001
التدريب والتطوير		32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Pearson Correlation									
	Sig (20tailed)	<.001	.857	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001
تقييم الأداء		32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Pearson Correlation									
	Sig (20tailed)	<.001	.574	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.719**	.833**
		32	32	32	32	32	32	32	32	32

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية (ن = ٣٢ مفردة)

○ الارتباط الخطي بين ممارسة أنماط القيادة الفعالة (كمتغير مستقل) وممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعادها (كمتغير تابع):

○ تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب (٠,٧٥٨) بين ممارسة القيادة الفعالة كمتغير مستقل وممارسات إدارة الموارد البشرية (إجمالي) كمتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠١). كما تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب بين ممارسة القيادة الفعالة كمتغير مستقل وبين كل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط، توظيف، تدريب وتطوير، تقييم أداء) عند معاملات ارتباط (٠,٦٧٧، ٠,٦٦١، ٠,٦٣٠، ٠,٧٢٠) على الترتيب كمتغيرات تابعة عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠١).

○ تبين عدم وجود ارتباط معنوي (٠,٠٧١) بين ممارسة نمط القيادة الموجه كمتغير مستقل وممارسات إدارة الموارد البشرية (إجمالي) كمتغير تابع عند مستوى دلالة أكبر من (٠,٠١). كما تبين عدم وجود ارتباط معنوي بين ممارسة نمط القيادة الموجه كمتغير مستقل وبين كل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط، توظيف، تدريب وتطوير، تقييم أداء) عند معاملات ارتباط (٠,٠٨٠، ٠,١٠٤، ٠,٠٣٣، ٠,١٠٣) على الترتيب كمتغيرات تابعة عند مستوى دلالة أكبر من (٠,٠١).

○ تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب (٠,٦٨٥) بين ممارسة نمط القيادة المقنع كمتغير مستقل وممارسات إدارة الموارد البشرية (إجمالي) كمتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠١). كما تبين وجود ارتباط معنوي بين ممارسة نمط القيادة المقنع كمتغير مستقل وبين كل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط، توظيف، تدريب وتطوير، تقييم أداء) عند معاملات ارتباط (٠,٦٣٦، ٠,٥٩٧، ٠,٥٥٣، ٠,٦٤٥) على الترتيب كمتغيرات تابعة عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠١).

○ تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب (٠,٧١٩) بين ممارسة نمط القيادة الداعم المشارك كمتغير مستقل وممارسات إدارة الموارد البشرية (إجمالي) كمتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠١). كما تبين وجود ارتباط معنوي بين ممارسة نمط القيادة الداعم المشارك كمتغير مستقل وبين كل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط، توظيف، تدريب وتطوير، تقييم أداء) عند معاملات ارتباط (٠,٦١١، ٠,٥٩١) على الترتيب كمتغيرات تابعة عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠١).

○ تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب (٠,٥٥٤) بين ممارسة نمط القيادة المفوض كمتغير مستقل وممارسات إدارة الموارد البشرية (إجمالي) كمتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠١). كما تبين وجود ارتباط معنوي بين ممارسة نمط القيادة المفوض كمتغير مستقل وبين كل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط، توظيف، تدريب وتطوير، تقييم أداء) عند معاملات ارتباط (٠,٥١٤، ٠,٤٥٧، ٠,٤٧٤، ٠,٥٠٤) على الترتيب كمتغيرات تابعة عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠١).

○ الارتباط الخطي بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل، وبين بعضها البعض:

- يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين أبعادها (التخطيط، التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠١.

٤,٦ اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية، ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS الإصدار ٢٨، على النحو الآتي:

الفرض الرئيس للدراسة:

نص الفرض الرئيس للدراسة على ما يلي: " يوجد أثر معنوي للقيادة الفعالة (إجمالاً) على ممارسات إدارة الموارد البشرية (إجمالاً) في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية"، وتفرع منه الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد أثر معنوي لأنماط القيادة الفعالة على وظيفة تخطيط الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية.

2. يوجد أثر معنوي لأنماط القيادة الفعالة على وظيفة توظيف الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية.

3. يوجد أثر معنوي لأنماط القيادة الفعالة على وظيفة تدريب وتطوير الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية.

4. يوجد أثر معنوي لأنماط القيادة الفعالة على وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية.

5. أن نمط القيادة المفوض هو أكثر أنماط القيادة الفعالة تأثيراً على ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية.

نتائج اختبار الفرض الرئيس:

نص الفرض الرئيس للدراسة على أنه: " يوجد أثر معنوي للقيادة الفعالة (إجمالاً) على ممارسات إدارة الموارد البشرية (إجمالاً) في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية".

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط بين ممارسة القيادة الفعالة (إجمالاً) كمتغير مستقل وممارسات إدارة الموارد البشرية (إجمالاً) كمتغير تابع.

الجدول (14): ملخص النموذج للفرض الرئيس

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.758 ^a	.574	.560	.33594

a. Predictors: (Constant), ممارسات إدارة الموارد البشرية

الجدول (15): نتائج تحليل أنوفا ANOVA للفرض الرئيس

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.567	1	4.567	40.469	.000
	Residual	3.386	30	.113		
	Total	7.953	31			

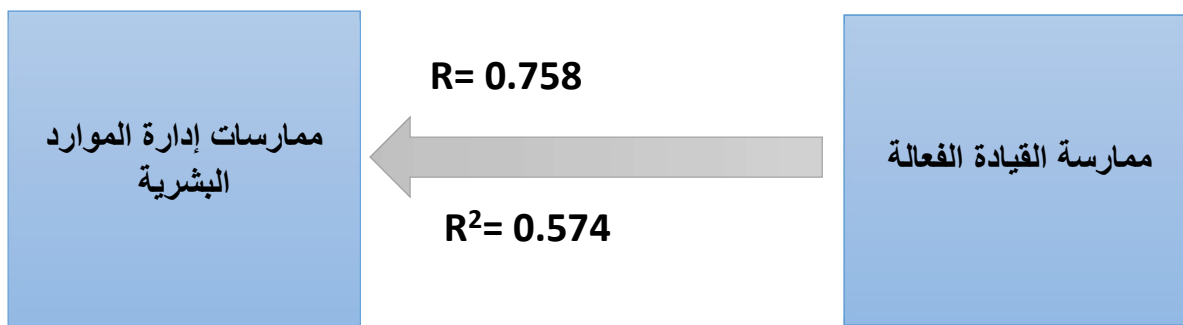
a. Predictors: (Constant), ككل_الموارد_إدارة_ممارسات

b. Dependent Variable: ككل_الفعالة_القيادة_نمط

الجدول (16): نتائج المعاملات للفرض الرئيس

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.546	.327		4.731	.000
	ممارسات_إدارة_الموارد_ككل	.524	.082	.758	6.361	.000

a. Dependent Variable: ككل_الفعالة_القيادة_نمط



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (f) وهو (sig. F) أقل من (٠,٠١) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة ٠,٠١.
- وتشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.758$) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين ممارسة القيادة الفعالة (إجمالاً) وممارسات إدارة الموارد البشرية (إجمالاً).
- يشير (معامل التحديد المعدل R^2) إلى أن (57.4%) من التباين الحاصل في ممارسات إدارة الموارد البشرية (إجمالاً) يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى ممارسة القيادة الفعالة (إجمالاً).
- تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (β)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (٠,٠١).

بناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيس الذي نص على وجود أثر معنوي للقيادة الفعالة (إجمالاً) على ممارسات إدارة الموارد البشرية (إجمالاً) في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية".

نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول للدراسة:

نص الفرض الفرعي الأول للدراسة على أنه: " يوجد أثر معنوي لأنماط القيادة الفعالة على وظيفة تخطيط الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية. يختبر هذا الفرض التأثير المباشر لأنماط القيادة الفعالة (إجمالاً) كمتغير مستقل على وظيفة تخطيط الموارد البشرية كمتغير تابع.

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis.

الجدول (17): ملخص النموذج للفرض الفرعي الأول

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.677 ^a	.458	.440	.37912

a. Predictors: (Constant), التخطيط

الجدول (18): نتائج تحليل أنوفا ANOVA للفرض الفرعي الأول

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.641	1	3.641	25.333	.000 ^a
	Residual	4.312	30	.144		
	Total	7.953	31			

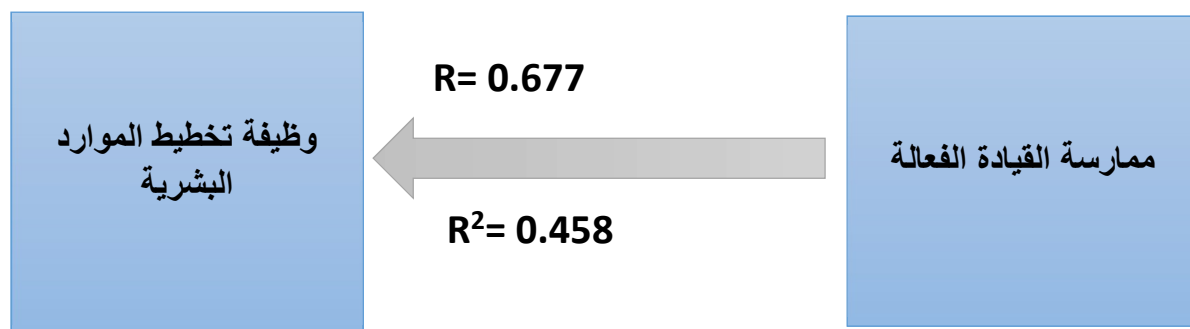
a. Predictors: (Constant), التخطيط

b. Dependent Variable: ككل_الفعالة_القيادة_نمط

الجدول (19): نتائج المعاملات للفرض الفرعي الأول

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	1.757	.371		.000
	التخطيط	.461	.092	.677	.000

a. Dependent Variable: ككل_الفعالة_القيادة_نمط



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (f) وهو (sig. F) أقل من (٠,٠١) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة ٠,٠١.
- وتشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.677$) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين ممارسة القيادة الفعالة (إجمالاً) ووظيفة تخطيط الموارد البشرية.
- يشير (معامل التحديد المعدل R^2) إلى أن (45.8%) من التباين الحاصل في ممارسة وظيفة التخطيط للموارد البشرية يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى ممارسة القيادة الفعالة (إجمالاً).
- تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (β)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (٠,٠١).

بناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الفرعي الأول الذي نص على "يوجد أثر معنوي لأنماط القيادة الفعالة على وظيفة تخطيط الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية".

نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني للدراسة:

نص الفرض الفرعي الأول للدراسة على أنه: "يوجد أثر معنوي لأنماط القيادة الفعالة على وظيفة توظيف الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية. يختبر هذا الفرض التأثير المباشر لأنماط القيادة الفعالة (إجمالاً) كمتغير مستقل على وظيفة توظيف الموارد البشرية كمتغير تابع.

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis.

الجدول (20): ملخص النموذج للفرض الفرعي الثاني

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.661 ^a	.437	.418	.38645

a. Predictors: (Constant), التوظيف

الجدول (21): نتائج تحليل أنوفا ANOVA للفرض الفرعي الثاني

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.473	1	3.473	23.253	.000 ^a
	Residual	4.480	30	.149		
	Total	7.953	31			

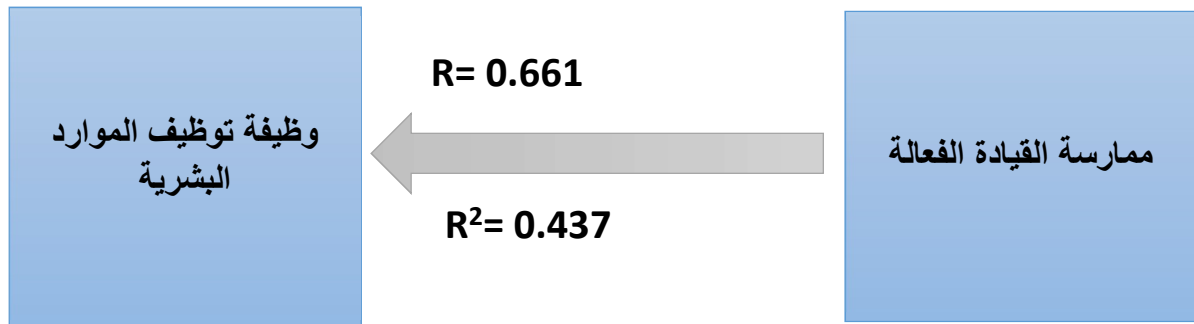
a. Predictors: (Constant), التوظيف

b. Dependent Variable: ككل_الفعالة_القيادة_نمط

الجدول (22): نتائج المعاملات للفرض الفرعي الثاني

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	2.148	.307		.000
	التوظيف	.384	.080	.661	.000

a. Dependent Variable: ككل_الفعالة_القيادة_نمط



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (f) وهو (sig. F) أقل من (٠,٠١) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة ٠,٠١.
- وتشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.661$) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين ممارسة القيادة الفعالة (إجمالاً) ووظيفة توظيف الموارد البشرية.

○ يشير (معامل التحديد المعدل R^2) إلى أن (43.7%) من التباين الحاصل في ممارسة وظيفة توظيف للموارد البشرية يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى ممارسة القيادة الفعالة (إجمالاً).

○ تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (β)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (0.01).

بناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الفرعي الثاني الذي نص على "يوجد أثر معنوي لأنماط القيادة الفعالة على وظيفة توظيف الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية".

نتائج اختبار الفرض الفرعي الثالث للدراسة:

نص الفرض الفرعي الأول للدراسة على أنه: "يوجد أثر معنوي لأنماط القيادة الفعالة على وظيفة تدريب وتطوير الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية. يختبر هذا الفرض التأثير المباشر لأنماط القيادة الفعالة (إجمالاً) كمتغير مستقل على وظيفة تدريب وتطوير الموارد البشرية كمتغير تابع.

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis.

