

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Prepared by: Dr. Mona Moustafa Elashry

To

Faculty of Management
Midocean University

أثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية بمنطقة جدة
(دراسة تطبيقية على شركة برولاين)

أسم الطالبة

شهد هاني الربح

2021206052

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني -2024

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	3
1.1. المقدمة:.....	4
1.2. مشكلة الدراسة.....	6
1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....	6
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....	6
1.3. أهمية الدراسة.....	6
1.3.1. على المستوى النظري:.....	7
1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....	7
1.4. أسئلة الدراسة.....	7
1.5. أهداف الدراسة.....	7
1.6. فرضيات الدراسة.....	8
1.7. نموذج الدراسة.....	9
1.8. منهجية الدراسة.....	10
1.9. الدراسة الميدانية.....	11
1.10. مخطط المشروع المقترح خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.	
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
1.....	1
	3
2.1. المقدمة:.....	14
2.2. المتغير المستقل.....	14
2.3. المتغير التابع.....	37
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....	51
2.5. الخاتمة.....	52

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

إن للقائد الإداري دوراً بارزاً ومهماً من خلال تنسيق جهوده وجهود العاملين معه من أجل دعم المؤسسة وتحقيق أهدافها، فالقيادة والإدارة يشكل كل منهما عاملاً مكملاً للآخر، ونظراً لأن القائد هو أساس أي مجموعة فإنه يلعب الدور البارز في التأثير على سلوكها (صوفان، 1989، ص 17). وتختلف وسائل التأثير التي يتبعها القائد الإداري أو يمارسها من أجل توحيد مرؤوسيه وفقاً لأساليب القيادة وأنماطها، وهناك العديد من الدراسات التي قام بها علماء الإدارة وعلماء النفس وعلماء الاجتماع والتي بدورها عملت على تحديد أفضل أسلوب أو نمط للقيادة يمكن للقائد استخدامه على أن يحقق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفاعلية (حسين، 1998، ص 20).

إيضاح أساليب ومهارات القيادة التشاركية الناجحة في التأثير على العاملين، ودفعهم إلى الإنجاز وتحقيق الأهداف مع الموازنة بين ديناميكية العمل وديناميكية العملية. فالقادة من تعتقد أنهم ينجزون ويعرفون دائماً بإنجازاتهم، لذلك ينظر القادة إلى الأمور بشمولية وبعد نظر، ويسعون جاهدين لنقل هذه الصورة إلى الآخرين، وبعض القادة يفشلون في نقل رؤاهم ومفاهيمهم للآخرين، وهذه الخطوة المهمة التي تميز القائد الفعال. إن القيم والحقائق هي التي تحدد مفاهيم الصورة الشاملة، وعندما لا يمتلك القائد الحقائق الوافية والقيم العالية لن يستطيع تحديد الصورة الشاملة، وبالتالي لن يستطيع نقلها للآخرين، لأن فاقد الشيء لا يعطيه، لذلك عادة ما ينجح الإداريون في إدارة العمل ولكنهم لا يوفقون لقيادة الآخرين ونقل رؤاهم إليهم؛ لأن أولئك بكل بساطة لا يساعدونهم في استيعاب ما يحدث لهم وحولهم. كما حثت الدراسة الكلاسيكية لسلوك القائد التي أجريت في جامعة ميتشغان من قبل Kurt Lewin وتلاميذه، & WhiteLippitt خلال الفترة (1939-1940) على الاهتمام في النظر إلى الفعالية النسبية لثلاثة أنماط للقيادة وهي النمط الاستبدادي والديمقراطي والحر (Newstrom, 2000, p269 & Pierce).

كذلك أسهم الباحثون (Vroom et al., 1973) على تطوير نمط القيادة الذي يتناول صنع قرار تشاركي في إطار عمل المنظمة والذي صمم لمساعدة القادة على تحديد متى يستخدمون النمط التشاركي للقيادة بعكس النمط الاستبدادي، فبدلاً من تبني نمط القيادة المريح جداً اقترح فروم Vroom أن على القادة أن يكونوا مرنين في طريقتهم السلوكية يحلون جميع مواقف القيادة وبعد ذلك يختارون الطريقة التي تلائم الظروف والنمط الأفضل هذا القرار المشتق ظرفياً صمم ليصف النمط الملائم لموقف معطى للقيادة، إن عمل فروم Vroom ألقى الضوء

على حقيقة مفادها انه لا يوجد نمط قيادي يصلح لجميع المواقف ، وهدف فروم Vroom تقديم نموذجاً يحدد مقدار مشاركة المرؤوسين بأتخاذ القرار في مختلف المواقف التي يتعامل معها المدير كقائد (Pierce & Newstorm, 2008, p270).

وهكذا فإن النمط القيادي يختلف باختلاف الموقف ، ويعتبر أسلوب القيادة الموقفية من أكثر الأساليب واقعية كونه يعتمد المرونة والتكيف في اختيار النمط القيادي بما يتلاءم مع متطلبات الموقف ، فالقائد ينبغي أن يدرك الموقف بجميع عناصره ، مثل معرفة قدرات العاملين وخبراتهم وتحليل النتائج المتوقعة من أعمالهم وكذلك تشخيص عوامل الموقف الممكنة التغيير ايجابيا لتناسب مع توقعات العاملين وإسهاماتهم (العميان، 2008، ص257). تشكل الموارد البشرية رأس المال الفكري في المنظمات ، وهي أصلاً تنظيم لا يقل أهمية عن باقي الأصول التي تمتلكها المنظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها . ينبغي أن تمتلك المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية عن طريق استثمار هذا الأصل القدرة علي إدارة تصرفات العاملين وأدائهم بأسلوب فعال . وتمثل إدارة الأداء من بين التحديات التي تواجه المنظمات وذلك بسبب تنوع العوامل المؤثرة فيها وكذلك صعوبة الاعتماد علي مدخل منفرد للقيام بذلك، فهو وسيلة يتم من خلالها التأكيد على المديرين حول أنشطة العاملين ونتائج أدائهم بحيث تتوافق مع أهداف المنظمة ، ومن ثم فإن إدارة الأداء تعد أحد المحاور الحاكمة لتحقيق ميزات الإنتاجية وكذلك تحقيق أهداف المنظمة ، ويسهم ذلك بزيادة قدرة التركيز علي تصميم العمل الوظيفي ، وتحقيق نجاح التخطيط، والتوظيف والتقييم والتحسين لنظم اختيار العاملين (Bernardin, 200, p173).

يتضح مما سبق أن التركيز على مفهوم إدارة الأداء يعطى المنظمة الفرصة المؤاتية لتحقيق ميزات متعددة تساعد في تطوير أداء العاملين وتحسينه بما يزيد من فاعلية المنظمة ويسهم في تحقيق الأداء المتوازن للمنظمة والعاملين فيها ، إن توازن الأداء يمثل التكافؤ في المتطلبات والمعطيات مع نتائج الأداء ، أي إن زيادة كفاءة الأداء تقود المنظمة إلى تحقيق منافع عدة لاسيما في الجوانب المتعلقة برضا العاملين والإدارة ، وزيادة الجدوى التشغيلية والاقتصادية من الأداء وزيادة رضا المستفيدين من نشاط المنظمة ، بالإضافة إلى المردودات الايجابية المتحققة ببيئة المنظمة (العازمي ، 2006، ص24).

1.2. مشكلة الدراسة

لقد شهدت الشركات اهتماما متزايدا بأهمية الموارد البشرية في المنظمات وبتطوير أدائها وبالتالي فإن هذا ينعكس على أداء المنظمات و باستخدام بعض الشركات القيادة السلطوية حيث يبقى اتخاذ القرار حقا للقائد وحده وبذلك يحجم القائد عن أن يفوض سلطة اتخاذ القرار إلي غيره ويركزها في يده

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

ان القائد يجعل العاملين يتصرفون وفقا لرغبته دون أن يعطيهم أي مجال للتأثير في صنع القرار لمس أهمية القيادة التشاركية في الإدارة وأهميتها على تحسين أداء العاملين

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

وبالنظر لغياب بعض القادة في تحديد نمطهم القيادي الأنسب للتعامل مع العاملين ولغياب مثل هذه الدراسة في البيئة العملية , لذلك يجد الباحث أهمية دراسة أثر القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين والربط بينهما و كان لا بد من تسليط الضوء على هذا الموضوع .

وبالتالي ووفقاً لما سبق تهدف الدراسة الحالية للإجابة على السؤال الرئيسي التالي :

هل تؤثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية؟

1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعا على قدر كبير من الأهمية النظرية التطبيقية ، إضافة إلى أن معظم الدراسات التي تناولت القيادة التشاركية أجريت على

المؤسسات والشركات في المجتمعين الأمريكي والأوروبي، ولهذا تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة بسبب ندرة البحوث والدراسات الميدانية التي تناولت مثل هذا الموضوع حسب علم الباحث. ويمكن لهذه الدراسة أن تخدم المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء في التعرف على دور القيادة التشاركية وأهميته بالنسبة للمؤسسة مما يحفز المؤسسات على تبني السياسات التي تساعد على تنمية العاملين فيها مما يساعد في تحسين أداء الموارد البشرية.

1.3.1. على المستوى النظري:

لا بد من دراسة أثر القيادة التشاركية حيث تفتقر المكتبة العربية بشكل عام إلى الدراسات التي تتطرق لأثر نمط القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية ومن هنا فقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على أنماط القيادة التشاركية لقادة الشركات المساهمة الكويتية و أثرها في تحسين أداء الموارد البشرية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

اختبار مدى إسهام أثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية بهدف الاستفادة منها كأداة إرشادية وتوجيه المديرين لشركات مجتمع الدراسة.

1.4. أسئلة الدراسة

- 1- هل تؤثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية في الشركات الصناعية ؟
- 2- هل تختلف تأثيرات القيادة التشاركية باختلاف تجربة الشركات الصناعية ؟
- 3- هل يختلف درجة تحسين أداء الموارد البشرية باختلاف تجربة الشركات العاملة بالقطاع الصناعي ؟

1.5. أهداف الدراسة

تناولت هذه الدراسة قطاعا حيويا مهما في الاقتصاد ألا وهو قطاع الصناعي حيث يسهم قطاع الصناعة التحويلية بالنسبة إلى الناتج المحلي الإجمالي، وقد بلغت قيمة ناتج الصناعة التحويلية لعام 2003 م 2991 \$ مليون دولار أمريكي (المجموعة الإحصائية السنوية 2004).