الجدول (23): ملخص النموذج للفرض الفرعي الثالث

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.630 ^a	.397	.377	.39969

a. Predictors: (Constant), والتطوير_التدريب

الجدول (24): نتائج تحليل أنوفا ANOVA للفرض الفرعي الثالث

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.160	1	3.160	19.784	.000 ^a
	Residual	4.792	30	.160		
	Total	7.953	31			

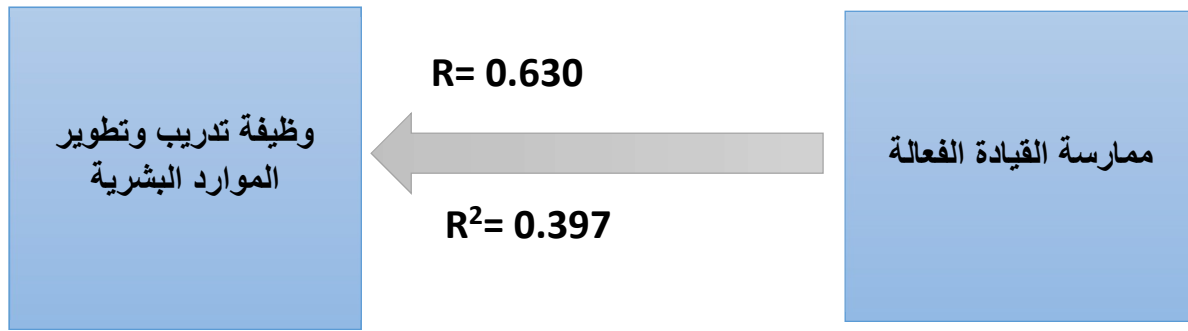
a. Predictors: (Constant), والتطوير_التدريب

b. Dependent Variable: ككل_الفعالة_القيادة_نمط

الجدول (25): نتائج المعاملات للفرض الفرعي الثالث

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.118	.339		6.256	.000
التدريب والتطوير	.378	.085	.630	4.448	.000

a. Dependent Variable: ككل_الفعالة_القيادة_نمط



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (f) وهو (sig. F) أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة 0.01.
- وتشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.630$) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين ممارسة القيادة الفعالة (إجمالاً) ووظيفة تدريب وتطوير الموارد البشرية.
- يشير (معامل التحديد المعدل R^2) إلى أن (39.7%) من التباين الحاصل في ممارسة وظيفة تدريب وتطوير الموارد البشرية يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى ممارسة القيادة الفعالة (إجمالاً).
- تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (β)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (0.01).

بناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الفرعي الثالث الذي نص على "يوجد أثر معنوي لأنماط القيادة الفعالة على وظيفة تدريب وتطوير الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية".

نتائج اختبار الفرض الفرعي الرابع للدراسة:

نص الفرض الفرعي الأول للدراسة على أنه: " يوجد أثر معنوي لأنماط القيادة الفعالة على وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية. يختبر هذا الفرض التأثير المباشر لأنماط القيادة الفعالة (إجمالاً) كمتغير مستقل على وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية كمتغير تابع.

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis.

الجدول (26): ملخص النموذج للفرض الفرعي الرابع

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.720 ^a	.519	.502	.35726

a. Predictors: (Constant), الأداء_تقييم

الجدول (27): نتائج تحليل أنوفا ANOVA للفرض الفرعي الرابع

NOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.124	1	4.124	32.309	.000
	Residual	3.829	30	.128		
	Total	7.953	31			

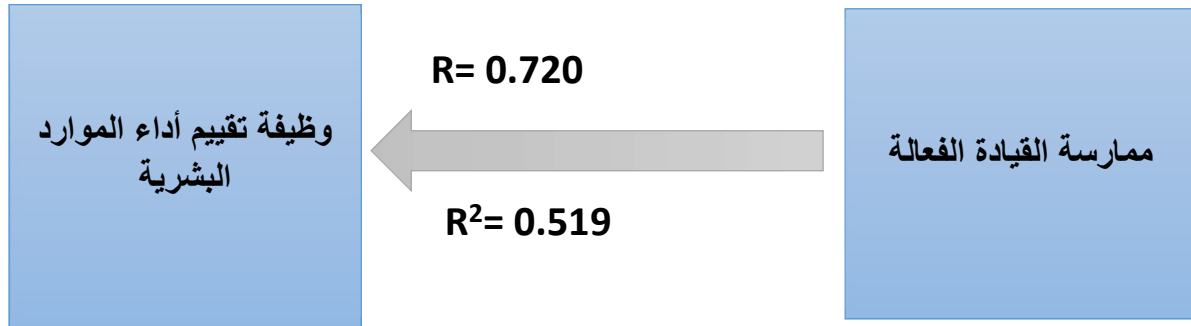
a. Predictors: (Constant), الأداء_تقييم

b. Dependent Variable: ككل_الفعالة_القيادة_نمط

الجدول (28): نتائج المعاملات للفرض الفرعي الرابع

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	1.876	.308		.000
	تقييم_الأداء	.432	.076	.720	.000

a. Dependent Variable: ككل_الفعالة_القيادة_نمط



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (f) وهو (sig. F) أقل من (٠,٠١) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة ٠,٠١.
 - وتشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.720$) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين ممارسة القيادة الفعالة (إجمالاً) ووظيفة تقييم أداء الموارد البشرية.
 - يشير (معامل التحديد المعدل R^2) إلى أن (51.9%) من التباين الحاصل في ممارسة وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى ممارسة القيادة الفعالة (إجمالاً).
 - تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (β)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (٠,٠١).
- بناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الفرعي الرابع الذي نص على "يوجد أثر معنوي لأنماط القيادة الفعالة على وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية".

نتائج اختبار الفرض الفرعي الخامس للدراسة:

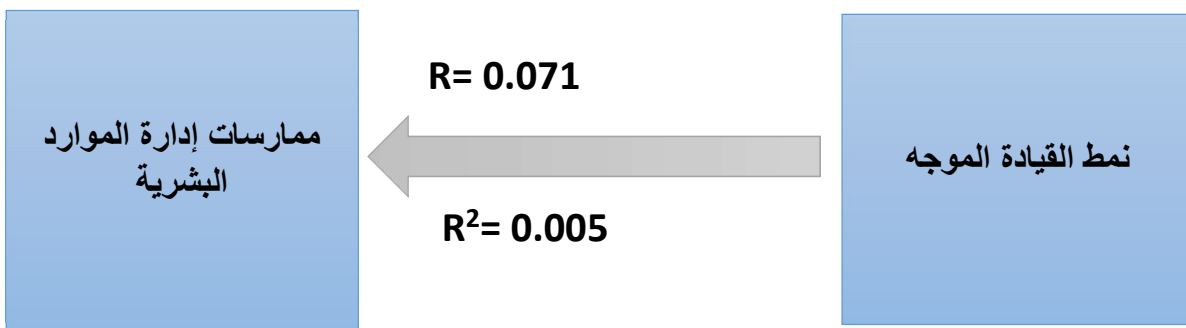
نص الفرض الفرعي الخامس للدراسة على أنه: " أن نمط القيادة المفوض هو أكثر أنماط القيادة الفعالة تأثيراً على ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية. يختبر هذا الفرض أي أنماط القيادة الفعالة الأكثر تأثيراً على ممارسات إدارة الموارد البشرية (إجمالاً).

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis بين ممارسة كل نمط من أنماط القيادة الفعالة الأربعة (نمط القيادة الموجه، نمط القيادة المقنع، نمط القيادة الداعم المشارك، نمط القيادة المفوض) على حدة كمتغير مستقل وممارسات إدارة الموارد البشرية (إجمالاً) كمتغير تابع، ومقارنة قيمة R^2 .

الجدول (29): ملخص النموذج لتأثير نمط القيادة الموجه على ممارسات إدارة الموارد البشرية (إجمالاً)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.071 ^a	.005	-.028	.46528

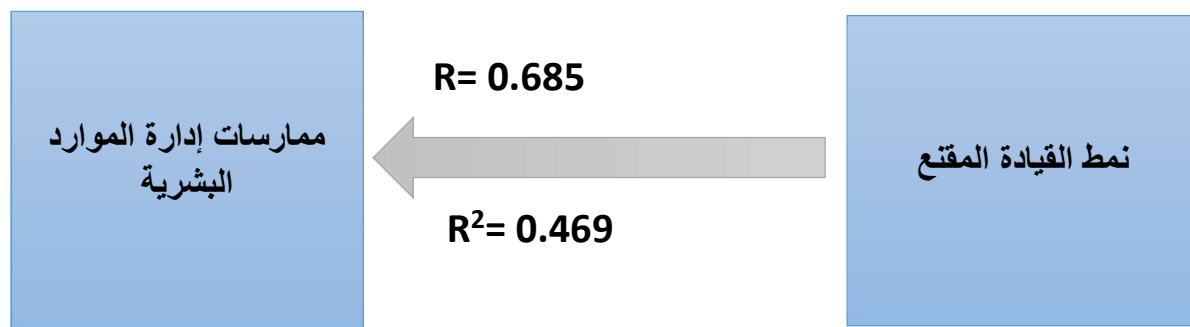
a. Predictors: (Constant), ككل_الموارد_إدارة_ممارسات



الجدول (30): ملخص النموذج لتأثير نمط القيادة المقنع على ممارسات إدارة الموارد البشرية (إجمالاً)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.685 ^a	.469	.451	.50439

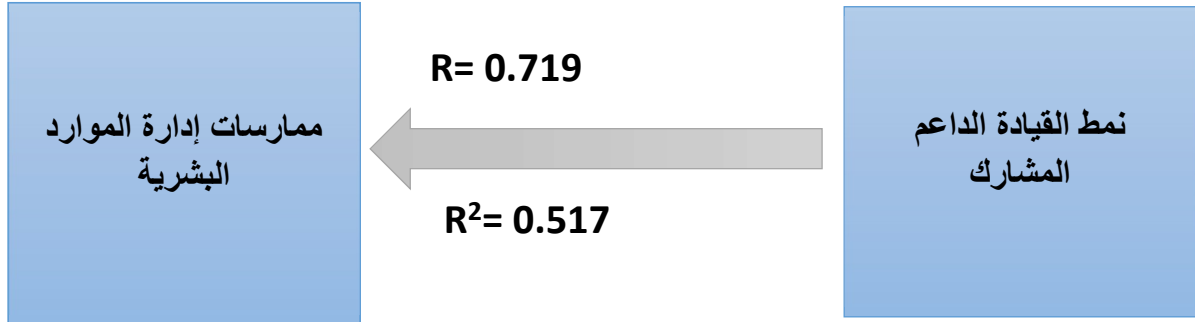
a. Predictors: (Constant), ككل_الموارد_إدارة_ممارسات



الجدول (31): ملخص النموذج لتأثير نمط القيادة الداعم المشارك على ممارسات إدارة الموارد البشرية (إجمالاً)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.719 ^a	.517	.501	.56412

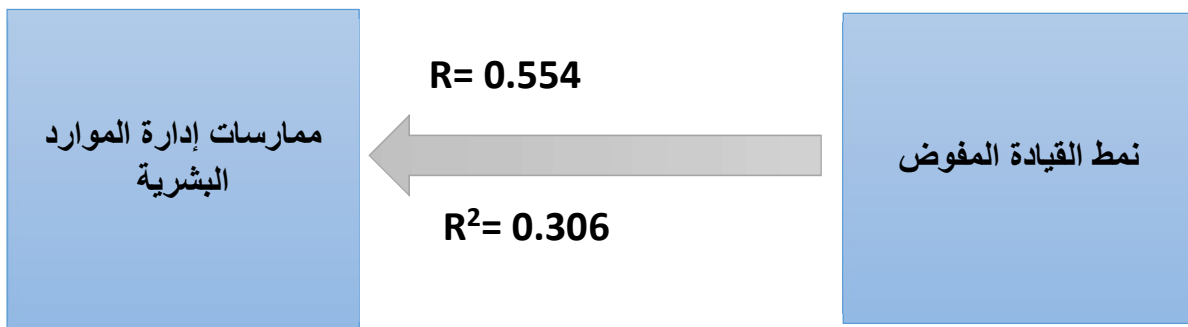
a. Predictors: (Constant), ككل_الموارد_إدارة_ممارسات



الجدول (32): ملخص النموذج لتأثير نمط القيادة المفوض على ممارسات إدارة الموارد البشرية (إجمالاً)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.554 ^a	.306	.283	.70745

a. Predictors: (Constant), ككل_الموارد_إدارة_ممارسات



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

- يشير (معامل التحديد المعدل R^2) إلى أن (0.5%) من التباين الحاصل في ممارسات إدارة الموارد البشرية (إجمالاً) يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى نمط القيادة الموجه.
- يشير (معامل التحديد المعدل R^2) إلى أن (46.9%) من التباين الحاصل في ممارسات إدارة الموارد البشرية (إجمالاً) يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى نمط القيادة المقنع.
- يشير (معامل التحديد المعدل R^2) إلى أن (51.7%) من التباين الحاصل في ممارسات إدارة الموارد البشرية (إجمالاً) يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى نمط القيادة الداعم المشارك.
- يشير (معامل التحديد المعدل R^2) إلى أن (30.6%) من التباين الحاصل في ممارسات إدارة الموارد البشرية (إجمالاً) يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى نمط القيادة المفوض.

بناءً على النتائج السابقة يتم رفض صحة الفرض الفرعي الخامس الذي نص على " أن نمط القيادة المفوض هو أكثر أنماط القيادة الفعالة تأثيراً على ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية "، واستبدال الفرض الذي ينص على: أن نمط القيادة الداعم المشارك هو أكثر أنماط القيادة الفعالة تأثيراً على ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية".

٤,٧ الخاتمة

من أجل التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الحالية، فقد تم استخدام برنامج SPSS الإصدار ٢٨. وقد قامت الباحثة بالتحليل الوصفي لعينة الدراسة، كذلك قامت بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة. ووفقاً لنتائج التحليل الإحصائي لهذه الدراسة، فقد تحقق الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة. كذلك فقد تم إثبات الفرض الرئيسي للدراسة والفروض الخمسة الفرعية، حيث اتضح أن:

- يوجد أثر معنوي للقيادة الفعالة (إجمالاً) على ممارسات إدارة الموارد البشرية (إجمالاً) في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية، حيث أن التباين في المتغير المستقل (القيادة الفعالة) يفسر (57.4%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (إدارة الموارد البشرية) على الترتيب.
- يوجد أثر معنوي لأنماط القيادة الفعالة على وظيفة تخطيط الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية، حيث أن التباين في المتغير المستقل (القيادة الفعالة) يفسر (45.8%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (تخطيط الموارد البشرية) على الترتيب.