وبالاعتماد على هيكل الناتج المحلي الإجمالي في قطاع الصناعة التحويلية فإننا نلاحظ أيضا أن تطورا حدث خلال 1974-2003 فيما يتعلق بالصناعات المختلفة و قد برز بشكل أوضح في قطاع الصناعات الغذائية والمشروبات إذ بلغت نسبته 22.9 % من الناتج المحلي الإجمالي لعام 2003 م ونظرا لتحسين أداء الموارد البشرية في الشركات ، كان لا بد من دراسة أثر القيادة التشاركية حيث تفتقر المكتبة العربية بشكل عام إلى الدراسات التي تتطرق لأثر نمط القيادة التشاركية علي تحسين أداء الموارد البشرية ومن هنا فقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على أنماط القيادة التشاركية لقادة الشركات المساهمة وأثرها في تحسين أداء الموارد البشرية. اختبار مدى إسهام أثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية بهدف الإفادة منها كأداة إرشادية وتوجيه المديرين لشركات مجتمع الدراسة.

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية. ويشترك منها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - 1-1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة التشاركية (القائد يقرر، القائد يستشير الأفراد، يستشير فريق العمل، يكون عمل القائد تسهيل العمل، القائد يفوض الصلاحيات) علي كفاءة الأداء.
 - 1-2 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة التشاركية (القائد يقرر، القائد يستشير الأفراد، يستشير فريق العمل، يكون عمل القائد تسهيل العمل، القائد يفوض الصلاحيات) علي المستوى التشغيلي.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة التشاركية (القائد يقرر، القائد يستشير الأفراد، 1-3 يستشير فريق العمل، يكون عمل القائد تسهيل العمل، القائد يفوض الصلاحيات) علي الابتكار والمرونة .

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة التشاركية (القائد يقرر، القائد يستشير الأفراد، 1-4 يستشير فريق العمل، يكون عمل القائد تسهيل العمل، القائد يفوض الصلاحيات) علي تقليل الكلف .

5-1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة التشاركية (القائد يقرر، القائد يستشير الأفراد، يستشير فريق العمل، يكون عمل القائد تسهيل العمل، القائد يفوض الصلاحيات) علي دوران العمل .

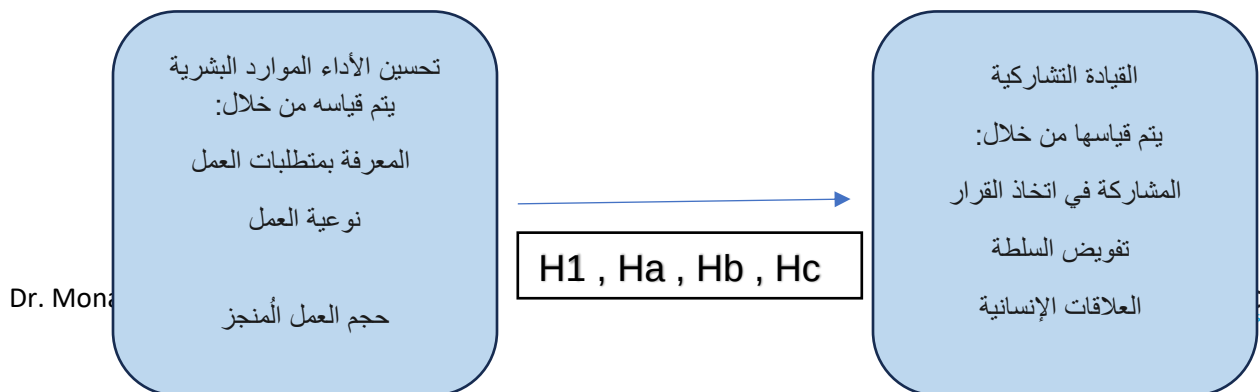
الفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثيرات الأنماط القيادة التشاركية تعزى إلى تجارب الشركات .

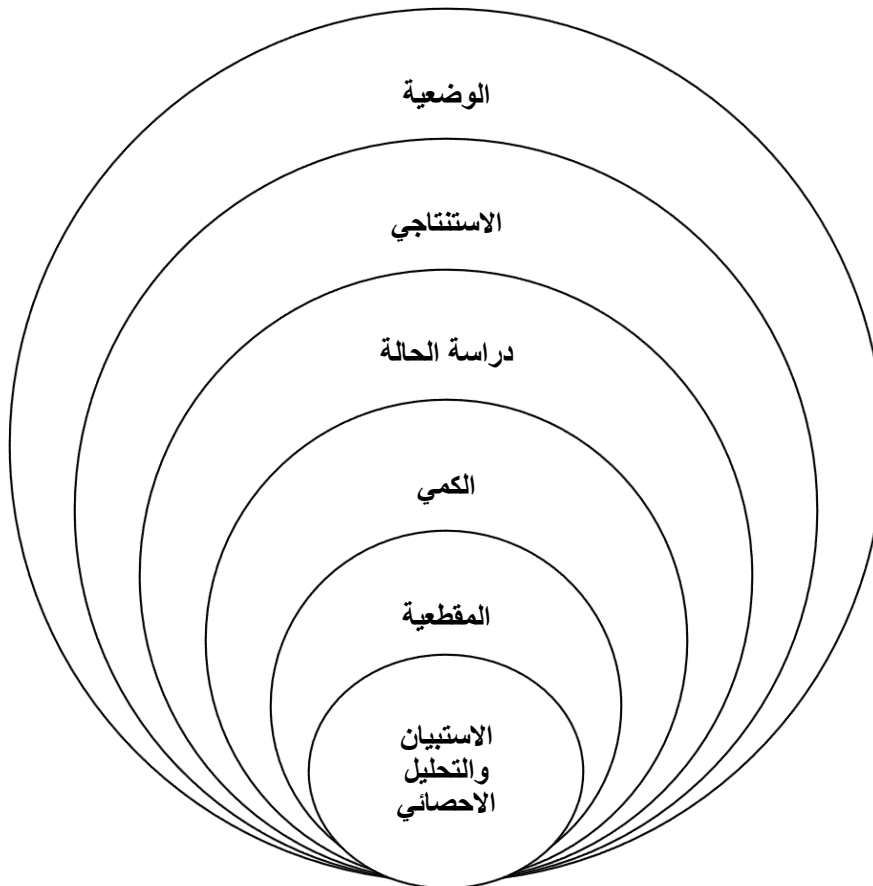
الفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بدرجة تحسين أداء الموارد البشرية تعزى إلى تجارب الشركات .

نموذج الدراسة



منهجية الدراسة



الدراسة الميدانية

2. أسست عام ٢٠١١، قطاعها المهني مقدمو الترفيه مقرها الرئيسي جدة تتمتع شركة برولاين بالخبرة في توفير أفضل القوى العاملة الموهوبة في إدارة الحشود والأمن، وذلك باستخدام قدراتها مع فريق من الخبراء في التشغيل والإدارة مع توثيق قوي. ؛ تركز على إرضاء العميل من خلال ISO 9001:2015 كشركة حاصلة على شهادة تطبيق نظام صارم مع مجموعة من السياسات والإجراءات والعمليات التي تساعدنا على تحقيق هذا الهدف. تلتزم شركة برولاين بدعمك في التحديات والعقبات التي تواجهها قبل تطبيق للهاتف Proline لدى . وأثناء وبعد الحدث التشغيل باستخدام أحدث التقنيات المحمول لإدارة الحشود والأمن أثناء الحدث. المهمة: خلق تجربة لا تنسى من خلال ضمان رضا العملاء. الرؤية: أن نكون أو نكون الشركة الرائدة في إدارة القيم: - الكفاءة - فريق واحد - الحشود الشركة ونحن نقدم تجربة فريدة من نوعها نبهر عملائنا! - الاستمتاع بما نقوم به - الشغف - الالتزام - العمل على التغلب على كافة العقبات التي نواجهها

مخطط المشروع:

الفصل الاول: الإطار العام للبحث
الفصل الثاني: الإطار النظري
الفصل الثالث: منهجية البحث
الفصل الرابع: التحليل الإحصائي
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

إن القيادة التشاركية ذات صلة مباشرة بسلوك القائد الإداري وعمله وهو يؤثر تأثيراً سلبياً وإيجابياً على تماسك الدائرة العاملة ونشاط الموارد البشرية داخل المنظمة. لذلك اهتم علم الإدارة بهذا الأمر اهتماماً بارزاً وتكاثرت حوله النظريات والنماذج . إن إشراك القادة للمرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية داخل الشركات الصناعية تعتبر من المؤشرات الإيجابية في الإدارة ولكنها تخضع لمعايير سلوكية القائد الإداري ومدى ثقافته وتأثيره على الموارد البشرية ويتجسد ذلك من خلال الكفاءة في الأداء ,وتطبيق معايير الأداء الفعلية. القائد الإداري يعمل ضمن مجموعة متناسقة لغرض تحقيق أهداف الشركة أو المنظمة حيث يتطلب الأمر قدرات جبارة في سلوك القائد الإداري بمواجهة الضغوط الداخلية والخارجية من خلال الأداء الإداري المتميز ويظهر ذلك جليا بالقرارات الصائبة ومواجهة الأزمات التي يمكن أن تواجه المدير أثناء العمل. تقاس كفاءة القيادة للمديرين من خلال تطوير الموارد البشرية, بالإعداد, والتنظيم, والتدريب, الذي يتناسب مع حجم وطبيعة الشركة الصناعية.و ينعكس ذلك بشكل مباشر على كفاءة الإنتاج مقاسا على نوعية وكلفة الإنتاج.

2.2. المتغير المستقل

مفهوم القيادة

عرف دافت Daft القيادة بأنها "علاقة تأثير بين القائد والأتباع الذي يُنَوَّن تغييراً حقيقياً يَعْكُسُ أغراضهم المشتركة" (Daft,2001,p379). أما كونتز وأودنيل Koontz and O'Donnell فقد عرفوا القيادة على أنها "عملية التأثير التي يقوم بها القائد على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على الإسهام الفاعل بجهودهم للقيام بنشاط متعاون" (Koontz and O'donnel,1964,p 80). وعرف Tead في كتابه "فن القيادة" بأنها "النشاط الذي يستخدم للتأثير في الناس والتعاون نحو تحقيق هدف معين وجدوا بأنفسهم انه صالح (Tead,1935,p20) وأوضح كلٌّ من درويش وتكلا القيادة بأنها "القدرة التي يؤثر بها القائد على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته" (درويش وتكلا,1972,ص386). وعرفها Hudson بأنها "عملية التأثير وشحنهم الناس للعمل مع بعض بجهد عام لتحقيق أهداف التنظيم" (Catheryn,1955,p238). أما القريوتي فقد عرفها "قدرة تأثير شخص ما علي الآخرين , بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طوعية , ودونما إلزام قانوني , وذلك لاعترا فهم بدوره في تحقيق أهدافهم , وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم , مما يتيح له القدرة علي قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً ". (القريوتي,2009,ص200) . ويعرف (عبوي,2007) القيادة "عملية إلهام الأفراد ليقدموا مالمديهم لتحقيق النتائج المرجوه" (ص11).

❖ 3-2 مفهوم النمط القيادي:

فقد عرف سيد هوارى النمط القيادي بأنه "السلوك المتكرر للمدير في طريق أدائه للعمل" ويعرفه على السلمي بأنه "السلوك الذي يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم" (العميان ,2008,ص274). أما كوتر (1995) فقد عرفه بأنه "الاتجاهات السلوكية الفعلية التي يختارها القائد الإداري ويعمل بموجبها داخل المنظمة وتعد الإطار الذي يحدد علاقته

بالمرؤوسين (Kotter,1995,p116). ويمكن القول بأن النمط القيادي هو "الأسلوب الغالب الذي يمارسه القائد في تعامله أو تفاعله مع الجماعة المدركة له , والذي على أساسه تحدد فاعلية الدور القيادي. (جواد وعلي ,1989,ص20).

❖ 4-2 Participatory Leadership القيادة التشاركية

القيادة التشاركية: هو نموذج من نماذج القيادة التي اعتمدها المدخل السلوكي للمديرين واتجاهه لمشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار وأنماطها الخمسة هي القائد يقرر، القائد يستشير الأفراد، يستشير فريق العمل، يكون عمل القائد تسهيل العمل، القائد يفوض الصلاحيات (Robbins and Coulter,2005,P) . حيث أسهم الباحثون فروم وزملاؤه Vroom et al.,1973 (Pierce&Newstrom,2008, p269) على تطوير نمط القيادة الذي يتناول صنع قرار تشاركي في إطار عمل المنظمة والذي صمم لمساعدة القادة على تحديد متى يستخدمون النمط التشاركي للقيادة بعكس النمط الاستبدادي، وهدف فروم Vroom تقديم نموذجاً يحدد مقدار مشاركة المرؤوسين باتخاذ القرار في مختلف المواقف التي يتعامل معها المدير كقائد، ويعتبر أسلوب القيادة التشاركية أحد أهم الأنماط الأساسية في عملية القيادة، والذي يمتاز بتوجهه نحو بناء علاقات إنسانية يتم من خلالها تحقيق تحسين أداء الموارد البشرية ، كما يلعب الدور المميز في إصلاح أساليب القيادة التي تضمنها نموذج فروم Vroom وسيتم قياس القيادة التشاركية من خلال الاستعانة بما حدده فروم وزملاؤه (Pierce&Newstrom,2008,pp281) . وهي كالاتي

القائد يقرر : يقرر القائد القرار لوحده ويعلن عن القرار للمجموع يستخدم القائد خبرته لتجميع المعلومات التي يعتقد إنها مرتبطة وذات علاقة بالمشكلة سواء من المجموعة أو غيرهم.

القائد يستشير الأفراد : يعرض المشكلة علي أعضاء المجموعة بشكل فردي ويستمع إلي مقترحاتهم ثم يصنع القرار .

القائد يستشير فرق العمل : يقدم المشكل لأعضاء المجموعة كافة خلال الاجتماع ليستمع إلي اقتراحاتهم ثم يتخذ القرار

القائد يسهل العمل : يعرض المشكلة للمجموعة خلال اجتماع ويقوم بدور المنسق للمجموعة لتعريف المشكلة وحدودها والإطار الذي سيضع ضمنه القرار ويحاول الحصول علي اتفاق أو إجماع علي القرار هنا لا تأخذ أفكار القائد أي وزن استثنائي أكبر من رأي الآخرين .

تفويض الصلاحيات : يسمح للمجموعة باتخاذ القرار ضمن نطاق غير محدود من حرية المشاركة لأعضاء المجموعة وتقوم المجموعة بتطوير البدائل واختيار أفضلها ودور القائد غير مباشر وخلف الكواليس مع توفير الموارد والتشجيع والدعم. وسوف يتعرض الباحث إلي شرح أساليب القيادة التشاركية بشكل أوسع بشأنها لاحقاً من هذا الفصل

❖ 5-2 □ النظريات التقليدية في القيادة :

☞ 1-5-2 نظرية الرجل العظيم

ويرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظماء يبرزون من خلال ما يتمتعون به من قدرات وامتييزات ومواهب عظيمة وخصائص وعبقريات ليست مألوفة، وذلك من خلال المواقف التي يواجهونها ، وتستند نظرية الرجل العظيم إلي الافتراضات التالية : (خضير وآخرون,1994,ص60)

- 1- امتلاك الرجل العظيم حرية الإرادة المطلقة .
- 2- أنهم يولدون ولا يصنعون .
- 3- يتمتعون بقدرة السيطرة علي الأزمنة بما ينسجم مع رؤيته

□ 2-5-2 نظرية السمات

عرفت هذه النظرية في (1920 – 1940) وتفترض هذه النظرية أن القادة يتصفون بسمات وخصائص معينة وصفات شخصية تسمح لهم بأن يكونوا قادة فهي تفترض أن القيادة سمة موحدة يتميز بها القائد أينما وجد، بغض النظر عن نوع القائد أو المواقف أو الثقافة، إلا أن هذه النظرية لم تصمد طويلاً أمام الواقع، ذلك أن أنواعاً مختلفة من القيادة تنشأ في الثقافات المختلفة فالسمات والخصائص والقدرات التي تميز القائد تختلف من جماعة لأخرى حسب وظيفتها أو تغير هذه الوظيفة نتيجة الظروف الاجتماعية للجماعة (Sims, 2002,p123).

❖ 2-6 النظريات السلوكية في القيادة:

✍ 2-6-1 دراسات إيو (Iowa Studies, 1939).

قام بهذه الدراسات كل من "وايت" White و"ليببت" Lippett في جامعة Iowa الأمريكية عام 1939 (Cherrington,et.al.,2001,pp355-356;Smith,2001), حيث هدفت الدراسة للتعرف على

طبيعة القيادة والعلاقات التي تحكمها ومدى ارتباطها بالأجواء الاجتماعية التي تسودها وتسيرها (عياصرة, 2003, ص 22 ؛عبيدات, 2003, ص 16), وتعتمد على ثلاثة أنماط من السلوك ① النمط

الأوتوقراطي ② النمط الديمقراطي ③ نمط القيادة المتسببة

2-6-2 دراسات أوهايو (Ohio Studies, 1945).

وجد فريق جامعة أوهايو أن هناك بعدين ومحورين هما المهمة والعلاقات ينتج عنهما أربعة نماذج قيادية لكل منها ميزته الخاصة في القيادة فالدراسات أنتجت أربعة مربعات كل مربع يصنف قائداً ذا نموذج قيادي معين , وتعتبر هذه الدراسة هي الأساس الذي بنيت عليها الشبكة الإدارية فيما بعد وهذه النماذج هي (Huczyns&Buchanan, 2001, pp715-718).

1. القائد الذي يهتم اهتماماً عالياً بإنجاز المهمة وبعلاقته الاجتماعية مع مرؤوسيه .
2. القائد الذي يهتم بإنجاز المهمة علي حساب علاقاته مع مرؤوسيه .
3. القائد الذي يهتم بعلاقاته على حساب إنجاز المهمة .
4. القائد الذي يكون اهتمامه منخفضاً سواء بالنسبة لعلاقاته مع المرؤوسين او فيما يخص تنفيذ المهمة الموكولة إليه (كلالدة, 2002, ص 126).

2-6-3 دراسات ميتشغان (Michigan Studie, 1947).

تكونت هذه الأفكار من خلال مجموعة من الدراسات التي قام بها مجموعة من الباحثين من جامعة ميتشغان في الأربعينيات من القرن الماضي والتي توصلت إلي تصنيف القيادة إلى نوعين (Hellrigel&Slocum, 1992, p478).

أ- الأسلوب الذي يركز علي العمل: يقوم القائد بتوضيح إجراءات العمل ويعطي اهتماما عاليا لعمل العاملين والتأكد من الأداء العالي والنتائج .

ب- الأسلوب الذي يركز على العاملين: يشجع ويحفز مشاركة العاملين على صنع القرارات ويتأكد من رضاهم عن أعمالهم ويهتم بسعادة أعضاء الفريق.

❖ 4-6-2 الدراسات الاسكندنافية (Scandinavian Studies).

وهي الدراسات التي أشار إليها Robbins (Robbins,2001,p317) حيث اعتبر أن الدراسات السابقة جميعها قد أجريت بعد الحرب العالمية الثانية وأغفلت حقيقة أن العالم في تغيير مستمر مما يجعل القائد في حاجة دائمة إلى التجديد والتطوير وذلك من خلال إجراء عمليات من التجريب والاستكشاف، بحيث يتمكن أصحاب هذا النمط من مواكبة التطور القائم على أرض الواقع، وأبرز الميل إلى السلوك المتطور (Robbins,2001,p318)(العدوان ,1997,ص 9).

❖ 7-2 الأنماط ذات العلاقة باستخدام السلطة :

❖ 1-7-2 نموذج وايت وليبيت Lippett & White (1930):

من البحوث تلك التي أجراها الباحثان "وايت" White و"ليبيت" Lippett في الثلاثينات والتي أسفرت

عن وجود ثلاثة نماذج قيادية هي (Chrrington,et.al.,2001,pp355-356) :

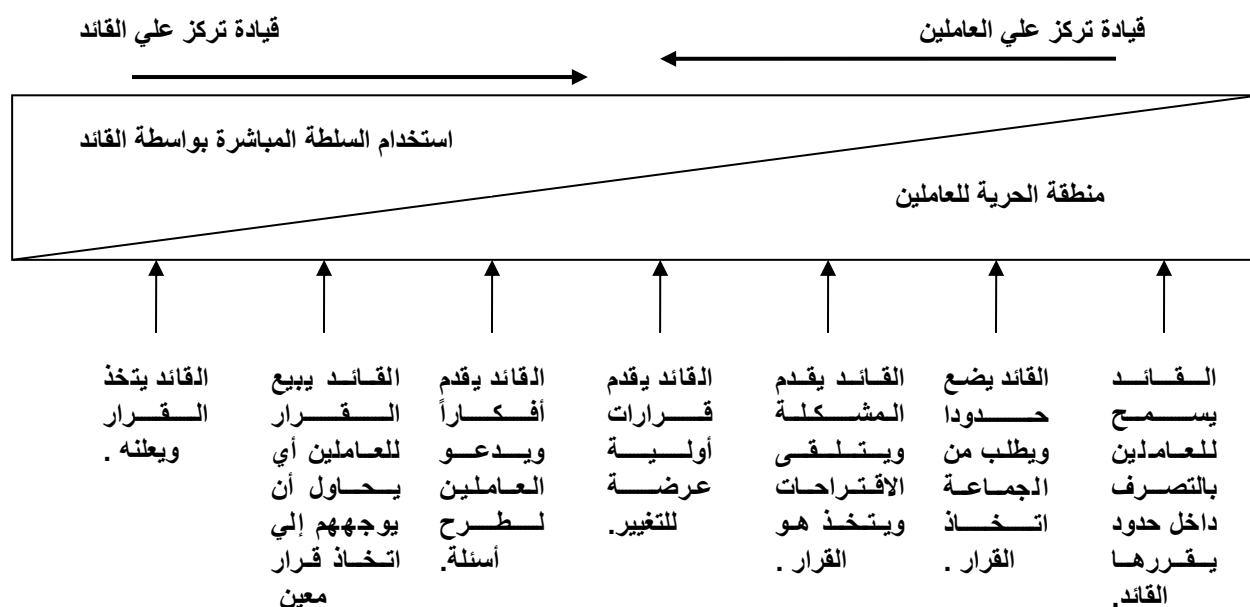
① القائد الديمقراطي : الذي يركز اهتمامه على العاملين ويسمح بمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات وجمع المعلومات وإبداء وجهات النظر.