- يوجد أثر معنوي لأنماط القيادة الفعالة على وظيفة توظيف الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية، حيث أن التباين في المتغير المستقل (القيادة الفعالة) يفسر (43.7%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (توظيف الموارد البشرية) على الترتيب.
- يوجد أثر معنوي لأنماط القيادة الفعالة على وظيفة تدريب وتطوير الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية، حيث أن التباين في المتغير المستقل (القيادة الفعالة) يفسر (39.7%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (تدريب وتطوير الموارد البشرية) على الترتيب.
- يوجد أثر معنوي لأنماط القيادة الفعالة على وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية، حيث أن التباين في المتغير المستقل (القيادة الفعالة) يفسر (51.9%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (تقييم أداء الموارد البشرية) على الترتيب.
- أن نمط القيادة الداعم المشارك هو أكثر أنماط القيادة الفعالة تأثيرًا على ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية،

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المرجع العربية

- أبو اريحه، جعفر. (2015). القيادة الاستراتيجية وأثرها في إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة مادبا/الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- إسماعيل، العمري. (2018). الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء المصالح والأقسام العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، (35)، -265- 282.
- البدارين، رقية والجديا، محمد والعمري، زياد صالح. (2014). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين: دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في إقليم الشمال. رؤى اقتصادية، (7)، 63-85.
- بن حفيظ، شافية والشايب، محمد. (2016). فاعلية القيادة الإدارية وفق نظرية " هيرسي و بلانشار " من وجهة نظر الموظفين: دراسة ميدانية بجامعة ورقلة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (23)، 117-132.
- بن شويحة، بشير وطواهير، عبد الجليل. (2019). أثر القيادة الاستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة شركة سوناطراك الجزائر. مجلة آفاق للبحوث والدراسات، (3)، 116-126.
- البوايزة، واصل. (2016). تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في الأردن في ضوء القيادة الفعالة. رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- الجازع، فوزية. (2023). تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير في ضوء معايير القيادة الفعالة. دراسات تربوية ونفسية، (129)، 75-118.
- الجهني، عبد الرحمن. (2021). تأثير القيادة الفعالة على أداء الأفراد في شركة الخطوط السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5 (15)، 156-173.
- الجبوسي، محمد وجاد الله، جميلة. (2008). الإدارة: علم وتطبيق. (ط3). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الحباشنة، صالح. (2019). ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي الدور المعدل للقيادة التحولية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- حريم، حسين. (2010). مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة. (ط2). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حسونه، فيصل (2011). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اسامه للنشر والتوزيع.

- الخفاجي، حاكم وبدر، باسم. (2023). القيادة الفعالة وتأثيرها في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية الرميثة – المثنى. *مجلة الكلية الإسلامية الجامعة*، (٧٣)، ١٣٣-١٥٨.
- خوجة، سماح. (2019). دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج والتجهيز- بسكرة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر.
- خيرى، مكي والسعيدى، فاضل. (2022). القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة الموارد البشرية. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 18 (2)، 659- 688.
- الداوي، الشيخ. (2009). تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية. *مجلة الباحث*، (6)، 9-16.
- الدباس، أحمد. (2023). أثر متطلبات التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الحكومية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- دروم، أحمد. (2016). أهمية بيئة العمل الداخلية وأثرها على فعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.
- ديري، زاهد والكسواني، سعادة. (2009). إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
- الرخيص، فاطمة. (2019). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على دور الأفراد في تطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي E. F. Q. M. بالمنظمات: دراسة تحليلية توصيفي. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 3 (2)، 1-20.
- زيود، حاتم. (2020). القيادة البارعة وأثرها في إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة/ البنك الأردني الكويتي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جرش، الأردن.
- الساعاتي، شوقي والعواسا، صالح. (2022). إدارة الموارد البشرية استراتيجيًا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- سلمان، فراس. (2021). دور القيادة التشاركية في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على جامعة تكريت. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 17 (56)، 328- 343.
- سوالمية، لمية وبن خديجة، منصف. (2018). دور القيادة الفعالة في إنجاح الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات الصناعة البتروكيمياوية في الجزائر. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، (19)، 168- 185.

- شراذقة، صدام. (2022). أثر أنماط القيادة الاستراتيجية في ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- عبد العزيز، زواتيني. (2020). تنمية المورد البشري في التنظيم. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- العزام، خلدون. (2021). أسلوب القيادة الفعالة وأثرها على إدارة المواهب في المستشفيات الخاصة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- علام، نهال. (2023). دور الثقة في القائد كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على قطاع الدواء المصري. مجلة البحوث المالية والتجارية، 24 (3)، 291-349.
- عليان، ربحي. (2007). أسس الإدارة المعاصرة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- العوفي، هيفاء. (2021). دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة. مجلة القراءة والمعرفة، 239 (3)، 77-107.
- فوطه، سحر والقطب، محيي. (2013). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم و نمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، 15 (1)، 163-178.
- القُدومي، محمد ومحمد، وعبوي، زيد. (2015). المفاهيم الإدارية الحديثة. عمان: دار المعتز للنشر والتوزيع.
- القراري، عبد اللطيف. (2016). الاستراتيجية النظرية والتطبيق في القيادة والأعمال. الجامعة العربية عن بعد.
- القرالة، علاء. (2018). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في وزارة التربية والتعليم: دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم في محافظات جنوب الأردن. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 2 (5)، 23-31.
- القرشي، سوزان والقحطاني، سامية. (2018). أثر جودة حياة العمل على ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في مستشفى القوات المسلحة بجنوب المملكة العربية السعودية للفترة 2016 - 2017. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 2 (5)، 117-136.
- محمد، مروى. (2013). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية (ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على العاملين في المنظمة (القدرة - التميز - فرص المشاركة) باستخدام نموذج (AMO). مجلة الدراسات المالية والمصرفية، 21 (2)، 75-78.
- المغربي، محمد. (2016). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.

المغربي، محمد. (2018). *السلوك التنظيمي*. مصر: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.

واعر، وسيلة. (2020). تأثير القيادة الأبوية على أداء الموارد البشرية: دراسة تطبيقية مقارنة بين الجزائر وماليزيا. *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، 10 (4)، 30-49.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Armando, P., Luca, D., Gian L. G., Jens M., Nicola, M. (2018). Improving innovation performance through knowledge acquisition: the moderating role of employee retention and human resource management practices. *Journal of Knowledge Management*, 2 (12), 1-32.

Balgobind, P. (2007). *The relationship between human resources management practices and organization performance in the manufacture sector of the beer industry in South Africa*, University of Pretoria.

Cahyadi, A, Marwa T, Hågen I, Siraj MN, Santati P, Poór J, Szabó K. (2022). Leadership Styles, High-Involvement Human Resource Management Practices, and Individual Employee Performance in Small and Medium Enterprises in the Digital Era. *Economies*, 10(7):162. <https://doi.org/10.3390/economies10070162>

Demo, G., Coura, K., Fogaça, N., Costa, A. C., Scussel, F., & Montezano, L. (2022). How are leadership, virtues, HRM practices, and citizenship related in organizations? Testing of mediation models in the light of positive organizational studies. *Sustainability*, 14(3), 1508.