② القائد المتسلط الذي يركز اهتمامه على استخدام السلطة.

③ القائد الحر أو المتسيب الذي يطبق سياسة عدم التدخل وترك العاملين يتصرفون بحرية كاملة.

2-7-2 نموذج تانينبوم و شميدت Tannenbaum & Schmidt (1958) :

وفيما يلي الأنماط السبعة التي تظهر في الشكل (1-2) والتي تساعد القادة في اختيارهم النمط السلوكي القيادي الملائم بين المحورين الأساسيين للقيادة (المتسلط والديمقراطي).



شكل رقم (1-2) نموذج تانينبوم وشيدمت

Tannenbaum, R and Schmidt, W.H., "How to Choose Leadership Pattern." Harvard Business Review, Vol36, no.2, March-April, 1958, pp95-101

2-7-3 نموذج ليكرت , Likert (1961)

يعرض "رنسيس ليكرت" Rensis أربعة نماذج مختلفة للقيادة وهي النماذج التالية (فياض, 1995, ص31

؛ هاشم, 2008, ص700؛ Likert, 1961, pp3-10).

1. القائد السلطوي : يتخذ القرار ويلزم العاملين بتنفيذه حيث الثقة معدومة بين القائد والعاملين ولا يأخذ برأيهم في مشاكل العمل.

2. القائد الأبوي : يحاور العاملين بموضوع القرار لأن ثقته بهم محدودة ثم يتخذ القرار بنفسه .

3. القائد المشارك : يسمح بمشاركة العاملين بأمور القرار لأن الثقة كبيرة بين القائد والعاملين ولكنها ليست كاملة .

4. القائد الديمقراطي : تتم مشاركة العاملين في صنع القرار الذي يتخذ بالأغلبية ،وقد دعا ليكرت لاستخدام هذا الأسلوب القيادي لاعتقاده أنه يعتمد علي المشاركة بصورة الكاملة مع تحمل النتائج علي هذا الأساس

❖ 2-8 أنماط تعتمد على افتراضات القائد :

ك 2-8-1 نموذج مكر يجور McGregor (1960):

ويشمل علي نظريتين (Longenecker&Pringle,1984,pp446-7)

1. نظرية (x) : تحتوي علي مجموعة من الافتراضات السلبية حول العاملين والتي ينتج عنها أسلوب القيادة

الموجهة Directive Leadership style

2. نظرية (y) : تحتوي علي عدد من الافتراضات الإيجابية حول العاملين والتي ينتج عنها أسلوب القيادة

التشاركية Participative Leadership style بأساليب كثيرة مثل: التفويض وزيادة حريته ،الإثراء

الوظيفي ،التوسع الوظيفي ،المشاركة في صنع القرار ،ويفترض في الفرد أنه قادر على الإبداع .

٢-٨-٢ نموذج أوتشي Ouchi أو نظرية Z

ويعود الفضل في وضع هذا النموذج إلى عالم الإدارة الياباني وليام أوتشي William Ouchi حيث يفترض في هذا النموذج ان الفرد الأمريكي يختلف في ثقافته عن الفرد الياباني (Ouchi & Jaeger,1978,pp308-314) ويهدف هذا النموذج إلي الإفادة من الأسلوب الياباني من خلال تعديل الأساليب اليابانية لتناسب مع الثقافة الأمريكية لتسهيل عملية استخدامها فعلى سبيل المثال الممارسات اليابانية التالية: القرار بالإجماع ، أسلوب جمع المعلومات من أسفل إلى أعلى، المسؤولية الاجتماعية ،التنظيم غير الرسمي يجب أن تمارس في المؤسسات الأمريكية على الشكل التالي: القرار بالأغلبية ،حرية إنسياب المعلومات ويغلب عليها من أعلى إلى أسفل، المسؤولية الجماعية و الفردية معا، التنظيم الرسمي و البيروقراطي مصحوبا بشبكة من العلاقات غير الرسمية ومحاولة ترسيخ الثقة و الاحترام المتبادل (الزعيبي وآخرون ،2008،ص45).

٢-٨-٣ بليك وموتن Blake & Mouton والمصفوفة الإدارية :

قام بليك وموتن بتصنيف النمط القيادي في خمس مجموعات أساسية تبين درجة اهتمام القادة في كل منها ببعدين أساسيين هما :

أ - البعد الأفقي والذي يمثل درجة الاهتمام بالإنتاج .

ب-البعد الرأسي والذي يمثل درجة الاهتمام بالمرؤوسين.

وتوضع هذه الأنماط الخمسة في مصفوفة إدارية كما هو موضح في الشكل (2-2)(الطجم وآخرون,2003,ص؛ Daft,2001,388195).

شكل
(3-2)

عالي

9	إدارة النادي 1,9 يعكس اهتماما كبير بالعنصر الإنساني ويتم ذلك أحيانا على حساب تحقيقهم للأهداف الإنتاجية المطالبين بتحقيقها وكثيرا ما يتمادى هؤلاء القادة في تقدير أهمية مراعاة العلاقات الإنسانية				9,9 إدارة الفريق يظهر تحت هذا النمط قدرا أكبر من الاهتمام لكل من الإنتاج والعنصر البشري معا ويفترض هذا النوع عدم وجود تعارض أو اختلاف بين الاحتياجات التنظيمية والإنسانية كلاهما يمكن اشباعهما في التنظيم			
8								
7								
6					الإدارة المتوازنة 5,5 يفترض أن الشخص عملي لذلك فهو يسعى إلى التوازن بين المتغيرات المتضادة لذا لن يتجه كليا إلى الإنتاج ولا إلى العنصر البشري وكذلك يتخلى عن مسئوليته وإنما نمط متوازن بين الإنتاج والعنصر البشري			
5								
4								
3	الإدارة المتساهلة هناك قليل من الاهتمام موجه نحو الإنتاج والعنصر البشري وهناك قليل من الاندماج والتفاعل والمسئولية ويبدو الاهتمام الرئيسي موجه نحو المصلحة الشخصية ويشار إلى هذا النمط بالإدارة الخاملة				الإدارة السلطوية اهتمام عالي بالإنتاج واهتمام قليل بالعنصر البشري يقوم هذا النوع من القياد على افتراض إن هناك تناقض بين الاحتياجات التنظيمية للإنتاج والاحتياجات الإنسانية ويصبح الميل نحو تفصيل الإنتاج والاهتمام به على حساب العنصر البشري			
2								
1								
	1,1							

Blak,R.and Mouton J., ((Grid Organization Development ,))
Personnel Administration. 30 : II, January – February , 1967.

4-8-2 نموذج ريدين Reddin ذو الأبعاد الثلاثة:

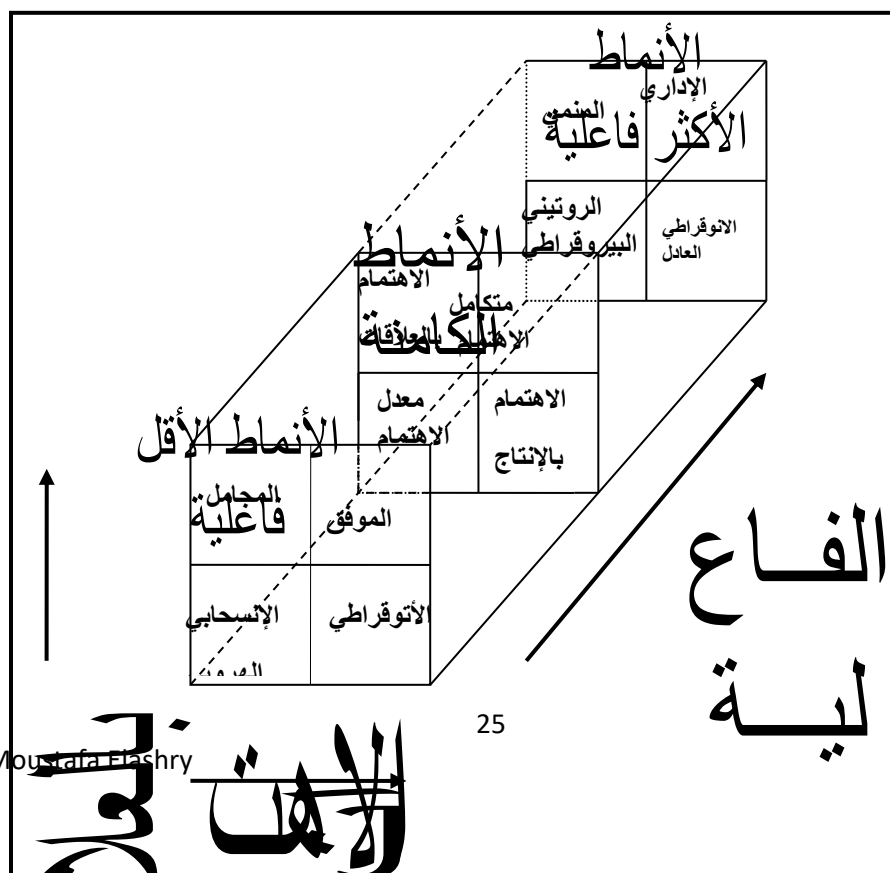
عمل ريدين على تطوير النموذج الذي قدمه كل من بليك وموتن، وذلك بإضافة بعد الفاعلية إلى البعدين المستخدمين في النموذج الأصلي، وبالتالي أصبحت الأبعاد الثلاثة المستخدمة في تحديد الأنماط الإدارية كالآتي .