Hair, J.F. Jr, Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*, 7th ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. and Tatham, R.L., (2006). *Multivariate data analysis* (Vol. 6).

Kaiser, H.F., (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31-36.

Pasaribu, F. (2015). The Situational Leadership Behavior, Organizational Culture and Human Resources Management Strategy in Increasing Productivity of Private Training Institutions. *Information Management and Business Review*, (7), 65-79. 10.22610/imbr.v7i3.1155.

فصل الملاحق

الملحق رقم (١): استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

تقوم الباحثة بإتمام أطروحة بعنوان: "أثر القيادة الفعالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على شركة ستاربكس في المملكة العربية السعودية"، وهو ما تطلب إعداد استبيان يتم من خلاله التعرف على آرائكم حول المحاور التي تشتمل عليها استمارة الاستبيان، والتي نوضح مدلولاتها فيما يلي:

- **القيادة الفعالة:** يقصد بالقيادة الفعالة الممارسات القيادية التي ينتهجها المدير في التعامل مع العاملين في شركة ستاربكس في المملكة العربية السعودية، والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية المستهدفة، وتقاس من خلال استجابات أفراد عينة البحث على استبيان القيادة الفعالة بأنماطه القيادية الفرعية الأربعة المتمثلة في:
 - نمط القيادة الموجه: يقصد به ذلك النمط القيادي الفعال الذي يهتم فيه المدير بتوجيه العاملين في شركة ستاربكس في المملكة العربية السعودية إلى أداء المهام التي تحقق مستوى الأداء المطلوب.
 - نمط القيادة المقنع: يقصد به ذلك النمط القيادي الفعال الذي يهتم فيه المدير بتقديم شرح تفصيلي ومقنع للعاملين في شركة ستاربكس في المملكة العربية السعودية حول المهام المطلوب منهم أدائها، وأسباب وجوب القيام بها.
 - نمط القيادة الداعم المشارك: يقصد به ذلك النمط القيادي الفعال الذي يهتم فيه المدير ببناء علاقات إنسانية قوية مع العاملين في شركة ستاربكس في المملكة العربية السعودية، وأخذ آرائهم، بهدف دعمهم وتشجيعهم على تحمل مسؤولية العمل بدرجة أكبر.
 - نمط القيادة المفوض: يقصد به ذلك النمط القيادي الفعال الذي يهتم فيه المدير بنقل أو تفويض بعض صلاحياته إلى العاملين في شركة ستاربكس في المملكة العربية السعودية، ومنحهم الحرية الكاملة لأداء مهام عملهم.
- **ممارسات إدارة الموارد البشرية:** يقصد بممارسات إدارة الموارد البشرية مجموعة النشاطات والإجراءات التي تطبقها الوحدة التنظيمية المناطة بالموارد البشرية في شركة ستاربكس في المملكة العربية السعودية، وتقاس من خلال استجابات أفراد عينة البحث على استبيان ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده الفرعية الأربعة الآتية:
 - التخطيط: يقصد به الممارسات أو النشاطات والإجراءات التي يتم فيها صياغة خطة لإدارة الموارد البشرية في ضوء احتياجات الشركة.
 - التوظيف: يقصد به الممارسات أو النشاطات والإجراءات التي تنطوي على البحث عن العاملين المراد توظيفهم وفقاً لمقاييس موضوعة مسبقاً، واختيار أفضل المرشحين وتعيينهم.
 - التدريب والتطوير: يقصد به الممارسات أو النشاطات والإجراءات التي تهدف إلى تزويد العاملين بالمهارات التي تطور من كفاءة أدائهم.
 - تقييم الأداء: يقصد به الممارسات أو النشاطات والإجراءات التي يتم تطبيقها لمراجعة أداء العاملين في ضوء معايير محددة مسبقاً خلال مدة زمنية محددة، وصياغة النتائج في تقارير للأداء تحدد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين.

بناءً عليه، تم بناء استبيان يستهدف الكشف عن أثر القيادة الفعالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على شركة ستاربكس في المملكة العربية السعودية، وتأمل الباحثة منكم التكرم بتعبئة كافة عبارات الاستبيان، وذلك بوضع علامة (✓) أمام درجة الاستجابة التي توافق وجهة نظركم، علماً بأن الاستجابات سيتم استخدامها فقط لأغراض البحث العلمي، وأن كافة البيانات سوف تحاط بالسرية التامة.

مع خالص الشكر والتقدير

الباحثة

أولاً: البيانات الشخصية للمبحوثين:

١	الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
٢	العمر	☐ أقل من ٣٠ سنة ☐ من ٣٠ سنة – أقل من ٣٥ سنة ☐ من ٣٥ سنة – أقل من ٤٠ سنة ☐ من ٤٠ سنة – أقل من ٤٥ سنة ☐ من ٤٥ سنة – أقل من ٥٠ سنة ☐ ٥٠ سنة فأكثر
٣	المؤهل العلمي	☐ تعليم أقل من ثانوي ☐ تعليم ثانوي ☐ تعليم جامعي ☐ دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)
٤	سنوات الأقدمية في العمل	☐ أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ سنوات – أقل من ١٠ سنوات ☐ من ١٠ سنوات – أقل من ١٥ سنة ☐ ١٥ سنة فأكثر

ثانياً: أسئلة الاستبيان للمتغير الأول (القيادة الفعالة)

القيادة الفعالة	أبعاد المتغير	عدد البيانات	المصدر
المتغير الأول (القيادة الفعالة)	البعد الأول: نمط القيادة الموجه	٧	العزام (٢٠٢١). أسلوب القيادة الفعالة وأثرها على إدارة المواهب في المستشفيات الخاصة الأردنية.
	البعد الثاني: نمط القيادة المقنع	٧	
	البعد الثالث: نمط القيادة الداعم المشارك	٧	
	البعد الرابع: نمط القيادة المفوض	٨	

أسئلة الاستبيان للمتغير الأول (القيادة الفعالة)

م	العبارة	موافق بدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
البعد الأول: نمط القيادة الموجه					
١	يمارس المدير المركزية الشديدة في العمل الرسمي.				
٢	يكون المدير تعسفي في تصرفاته مع العاملين.				
٣	يراقب المدير العمل عن قرب للتأكد من تنفيذ المهام في وقتها.				
٤	يتدخل المدير في معظم التفاصيل الدقيقة لعمل العاملين.				
٥	يعتمد المدير على طرق عادلة في تقييمه لأداء العاملين.				
٦	يفرض المدير أوامره في تطبيق التعليمات على العاملين.				
٧	يحاسب المدير العاملين بقسوة على الخطأ في عملهم.				
البعد الثاني: نمط القيادة المقنع					
٨	يحرص المدير على استشارة العاملين في النواحي الفنية للعمل.				
٩	يشجع المدير العاملين الحاليين على الاهتمام بالعاملين الجدد لنقل خبرتهم إليهم.				
١٠	يعمل المدير على تحقيق التوافق بين أهداف الشركة وحاجات العاملين.				
١١	يشجع المدير روح المبادرة لدى العاملين.				
١٢	يتعامل المدير بديمقراطية مع العاملين خصوصاً في الاجتماعات والمواقف الطارئة.				
١٣	يركز المدير في تعامله مع العاملين على تطبيق الأنظمة والقوانين.				
١٤	يتدخل المدير في حل الخلافات المهنية للعاملين بصورة رسمية.				
البعد الثالث: نمط القيادة الداعم المشارك					
١٥	يستمتع المدير لمشاكل العاملين المهنية ويساهم في حلها.				
١٦	يكافئ المدير العاملين بحوافز معنوية خلال قيامهم بعملهم.				
١٧	يشارك المدير العاملين في المناسبات الاجتماعية الخاصة بهم.				
١٨	يقدر المدير المسؤولية التي يتحملها العاملين في عملهم.				
١٩	يعمل المدير على إيجاد قنوات فعالة ومتنوعة وفقاً للظروف بين الإدارة والعاملين.				