- 1- الاهتمام بالأفراد 2- الاهتمام بالإنتاج 3- الفاعلية

وقد نتج من إضافة هذا البعد الثالث التوصل إلي ثمانية أنماط من القيادة الإدارية تنتج من أربعة أنماط كامنة , بحيث إن اضافة عنصر الفاعلية لهذه الأنماط الكامنة يؤدي إلي إظهار أربعة أنماط أكثر فاعلية , وأربعة أقل فاعلية , كما يظهر بالشكل رقم (2-3) التالي:

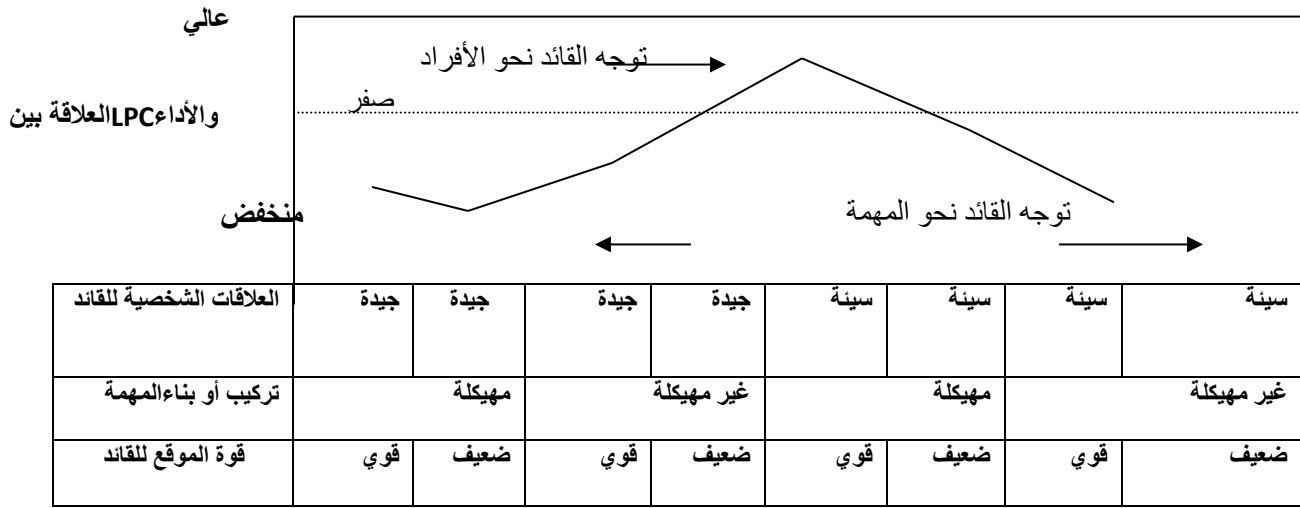
شکل (3-2)

مصفوفة ريدن ثلاثية الأبعاد لأنماط السلوك الإداري



❖ 9-2 النظريات الموقفية في القيادة:

1-9-2 نظرية فيدلر (1972): Fiedler



Source: Fred E. Fiedler(1972)." The effects of leadership training and experience : A contingency model interpretation " Administrative Science Quarterly 17:455.

شكل (2-4) نمط القيادة المناسب للموقف

نموذج فيدلر : في هذا النموذج لابد من قياس أمرين هما:

الأمر الأول : وهنا يصف القائد مرؤوسه الأقل تفضيلاً عنده ، فقد يصف القائد بأنه جيد وعندها نقول أن القائد يهتم بالمرؤوسين، وإن وصفه بأنه غير جيد نقول إن القائد يركز على المهام، وقد يهتم بهما بشكل متوسط (وقد شكك الباحثين بصدق هذا المقياس)

الأمر الثاني : الموقف القيادي و يقاس من خلال الأبعاد الثلاثة التالية مرتبة حسب أهميتها:

أ. علاقة القائد بمرؤوسيه: جيدة(ج) أو سيئة(س) .

ب. هيكله المهام: قد تكون مهيكلة (م) أو غير مهيكلة(غ).

ج. قوة القائد: قد يكون قويا(ق) أو ضعيفا(ض) .

وينشأ من الأبعاد السابقة ثمانية مواقف قيادية تحدد درجة سلطة القائد ففي أحد المواقف (س، غ، ص) تكون سلطة القائد محدودة ويلزمه التركيز على المهام، وفي المواقف الأربعة التالية: (س، غ، ق)، (س، م، ض)، (س، م، ق)، (ج، غ، ض) تكون سلطة القائد معتدلة ويلزمها قائد يهتم بالعلاقات الإنسانية.

وفي المواقف الثلاثة المتبقية: (ج، غ، ق) ، (ج، م، ض) ، (ج، م، ق) (تكون سلطة القائد قوية، ويلزمها قائد يركز على المهام و العلاقات الإنسانية(عبوي, 2007, ص44).

2-9-2 نموذج روبرت هاوس Robert House

يطلق على هذا النموذج "المسار - الهدف" (Hellrigel&Slocum,1992,p486) ويتكون من أربعة

أنواع من الأساليب القيادية وهي:

◀ **القيادة التي تهتم بالإنجاز** وهنا يحدد القائد أهدافاً مثيرة Challenging goals تتطلب بذل الطاقة

القوى في العمل ويظهر القائد ثقته عالية بالعاملين في تحقيق هذه الأهداف (Pierce&Newstrom,2000,

p207).

◀ **القيادة التوجيهية** يقوم القائد بتعريف العاملين , وجعل جو العمل إيجابياً لأن التركيز علي المهمة

ومتطلباتها(العميان , 2008, ص274).

◀ القيادة التشاركية وهنا يتم دمج العاملين في عملية اتخاذ القرار واستشارتهم وطلب اقتراحاتهم واعتمادها

في اتخاذ القرارات (الغالبى، والعامرى، 2008، ص442)

◀ القيادة المساندة يجعل العمل أكثر متعة وعادلاً في معاملته مع العاملين مع إعطاء اهتمام لكافة العاملين

دون تمييز (Holt, 1993, pp453, 5).

3-9-2 نموذج فروم- يوتن-جاغو Vroom& Yetton & Jago

بذل فروم ومساعداه جهوداً لتطوير نماذج مفهوم القرار في المنظمة والمسميات الوظيفية وتصميمها لمساعدة القادة في اتخاذ القرار عند استخدامه النموذج القيادي الأوتوقراطي. وافترض فروم ضرورة أن يكون القائد مرناً في سلوكه. وعمد فروم ومساعداه على إظهار النموذجين معا وهما القيادة واتخاذ القرار (Pierce&Newstrom, 2008, p207). كما تناولت نفس الدراسة نموذج الرقابة والإنتاجية للعاملين الذين يعملون بجد أكثر من المشرفين عليهم الذين يمتلكون أسلوب أشرفي يرضي العاملين. وهذا يتطلب تدريباً عالياً للمشرفين والعاملين على أداء الأعمال المنوطة بهم داخل المنظمة. وتناولت الدراسة جودة القرار وطرق حل المشاكل واتخاذ القرارات وحيث أن الأهمية تكون لنوعية القرار الذي يتناسب مع أهداف المنظمة وضرورة الإطلاع على كافة البيانات والمناهج لدى المنظمة قبل اتخاذ القرارات، حيث أن عملية اتخاذ القرارات يجب أن ترافقها المعرفة بتفاصيل المشكلة مع الأخذ بنظر الاعتبار ملائمة القرارات مع الأهداف الموضوعة للمنظمة، حيث أن التعامل مع المجاميع يساعد القادة على اتخاذ القرارات المناسبة (Pierce&Newstrom, 2008, p207).

وبشكل عام فإن الهدف من النموذج هو قياس فاعلية القرار من حيث الجودة (جودة القرار أي جودة القرار الذي اتخذه الفريق، حيث إن نوعية القرار الذي يتخذه القائد يعتمد بصورة أساسية على المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال الآخرين ومعرفته الدقيقة بطبيعة المشكلة . مما يجعله يتخذ القرار السليم بما يخدم أهداف المنظمة. ومدى قبول القرار وتنفيذه بالرغم من أهمية نوعية القرارات المتخذة وجودتها ولكنها ليست كل شئ حيث أن هنالك العديد من القرارات ذات النوعية الجيدة المتخذة ولكنها اصطدمت بالتنفيذ لذلك فإن التنفيذ له أهمية كبيرة لا تقل عن اتخاذ القرارات النوعية. أي قبول القرار يقوم على أساس أهمية قبول العاملين واستعدادهم لتنفيذ القرار بمعنى أوضح درجة الالتزام للعاملين بالقرار الذي صنعتة المجموعة، وتكاليف صنع القرار بالرغم من أهمية نوعية القرارات وتنفيذها إلا أن كلفة القرار تظل في غاية الأهمية حيث كلفة الوقت والجهد المستنفذة لأي قرار بشكل متقن يساعد في تحقيق أهداف المنظمة، وبالرغم من أهمية ما ذكر فإن التطوير يساعد في بناء قدرات عالية لأفراد المنظمة من خلال زيادة المعرفة و القدرة على حل المشكلات بشكل جماعي تزيد من قدرتهم على تحقيق أهداف المنظمة (Pierce&Newstrom,2000,p280

; peter,1998, p2).

📖 المشاركة في اتخاذ القرار

لقد ازداد تفقد بيئة الأعمال وكثرت المتغيرات التي تؤثر في عملية صنع القرار واتخاذها ، ففي بداية الأمر كانت القرارات تصنع وتتخذ من قبل القادة بشكل فردي أو مشاركة محدودة جدا بسبب استقرار البيئة ووفرة الموارد وسهولة التنبؤ بالطلب وقلة المنافسين .ولكن بسبب ضخامة حجم المنظمات وازدياد وحدة المنافسة وزيادة حدة مطالبة العاملين بالمشاركة في القرار وتزايد قوة النقابات في مرحلة معينة فإن الإدارات بدأت تسمح بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتزايدت بشكل تدريجي لقد وجدت الإدارة فوائد ونتائج إيجابية من

جراء مشاركة العاملين في صناعة القرار حيث الحماس للتنفيذ والفهم الجيد والوعي المتزايد بأهمية الالتزام والتفاعل الإيجابي.

إن أوضح صورة للمشاركة هو نظام الإدارة بالأهداف الذي يشترك فيه القادة والعاملون في تحديد الأهداف والنتائج . مثال علي ذلك التجربة اليابانية الذي اتخذت أسلوباً فريداً ودرسته كل الإدارات في العالم الغربي وغيرها حيث كان جوهر هذا الأسلوب الجماعية في اتخاذ القرار ويبرر اليابانيون ذلك بأن المشكلة يمكن أن ترى من جوانب متعددة وتجمع حولها معلومات كثيرة كما إن الأفكار الإيجابية تتغلب علي الأفكار السلبية في مجموعة اتخاذ القرار فضلاً عن أن المسؤولية في حال إخفاق القرار لا يتحملها فرد واحد (الغالبى و العامرى، 2008، ص 216؛ Pierce&Newstrom, 2008, p280) .

واليوم فإن أنماط المديرين في التعامل مع المشاركة في القرار يمكن أن تتضح بشكل جلي من خلال عرض نموذج فروم الذي صمم لمساعدة المديرين في تحديد مستوى وكمية المشاركة بالقرار سواء في صناعته أو اتخاذه ويتكون هذا النموذج من ثلاثة أجزاء أساسية كالاتي:

① أسلوب القائد في المشاركة

وضمن هذا الجزء فإن المشاركة تقع في واحد من خمسة مستويات تبدأ بالأوتوقراطية أو السلطوية حيث يقرر القائد بمفرده وتمتد لتنتهي بالديمقراطية المطلقة حيث يفوض القائد المجموعة العاملة معه صلاحيات واسعة بالمشاركة واتخاذ القرار كما هو موضح بالشكل (2-5)

1. **القائد يقرر:** حيث يقوم المدير كقائد باتخاذ القرار بشكل منفرد دون إشراك أي من العاملين أو أية فرصة للمشاركة في صناعة فهو وحده الذي يحدد المشكلة ويضع لها الحلول ثم يختار أحد الحلول الذي يراه

مناسبا , وبعد ذلك يعلم العاملين بهذا القرار لتنفيذه , وهو بهذا لا يعطي العاملين أية فرصة لمناقشته فيما يقرر , ولا يضع في اعتباره رد فعل التابعين نحو القرار المتخذ من قبله (كنعان,2009,ص156).

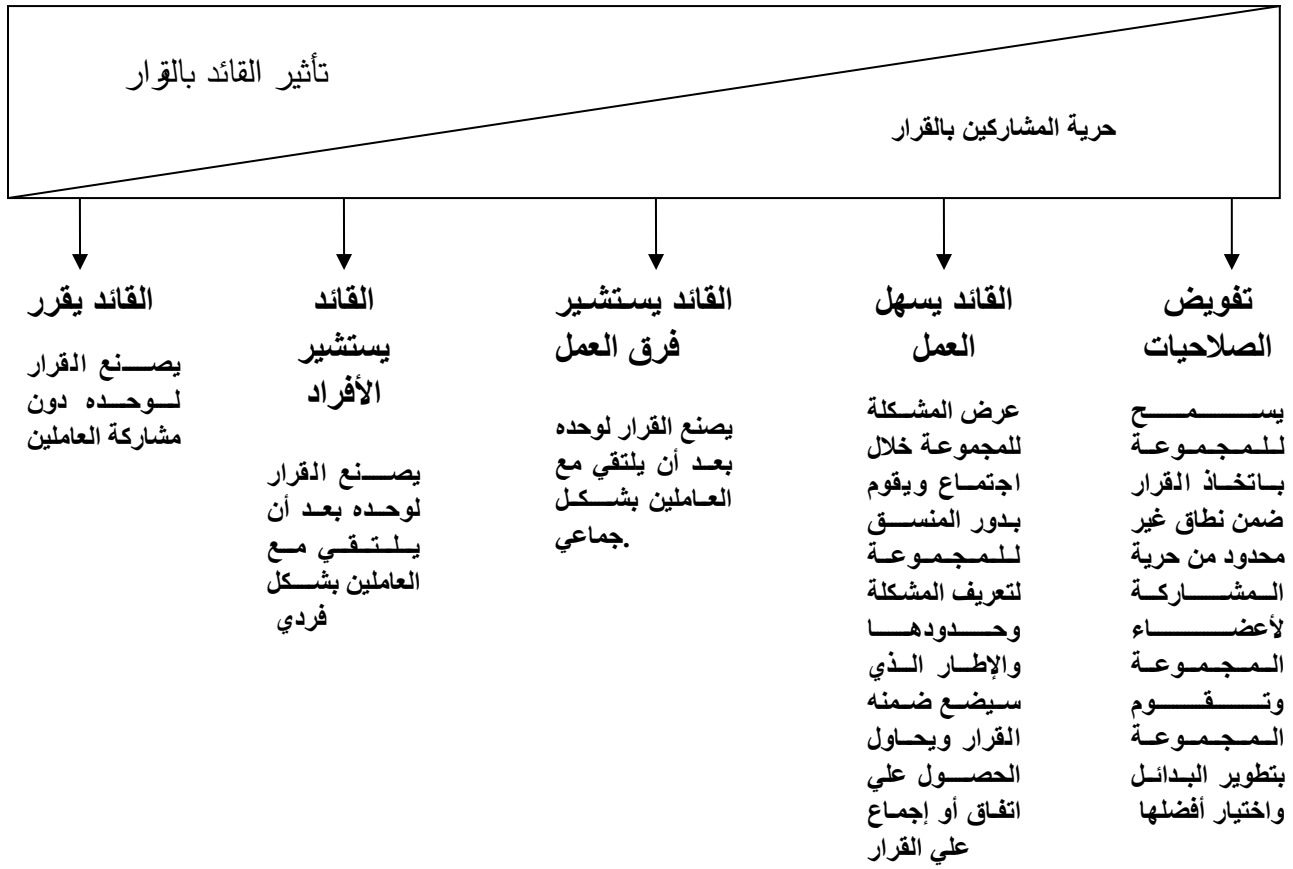
2. **القائد يستشير الأفراد:** حيث يقوم المدير كقائد بعرض المشكلة على أعضاء الفريق بشكل إنفرادي ويعطيهم فرصة للمشاركة في أبداء رأيهم ويسمع اقتراحاتهم حتي يستفيد من ذكائهم وخبراتهم ومهاراتهم ومن تجاربهم الواسعة التي تمكن القائد من خلالها تقييم اختيار البديل الملائم والمحقق للهدف وبذلك يساعد القائد علي اتخاذ القرار الرشيد في اقتراح الحل الذي يكون عمليا وملائماً لظروف العمل ويكون مقبولا لهم ولدى القائد مما يساعد علي جعل القرار أكثر ثباتا ثم يقوم القائد باتخاذ القرار (Pierce&Newstrom,2008,p281).

3. **القائد يستشير فريق العمل:** حيث يقوم المدير كقائد بعرض المشكلة على أعضاء المجموعة من خلال اجتماع جماعي وليس فردياً ويسمع اقتراحات وآراء المجموعة ويمنحهم الفرصة لإثارة الأسئلة حول القرار بهدف معرفة ما إذا كان القرار يلقي القبول لديهم وبذلك يصل إلي ثبات القرار مما يضمن عدم إلغائه أو تعديله بعد فترة وجيزة ويتلافى ما قد يرتبه إلغاء القرار أو تعديله من آثار سلبية وإن الاستشارة في صنع القرار تساعد علي قبول العاملين للقرار وولائهم له وعدم معارضتهم له بعد إصداره وتخفف من العقبات التي قد يفتعلونها دون تنفيذه ثم يتخذ القرار (Pierce&Newstrom,2008,p281).

4. **يكون عمل القائد تسهيل العمل:** وهنا يعرض المدير كقائد المشكلة على المجموعة في اجتماع ويقوم بدور المسهل من حيث تعريف المشكلة وتحديدها وبيان حدودها وعناصرها التي تحدد ماهية القرار الواجب اتخاذه و يقوم بدور المنسق للمجموعة والإطار الذي سيضع ضمنه القرار ويحاول الحصول

علي اتفاق أو إجماع علي القرار هنا لا تأخذ أفكار القائد أي وزن استثنائي أكبر من رأي الآخرين .
(Robbins and Coulter, 2005, p430).

5. **تفويض الصلاحيات:** حيث يتيح المدير كقائد للمجموعة فرصة اتخاذ القرار مع وضع محددات يجب مراعاتها حيث تفويض الصلاحيات ظاهرة صحية إذا كانت بسبب ضغوطات العمل , ليتفرغ القائد لمهام التخطيط الشامل ووضع السياسات العامة وقد يكون تفويض مطلقاً أو جزئياً , بالإضافة إلي أن التفويض يجب أن تحدد فيه النشاطات من حيث عددها والمدى الذي يتم فيه التفويض لكل نشاط والتفويض لا يعني المفوض من المسؤولية وعليه سحب تفويضه إذا أسئ استخدامه من قبل المفوض إليهم وإن عدم تفويض أمر غير مرغوب فيه لأنه لا يسمح للعاملين باختيار مهاراتهم في العمل لذلك يجب أن يكون التفويض بالدرجة التي تساعد علي تحقيق الأهداف العامة وبشكل يحفز العاملين بأن يشاركوا في تحسين أداء الموارد البشرية كما وكيفا, والواقع أن التفويض عملية نسبية تختلف من وقت لآخر وبدرجات متفاوتة لكل وظيفة أو نشاط بالإضافة إلى طبيعة وقناعة المفوض نفسه, والثقة هي الأساس في عملية التفويض حيث تتم عملية التفويض إما شفويا أو خطيا(كلالة, 2002, ص218).



(نموذج ثروم2-5شكل)

(Pierce&Newstrom, 2008, p220)

② تشخيص العوامل المؤثرة بالمشاركة

إن اختيار أسلوب معين من أساليب المشاركة المشار إليها سابقا يعتمد علي مجموعة من العوامل الموقفية مثل مستوى جودة المشاركة في القرار , مستوى خبرة المدير وكذلك العاملين وأهمية التزام العاملين بعملية صناعة واتخاذ القرار .

ويسترشد القائد بأسئلة موقفية ثمانية لتحديد الاحتمال الذي يختاره من مستوى المشاركة، وتشتمل هذه الأسئلة على :

- ① الجودة المطلوبة ما مقدار أهمية الجودة الفنية للقرار؟
- ② الالتزام المطلوب ما أهمية مقدار الالتزام من قبل أفراد العاملين نحو القرار ؟
- ③ المعلومات المتوفرة لدى القائد هل تتوافر المعلومات الكافية لاتخاذ قرار ذي جودة عالية
- ④ طبيعة المشكلة هل طبيعة المشكلة واضحة ؟
- ⑤ احتمال الالتزام يسأل القائد نفسه بأنه إذا صنع القرار بنفسه هل يلتزم أعضاء المجموعه بالقرار ؟
- ⑥ تطابق الأهداف هل تتطابق أهداف المجموعة مع أهداف المنظمة المطلوب تحقيقها عند التوصل إلى حل للمشكلة ؟
- ⑦ الصراع بين العاملين هل يتوقع حصول نزاع بين أعضاء المجموعة حول اختيار أفضل الحلول ؟
- ⑧ معلومات العاملين هل تتوافر المعلومات الكافية عند أعضاء المجموعة لاتخاذ قرار ذي جودة عالية ومهم.

③ اختيار الأسلوب المناسب

ومن أجل الوصول إلى القرار الأفضل فإن القائد يحتاج إلى تحليل الموقف واختيار أحد أساليب صنع القرار حيث يكون لديه وضوح في الموقف حول إمكانية اختيار واحد من الأساليب الخمسة السابق ذكرها. ويجب على القائد أن يحلل الموقف من أجل أن يحدد أسلوب القيادة الفاعلة وما هو مقدار المشاركة التي يجب أن يمارسها العاملون في صنع القرار. لكل سؤال من الأسئلة الثمانية أعلاه إما "عالٍ" أو "منخفض". وعندما

ينتهي القائد من الإجابة عن تلك الأسئلة يتوصل إلى قرار ذي جودة عالية وتقبله المجموعة ثم يقرر الأسلوب القيادي المناسب للموقف الذي يواجهه في اختيار القرار . فالنموذج هنا يبدأ يؤيد الاستنتاجات التي توصل إليها الباحثون سابقا بأن القيادة تلجأ إلى الأسلوب التشاركي عندما تكون نوعية القرار مهمة .

❖ 10-2 الاتجاهات الحديثة في لقيادة:

10-2-1 نظرية القيادة التحويلية Transformational Leadership Theory

يعرف باس Bass القيادة التحويلية بأنها تقوم على تغيير سلوك الإلتباع من خلال ثلاث طرق

يستطيع القادة تحويل أو تغيير الإلتباع (Pierce&Newstrom,2008, p289).

1. زيادة إدراكهم لقيمة وأهمية المهمة.