م	العبارة	موافق بدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
٢٠	لا يهتم المدير بتصحيح أخطاء العاملين.					
٢١	يهتم المدير بأخذ آراء العاملين في العمل.					
البعد الرابع: نمط القيادة المفوض						
٢٢	يؤثر بعض العاملين في قرارات المدير الإدارية.					
٢٣	يعالج المدير المشاكل الإدارية بروية وعقلانية.					
٢٤	يفوض المدير جزءاً من صلاحياته عملاً بمبدأ اللامركزية.					
٢٥	لا يتدخل المدير في عمل العاملين إلا عندما يطلب منه ذلك.					
٢٦	يمنح المدير العاملين حرية العمل دون مراقبتهم.					
٢٧	يمنح المدير الحرية الكاملة للعاملين في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم.					
٢٨	يركز المدير على متابعة عملية تبادل المعلومات من وإلى العاملين.					
٢٩	يسمح المدير بتبادل الزيارات بين العاملين خلال العمل الرسمي لتعزيز العلاقات بينهم.					

ثالثاً: أسئلة الاستبيان للمتغير الثاني (ممارسات إدارة الموارد البشرية)

ممارسات إدارة الموارد البشرية	أبعاد المتغير	عدد البيانات	المصدر
المتغير الثاني (ممارسات إدارة الموارد البشرية)	البعد الأول: التخطيط	٥	شراذقة (٢٠٢٢). أثر أنماط القيادة الاستراتيجية في ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات في الأردن.
	البعد الثاني: التوظيف	٤	
	البعد الثالث: التدريب والتطوير	٥	
	البعد الرابع: تقييم الأداء	٤	

أسئلة الاستبيان للمتغير الثاني (ممارسات إدارة الموارد البشرية)

م	العبارة	موافق بدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
البعد الأول: التخطيط					
١	تحلل الشركة احتياجاتها من حيث النوعية على ضوء متطلبات العمل.				
٢	لدى الشركة خططاً بديلة لتوفير الموارد البشرية في الحالات الطارئة.				
٣	تدعم الشركة التوظيف الأفضل حسب إمكانياتها من أجل تحقيق اداء أفضل.				
٤	تسهم الشركة في تطوير ممارسات الموارد البشرية وفقاً لمتطلبات العمل.				
٥	تحدد الشركة احتياجاتها من الموارد البشرية القادرة على تحقيق الميزة التنافسية.				
البعد الثاني: التوظيف					
٦	تقدم الشركة معلومات كاملة حول الوظائف للمتقدمين والراغبين بالعمل لديها.				
٧	تركز الشركة على التخصصات الدقيقة في استقطاب العاملين.				
٨	تعمل الشركة على استقطاب ذوي الكفاءات المميزة.				
٩	تتم عملية الفرز والمفاضلة بين المتقدمين للوظائف الشاعرة في الشركة على أسس علمية وموضوعية تتسم بالشفافية.				
البعد الثالث: التدريب والتطوير					
١٠	تحدد الشركة الاحتياجات التدريبية للعاملين بناء على فجوة الأداء بين المتحقق والمطلوب.				
١١	تحدد الشركة أولويات التدريب الأكثر ضرورة لتحقيق أهدافها.				
١٢	توفر الشركة الميزانيات الكافية اللازمة لبرامج التدريب المحددة.				
١٣	تعتمد الشركة على برامج تدريبية متنوعة بما يتناسب مع متغيرات البيئة العالمية.				
١٤	تمنح الشركة العاملين دورات تدريبية بانتظام، وذلك لتحسين ورفع الأداء وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.				

م	العبارة	موافق بدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
البعد الرابع: تقييم الأداء						
١٥	تتبنى الشركة معايير واضحة تتسم بالموضوعية لتقييم أداء العاملين.					
١٦	تعتمد معايير نظام تقييم الأداء في الشركة على عملية لوصف الوظيفي المحدد مسبقاً.					
١٧	تراجع الشركة نتائج أداء العاملين قبل عملية ترقيتهم.					
١٨	تعتبر الشركة إنتاجية العاملين أحد مؤشرات تقييم الأداء.					

رابط الاستبانة الإلكترونية:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe96Pqd5cL06A08Y63MJNQz6iEdy9KiFoJNW_Ni8ejlmCPG8DA/viewform?usp=sf_link

الملحق رقم (٢): نتائج الإحصاء الوصفي للعينة باستخدام برنامج SPSS

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	8	25.0	25.0	25.0
أنثى	24	75.0	75.0	100.0
Total	32	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من ٣٠ سنة	16	50.0	50.0	50.0
من ٣٠ سنة – أقل من ٣٥ سنة	6	18.8	18.8	68.8
من ٣٥ سنة – أقل من ٤٠ سنة	4	12.5	12.5	81.3
من ٤٠ سنة – أقل من ٤٥ سنة	1	3.1	3.1	84.4
من ٤٥ سنة – أقل من ٥٠ سنة	1	3.1	3.1	87.5
٥٠ سنة فأكثر	4	12.5	12.5	100.0
Total	32	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid تعليم أقل من ثانوي	3	9.4	9.4	9.4
تعليم جامعي	26	81.3	81.3	90.6
دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	3	9.4	9.4	100.0
Total	32	100.0	100.0	

سنوات_الأقدمية_في_العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من ٥ سنوات	22	68.8	68.8	68.8
من ٥ سنوات – أقل من ١٠ سنوات	6	18.8	18.8	87.5
من ١٠ سنوات – أقل من ١٥ سنة	2	6.3	6.3	93.8
سن ١٥ سنة فأكثر	2	6.3	6.3	100.0
Total	32	100.0	100.0	

الملحق رقم (٣): نتائج اختبارات الصدق والثبات لأداة البحث باستخدام برنامج SPSS

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.302
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	831.247
	df	406
	Sig.	.000