2. جذب انتباههم وتركيزهم حول الأهداف الجماعية، وليس الاهتمامات الفردية.

3. تنشيط احتياجاتهم العليا.

فللقائد في هذه النظرية أربع مهام رئيسية.

1. تحديد الرؤية (صورة المستقبل المنشود)

2. إيصال الرؤية للإتباع.

3. تطبيق الرؤية.

4. رفع التزام الإلتباع تجاه الرؤية.

10-2-2 نظرية القيادة التبادلية Transactional Leadership Theory

يعتمد القائد في هذه النظرية على إعطاء تعليمات واضحة، حول ما هو المطلوب إنجازه وما هي الحوافز التي ينالها الأتباع عند تنفيذ المطلوب، ولا يذكر العقاب دائماً، لكنه متضمن ضمن نظام القيادة. وعندما يوزع القائد في القيادة التبادلية المهام على الأتباع، فإنهم يحملون مسؤولية عملهم، سواء أكانوا يملكون القدرات والمصادر المناسبة لهذا العمل أم لا، وعند حصول أي خطأ فهم المسؤولون عن هذا الخطأ بشكل شخصي ويعاقبون على فشلهم، كما أنهم يثابون عند نجاحهم (Bass, 1985, p136).

❖ 11-2 أداء العاملين

إن الهدف الأساسي الذي تسعى جميع المنظمات إليه هو زيادة الإنتاجية، وزيادة مستوى الأداء عند العاملين إلى أقصى المستويات من أجل الحفاظ على استمرارها واستقرارها في مزاولة أنشطتها. ولعله من أكثر الأمور التي توليها المنظمات دعمها ورعايتها هي: الأداء وكيفية تحسينه والحفاظ عليه، حيث يشكل أداء العاملين اليد التي تستند عليها المنظمات العملية من أجل تحقيق أهدافها وزيادة نموها ونجاحها، كما تعد الوسيلة الفعالة لإنجاز الغايات والرسالة التنظيمية فيها (العازمي، 2006، ص21). كما يعد موضوع الأداء من أبرز الموضوعات التي لاقت اهتماماً من قبل الباحثين، لما لهذا الموضوع من أهمية بالنسبة للأفراد والمنظمات بشكل عام، ومن هذا المنطلق وجدت العديد من التعريفات الخاصة بموضوع الأداء من قبل هؤلاء الباحثين والمفكرين والكتاب في مجال الإدارة، ومن أبرزها تعريف معجم مصطلحات العلوم الإدارية الذي عرف الأداء بأنه " القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفء المدرب " (الهرفي، 2006، ص57).

❖ 12-2 أهمية الأداء

إن حياة أي منظمة مهما كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه، تتوقف على أداء العاملين فيها، حيث توجد علاقة وطيدة بين القيام بأعمالهم وإنجازها على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة، لأنها بذلك سوف تصل نحو تحقيق أهدافها المنشودة من أجل البقاء والنمو والإزدهار، وبالعكس من ذلك إذا لم يكن الأداء كما هو متوقع فإن ذلك سوف يشكل عائقاً يحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها، وبالتالي يؤدي إلى تراجع المنشئة ومن ثم تصنيفها (الهرفي ، 2006، ص58) .

2.3. المتغير التابع

مفهوم أداء العاملين:

لقد اشتق تعريف أداء العاملين من المعنى اللغوي للفعل "أدى" إلى معنى المشي مشياً ليس بالسرير ولا بالبطء ، وأدى الشيء قام به ، ويقال أدى فلان الدين ، بمعنى قضاه ، وفلان أدى الصلاة ، أي قام بها لوقتها وأدى الشهادة أي أدلى بها ، وأدى إليه الشيء أوصله إليه. (مبيضين و جردات، 2001، ص42) .

كما يشير مفهوم الأداء كذلك إلى درجة تحقيق وإتمام مهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق ، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وفي كثير من الأحيان يحدث لبس وتداخل بين مفهوم الأداء ومفهوم الجهد الذي يشير إلى الطاقة التي يبذلها الفرد، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد (حسن، 2001، ص211). في حين يعرف الأداء هو " عملية التفاعل بين السلوك والإنجاز ، أنه مجموع السلوك

والنتائج التي تتحقق مع بعضها". كما يعرف الأداء على أنه تلك الإنجازات والسلوكيات البشرية المهمة من أجل تحقيق العمل (الدحلة, 2006, ص 31). أما بالنسبة للإنجاز فهو كل ما يتبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه عبارة عن مخرجات ونتائج. وعرف الأداء: هو سجل نتائج أنتجت فيه وظائف محددة لعمل أو نشاط خلال فترة زمنية محددة. (Bernardin, 2007, p173) كما عرف العتيبي أداء العاملين بأنه " محصلة الجهد الذي يبذله العاملون في مؤسسة البترول الكويتية , من أجل تحقيق أهداف تحددها إدارة المؤسسة (العتيبي 2008, ص7). كما عرف Haynes الأداء بأنه "النتائج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال" حيث عرف بدوي ومصطفي أيضا أن الأداء هو "عبارة عن نتائج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعه لإنجاز عمل معين " (ديسلر, 2007, ص183) .

كما عرف بيوم الأداء بأنه "نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح , ويتوقف ذلك علي القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة ". (Ubom, 2001, p98)

ويعرف قياس الأداء الفعلي (مأدّي من عمل) ومقارنة النتائج المتحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء (عبدا لمحسن , 2002, ص5) أما ريان فقد عرف أداء العاملين Employee's Performance ما يقدمه العاملون من مخرجات عمل وما يضيفونه ونوعية علاقاتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة والتعليمات. (ريان, 2006, ص14) وعرف الهيبي أداء الفرد هو المدى الذي ينجز فيه الفرد هدفا مرتبطا بالعمل نوعا أو كما. (الدويلة , 2007, ص10).

❖ 14-2 تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية (العاملين)

يعرف تطوير أداء الموارد البشرية بأنه الجهد المخطط له والمستمر الذي تقوم به الإدارة من أجل تحسين مستوى أداء العاملين وأداء المنظمة. وهنا يعد التطوير نشاطاً موجهاً إلى التحسين العام، لأداء الأفراد والمنظمة للمستقبل، وبذلك فإنه يختلف عن التدريب من خلال صعوبة تحديد الأهداف العامة، وصعوبة التقييم بفاعلية وكفاءة عالية، حيث تتم عملية تحديد الأهداف بعموميات، مما يؤدي إلى تدني مستوى العائد المحدد أو المطلوب. ونظراً لأن التطوير موجه نحو المستقبل فإن هذا يؤدي إلى إحداث العديد من المشاغل والمشاكل التي تؤدي إلى إهماله، وبالتالي فإن هذا الشيء يؤدي إلى تجميد البرنامج وتحويل المشاركين لمعالجة هذه المشاكل (برنوطي 2004، ص434). كما يعرف التطوير بأنه تحسين المهارات والمعارف للعاملين ليكونوا أكثر قدرة على القيام بمهام جديدة كلفوا بها أو سيكلفون، كما أن التطوير يمثل حالة تعلم عامة لأي من المستويات الإدارية المختلفة وزيادة مهارتها في أداء المهام المختلفة، وفي الكثير من الأحيان يكون التطوير معداً بعناية فائقة ضمن برامج تشتمل أمداً زمنياً بعيداً قياساً ببرامج التدريب المحدودة، وفي كثير من الأحيان يرى البعض أن عملية التطوير تكون منصبةً على المستويات الإدارية العليا والقيادات في منظمات الأعمال، وغالباً ما تضم عملية التطوير تنمية وتحسين المهارات التي تؤدي إلى تأهيل الإدارات لوظائف أعلى في المستوى التنظيمي، إذ تتوقع منظمات الأعمال أن تكون جهود التطوير والتنمية جهوداً إدارية مستمرة للتعليم ترتبط بالخطط البعيدة الأمد وتتعرض بفوائد إيجابية ليس على الفرد والمنظمة فقط وإنما على المجتمع الذي يعمل به (الغالبى والعامرى 2008، ص602). ولأغراض هذه الدراسة سيتم النظر لتحسين أداء الموارد البشرية (Improvement Human Resource Performance) بأنه "توفير المقدرة على إعداد قوة العمل وتزويدها بالمهارات والمعارف اللازمة في عملية إنتاج السلع والخدمات، وتطوير هذه المهارات والمعارف للتوافق مع متطلبات الإنتاج الحديث والتوافق مع توقعات تطوره المستمر.

وتعد طريقة تحسين أداء العاملين نظاما داخليا لشركات الصناعية الكويتية ويتم قياسه من خلال المؤشرات المشتقة من تجارب الشركات الصناعية الكويتية والتي تعتمد أقسام الموارد البشرية فيها والمؤشرات هي: المستوى التشغيلي ,تقليل التكلفة ,دوران العمل ,كفاءة الأداء ,الابتكار والمرونة .

☑ **كفاءة الأداء** : قدرة العاملين في المنظمة بتحقيق أفضل النتائج بأفضل الموارد. تجد كفاءة الأداء بقدرات العاملين في حجم كمية العمل المنجز في الزمن المحدد في الظروف العادية وغير العادية وإحاطتهم التامة بمعارف ومهارات وخبرات وإجراءات العمل وسبل تأديته بكفاءة وفاعلية وتطويرهم وإبداعهم المستمر لكفاءاتهم المهنية وتحقيق أفضل النتائج بأفضل الموارد المتاحة لديهم)

(Daft & Noe2001, P:16)

☑ **المستوى التشغيلي** : يشير إلى جودة وكمية العمل الفعلي للفرد أو الجماعة مقارنة مع مستوى جودة وكمية العمل المتوقع تسعى الشركات إلى الإنتاجية ذات الجودة العالية وقدره العاملين لديها علي التحسين المستمر وتحمل مسئولية دقة وسلامة إنجاز العمل بالجودة المطلوبة والالتزام بالمواعيد والاستغلال الأمثل للوقت المتاح للعمل واحترام ارتباطات عمل الآخرين ومواعيد إنجازها والقدرة علي التغلب علي العقبات والتأقلم مع المتغيرات المفاجئة وأتباع تعليمات العمل بدقة وأمانة ومتابعة العمل بإصرار وثبات حتي النهاية .

(Daft&Noe,2001,P: 337)

☑ **الابتكار والمرونة** : الاستعداد لتنفيذ الأوليات حسب أهميتها ،تقديم الاقتراحات العملية المبدعة لتحسين العمل ،فهم واستيعاب أوامر العمل فهم وتعلم الطرق الجديدة للعمل بسرعة ،المرونة والتكيف مع ظروف ضغط العمل .

هناك من العاملين نادرا ما يستعد لتنفيذ مايوكل إليه من أعمال وتكون أفكاره سطحية ولاييدي رغبة في التعامل مع الرؤساء وطاعة أوامرهم بينما يكون هدف القادة حفز همم العاملين وزرع الاستعداد التام والمستمر لتنفيذ المهام وفق أولوياتها وتقديم المقترحات المبدعة وإيجاد قدرة عالية علي التكيف مع ظروف العمل وتحدياته كما يظهر العاملون احتراما كبيرا للرؤساء وينفذون تعليماتهم بدقة.