Rotated Component Matrix^a

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
نمط القيادة_المفوض ٢٧	.820	.312					
نمط القيادة_المفوض ٢٤	.774						
نمط القيادة_المفوض ٢٩	.760						
نمط القيادة_المفوض ٢٦	.694					.391	
نمط القيادة_المفوض ٢٥	.659		.386	-.387			
نمط القيادة_الموجه ٤	-.545			-.485			.370
نمط القيادة_المفوض ٢٣	.538	.449	.407				
نمط القيادة_المفوض ٢٨	.511	.406			.306	.508	
نمط القيادة_الموجه ٥		.767					
نمط القيادة_المقنع ١٠		.754					
نمط القيادة_المقنع ١١		.711	.305				
نمط القيادة_المقنع ٨	.337	.706					
نمط القيادة_الموجه ٣	-.405	.696					
نمط القيادة_المقنع ٩	.391	.632					-.321
نمط القيادة_المقنع ١٣		.619	.338	.402			
نمط القيادة_الداعم_المشارك ١٩	.554	.575					.333
نمط القيادة_الداعم_المشارك ١٦	.490	.534					.410
نمط القيادة_الداعم_المشارك ١٨	.522	.530				.310	
نمط القيادة_الداعم_المشارك ١٧			.821				
نمط القيادة_المقنع ١٢		.528	.618	.329			
نمط القيادة_الداعم_المشارك ٢١	.521		.568			.335	
نمط القيادة_الداعم_المشارك ١٥		.360	.528	.402		.379	
نمط القيادة_الموجه ٧				-.856			
نمط القيادة_المقنع ١٤				.524	.439		
نمط القيادة_الموجه ٦					.750		
نمط القيادة_الداعم_المشارك ٢٠					.656		
نمط القيادة_الموجه ١						-.848	
نمط القيادة_الموجه ٢							.801
نمط القيادة_المفوض ٢٢					.525		-.562

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 14 iterations.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.682
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	539.970
	df	153
	Sig.	.000

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
التوظيف ^٨	.880			
تقييم_الأداء ^{١٦}	.811			
تقييم_الأداء ^{١٧}	.783		.437	
تقييم_الأداء ^{١٨}	.779			.431
التوظيف ^٩	.754	.406		
التخطيط ^٢	.716			.393
التوظيف ^٧	.643			
التوظيف ^٦	.640	.315	.359	
التخطيط ^٥	.565	.506	.326	
التخطيط ^٤		.862		
التخطيط ^١		.838		.315
التدريب_والتطوير ^{١٠}		.774	.364	
التدريب_والتطوير ^{١٤}			.820	
التدريب_والتطوير ^{١٣}	.436		.790	.370
التدريب_والتطوير ^{١٢}		.419	.690	.410
تقييم_الأداء ^{١٥}		.645	.649	
التخطيط ^٣				.776
التدريب_والتطوير ^{١١}			.498	.656

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 10 iterations.

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha Based on Standardized	
Cronbach's Alpha	Items	N of Items
.882	.891	29

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha Based on Standardized	
Cronbach's Alpha	Items	N of Items
.882	.891	29

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha Based on Standardized	
Cronbach's Alpha	Items	N of Items
.714	.287	7

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha Based on Standardized	
Cronbach's Alpha	Items	N of Items
.869	.881	7

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha Based on Standardized	
Cronbach's Alpha	Items	N of Items
.841	.848	7

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha Based on Standardized	
Cronbach's Alpha	Items	N of Items
.864	.868	8

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha Based on Standardized	
Cronbach's Alpha	Items	N of Items
.947	.948	18

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha Based on Standardized	
Cronbach's Alpha	Items	N of Items
.868	.868	5

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha Based on Standardized	
Cronbach's Alpha	Items	N of Items
.865	.870	4

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha		
.873	.871	5

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha		
.839	.842	4

الملحق رقم (٤): نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث باستخدام برنامج SPSS

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
نمط_القيادة_الموجه	32	2.43	4.57	3.2768	.45889
نمط_القيادة_المقتنع	32	2.14	5.00	4.0670	.68077
نمط_القيادة_الداعم_المشارك	32	1.86	5.00	3.5357	.79829
نمط_القيادة_المفوض	32	2.13	5.00	3.4844	.83567
نمط_القيادة_الفعالة_ككل	32	2.42	4.61	3.5910	.50650
Valid N (listwise)	32				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
التخطيط	32	2.20	5.00	3.9750	.74271
التوظيف	32	1.75	5.00	3.7578	.87179
التدريب_والتطوير	32	1.80	5.00	3.9000	.84548
تقييم_الأداء	32	1.50	5.00	3.9687	.84422
ممارسات_إدارة_الموارد_ككل	32	1.88	5.00	3.9004	.73221
Valid N (listwise)	32				

الملحق رقم (٥): نتائج معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة باستخدام برنامج SPSS

Correlations

	نمط القيادة ال فعالة_ ككل	نمط القيادة الموجه	نمط القيادة المقنع	نمط القيادة الداع م_المشارك	نمط القيادة المقوض	ممارسات إدارة ا لموارد_ ككل	التخ طيط	التوظ يف	التدريب وا لتطوير	تقييم ا لأداء
نمط القيادة_الفعالة _ككل	Pears on Correl ation Sig. (2- tailed) N	1 .018 .923 32	.018 .923 32	.841** .000 32	.924** .000 32	.847** .000 32	.758** .000 32	.677** .000 32	.661** .000 32	.720** .000 32
نمط القيادة_الموجه	Pears on Correl ation Sig. (2- tailed) N	.018 .923 32	1 .434 32	-.143 .434 32	-.155 .396 32	-.241 .184 32	.071 .697 32	.080 .662 32	.104 .572 32	.103 .574 32
نمط القيادة_المقنع	Pears on Correl ation Sig. (2- tailed) N	.841** .000 32	-.143 .434 32	1 .000 32	.762** .000 32	.575** .001 32	.685** .000 32	.636** .000 32	.597** .000 32	.645** .000 32
نمط القيادة_الداعم _المشارك	Pears on Correl ation Sig. (2- tailed) N	.924** .000 32	-.155 .396 32	.762** .000 32	1 .000 32	.750** .000 32	.719** .000 32	.591** .000 32	.611** .000 32	.691** .000 32
نمط القيادة_المقوض	Pears on Correl ation Sig. (2- tailed) N	.847** .000 32	-.241 .184 32	.575** .001 32	.750** .000 32	1 .001 32	.554** .001 32	.514** .003 32	.475** .006 32	.504** .003 32
ممارسات إدارة ا لموارد_ ككل	Pears on Correl ation Sig. (2- tailed) N	.758** .000 32	.071 .697 32	.685** .000 32	.719** .000 32	.554** .001 32	1 .000 32	.870** .000 32	.900** .000 32	.923** .000 32
التخطيط	Pears on Correl ation Sig. (2- tailed) N	.677** .000 32	.080 .662 32	.636** .000 32	.591** .000 32	.514** .003 32	.870** .000 32	1 .000 32	.728** .000 32	.706** .000 32

التوظيف	Pears on Correl ation	.661**	.104	.597**	.611**	.475**	.900**	.728**	1	.614**	.833**
	Sig. (2- tailed)	.000	.572	.000	.000	.006	.000	.000		.000	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
التدريب_والتطوير	Pears on Correl ation	.630**	-.033	.553**	.651**	.474**	.851**	.680**	.614**	1	.719**
	Sig. (2- tailed)	.000	.857	.001	.000	.006	.000	.000	.000		.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
تقييم_الاداء	Pears on Correl ation	.720**	.103	.645**	.691**	.504**	.923**	.706**	.833**	.719**	1
	Sig. (2- tailed)	.000	.574	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.000	
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).