☑ **تقليل الكلف:** أداء المنظمات يتوقف علي مستوى وفاعلية العنصر البشرى ومدى استعدادة لتسخير طاقة بذكاء وحنكة من أجل زيادة الإنتاج بأقل الموارد .هدف الشركات أن يكون لدى العاملين القدرة علي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وإدراك الحاجة إليها والمحافظة علي الأدوات والأجهزة ودقة تشغيلها وصيانتها وتنظيمها وكذلك الاستغلال الأمثل للأدوات والتوفير في مصروفاتها وإطالة عمرها الافتراضي(حمودة ،2005،ص 15).

☑ **دوران العمل :** حركة العاملين دخولا وخروجا إلى منظمة الأعمال لأسباب عديدة . حيث يعد دوران العمل ظاهرة مكلفة للشركات الصناعية حتي وان كانت طبيعية ولايمكن التخلص منها ودوران العمل يمثل خروج المرؤوسين من الشركات الصناعية بسبب الترقية أو النقل أو الفصل أو التقاعد أو الوفاة أو لأي سبب آخر .وتمثل في حقيقتها قرارات إحلال دائمي أو مؤقت للمرؤوسين في المستويات والوظائف المختلفة وكأي ظاهرة أخرى لها تكاليف ومزايا ومساوئ , فالدوران بسبب عدم استطاعة الشركات الصناعية الإبقاء على العاملين الأكفاء الماهرين المتمكنين في أداء عملهم يمثل ظاهرة سلبية في حين الاستغناء عن العاملين غير الأكفاء هو ظاهرة ايجابية (الغالبى و العامرى،2008،ص607).

❖ 15-2 عوامل الأداء والإنتاجية

يشكل مستوى أداء العاملين العامل الأساسي الذي يؤثر على إنتاجيتهم، حيث يتناسب طردياً معها، حيث إنه بزيادة مستوى أداء العاملين تزداد الإنتاجية، لذلك فإن حجم الإنتاج يتأثر بالأداء سواء أكان سلبياً أم إيجابياً. وبشكل عام فإنه يمكن القول بأن العنصر البشري بما فيهم الإدارة والعاملين يشكلون المؤثر الأكبر والعامل الأساسي في التأثير على إنتاجية الشركات. أما أداء العاملين فإنه يعتمد على مجموعة المهارات والمعارف التي يمتلكونها والرغبة والدافعية في أداء عملهم، بالإضافة إلى مدى توافر ظروف العمل المناسبة لهم. كما أن تحديد الوظائف، وتحديد المهام لكل وظيفة، يعمل على وصف الأداء الوظيفي المتوقع لكل منها، لكنه لا يكون كافياً لأن تكون الإنتاجية جيدة، إذ أنه من المهم أن نعمل على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والذي تتواجد فيه كافة الامتيازات المطلوبة ومنها: المعلومات والمهارات والقدرات المطلوبة والضرورية، لينتج ما هو متوقع منه، أما في الحالات التي لا يتوفر فيها الفرد المناسب والذي لا يمتلك المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بأعمال العمل والوظيفة ويتوافق معها 100% تلجأ المنظمات إلى التدريب والتعليم لإغلاق فجوة الأداء بين ما هو متوافر حقيقية لدى الفرد ، وبين ما هو مرغوب فيه من مستوى معين.

❖ 16-2 تصنيفات الأداء

لقد تعددت تصنيفات الأداء في الشركات الصناعية الكويتية. وقد صنف نظام إدارة الأداء في

الشركات الصناعية الكويتية الأداء إلى التصنيفات الآتية :

- الأداء الممتاز: بحيث يفوق الأداء الوظيفي عن المستوى المتوقع دائماً.
- الأداء الجيد جداً: بحيث يكون الأداء الوظيفي مرتفعاً عن المستوى المتوقع أحياناً .

- الأداء الجيد : بحيث يحقق الأداء الوظيفي المتوقع بشكل عادي وبحدود المطلوب منه .
- الأداء المقبول : بحيث يحقق بعض الأداء الوظيفي المتوقع منه لكن لا يحقق الباقي وذلك لنقص في جهود ومهارات الموظف .
- الأداء الضعيف : بحيث يكون الأداء الوظيفي أقل من المستوى المطلوب للقيام بمهامه الوظيفية .

❖ 19-2 أهمية تحسين أداء الموارد البشرية

إن عملية تحسين أداء العاملين تعد من العوامل الهامة جداً والتي تلعب الدور الاساسي في إصدار الحكم على مدى الإلتقان ومدى الدقة المتوقعة من الموظف، والعمل بموضوعية تامة وذلك من خلال التقييم الموضوعي للأداء بحيث يتم استخدام عملية تقييم الأداء كقياس يمكن من خلاله اتخاذ القرار الإداري الخاص بالموظف، والتي تسهم في تحقيق فاعلية أداء مرتفعة تؤدي بالنهاية إلى معرفة الفروق لدرجات الأداء بين الموظفين، والقدرة على تمييز المهارات ودرجة المعرفة التي يمتلكها الموظف، وتحديد الحاجات التدريبية الخاصة بهم، إذ تسهم عملية تقييم الأداء في إصدار الأحكام الإدارية الخاصة بالموظف كالرفض، والقبول، والترقية، كما تسهم في تحسين دافعية الموظفين داخل المنظمة، وتحديد أهداف المنظمة التي تسعى إلى تحقيقها ، إذ إن تحقيقها يدل على فعالية الأداء، ومعرفة قيم المنظمة من أجل الإلمام بمكوناتها وأخذها بالحسبان حين التخطيط والتنفيذ والتصميم والتي تعمل بصورة فعالة على تحقيق فاعلية الأداء . فمكونات أي منظمة تشتمل على إدارة المنظمة، وأفرادها في مستوياتهم المختلفة، والمكونات الخارجية، والتي تشمل أعضاء المجتمع المحلي والمنظمات، والبيئة التي تحيط بها وتؤثر فيها وتتأثر بها كما تستطيع المنظمة تحسين أداء موظفيها وذلك بتطبيق نظام التعزيز الإيجابي من أجل زيادة دافعية العاملين للعمل، وإعداد برامج

عمل واضحة بعيدة عن الغموض، وتوفير برامج مساعدة تشمل حوافز مادية ومعنوية وعقد دورات تدريبية لهم (Yukl, 2002 , p48).

❖ 20-2 تقييم أداء العاملين

تقييم الأداء Performance Appraisal هو العملية الدائمة التي يتم من خلالها تقييم وإدارة السلوك والنتائج في مكان العمل (الغالبى والعامري , 2008, ص602).

إن الهدف الأساسي من تقييم الأداء هو الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة إلى أقصى حد ممكن من خلال تقييم القرارات الإدارية المتخذة، كأساس في تحديد أساليب ووسائل الاختيار والتي تتوافق مع متطلبات العمل، واتخاذها كمدخل أساسي من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية للفرد . وقد يستخدم تقييم الأداء لأغراض التنمية للفرد وتحسين أدائه وبذلك فإنه يتطلب تنمية الأفراد من عدة جوانب وهى :

- المعلومات عن الأداء المتوقع من خلال المشرف .
- المعلومات عن النتائج المرتبة على الأداء .
- التدريب الملائم لمساعدتهم على مقابلة ما هو متوقع في إنجازه ولم يتحقق بعد

❖ 21-2 أهمية تقييم الأداء

تبرز أهمية تقييم الأداء من خلال الحقائق الآتية : إذ يساعد المنظمات على النمو والاستمرار والازدهار وتحقيق أهدافها، حيث إن تقييم الأداء يعتبر مفتاح الإدارة في حد ذاتها (درة , 2003, صص 16-17). كما أنه يلعب دوراً بارزاً في تحقيق التقدم الوظيفي للعاملين والذي يتأثر بنتائج التقييم، وعليه فإن الطريقة التي يتم

بها التقييم يمكن أن تؤثر بشكل كبير علي الروح المعنوية والدافعية لدى هؤلاء العاملين نحو العمل (Shan-Kou,2005,p114).

لقد أصبح التوجه فيما يخص هدف تقييم الأداء يركز على ما يحققه الاداء من قيمة مضافة كمعيار أساسي للتقييم، أي بما يحققه الأداء من عوائد ومنافع للمنظمة وللعاملين بها في آن واحد، ومن هنا فلا بد من التركيز على الأهداف والنتائج التي يحققها الفرد في عمله، وفي هذه الحالة يكون المعيار الأول في التقييم منصّباً على ما يحققه الفرد من إنجازات، بدلاً من اتخاذ الصفات الشخصية عملية أساسية في التقييم، لأن اتخاذ الصفات كمعايير لتقييم الاداء يؤدي إلى تدخل رأي الفرد والحكم الشخصي للمقيم، مما يؤدي إلى عدم الموضوعية في الحكم. وهذا لا يعني أن نهمل الصفات الشخصية في تقييم الاداء، لأنها تعتبر من المعايير المهمة التي لها تأثيرها المهم في مستوى الأداء وجودته ، لكن يمكن ترتيبها من حيث الأهمية في التقييم في الدرجة الثانية(عقلي , 2005،ص367).

❖ 22-2 محددات الأداء

لقد جذب موضوع تحسين الأداء انتباه الكثير من الباحثين والمفكرين والممارسين في محاولات متعددة لمعرفة ماهية العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي ولتفسير التذبذب فيه صعوداً وهبوطاً، ومن محددات الأداء مايلي :

- أ- الدافعية الفردية : أن يمتلك كل فرد دافعاً، وقد يكون هذا الدافع قوياً أو ضعيفاً .
- ب- مناخ أو بيئة العمل : وهنا لا بد من تهيئة مناخ العمل من خلال التنظيم كله أو على مستوى الإدارة أو القسم أو على جميع المستويات مما يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد، والتي تشكل انعكاساً لدافعية الفرد للعمل.
- ج- القدرة على أداء العمل المعين : يجب أن يكون الفرد قادراً على القيام بالعمل المحدد الموكل إليه(الخرامي، 1999، ص59).

أما الحجري فيذكر أن خمسة عوامل تحدد فعالية الأداء في المستوى الوظيفي ، هي:

- 1- وجود الوظيفة، ومدى ضرورتها لإنتاج العملية أو الإسهام في إنتاج جزء من العملية.
- 2- أهداف الوظيفة ، ومدى تناسبها مع أهداف العملية .
- 3- تصميم الوظيفة، وهيكلتها، مما يسمح بتحقيق أداء وظيفي كفؤ وفعال.
- 4- قياس الوظيفة، حيث يجري التأكد من إمكانية قياس الأداء الوظيفي.
- 5- إدارة الوظيفة ، حيث تتم عن طريق عملية مراقبة أداء الوظيفة وتحليلها وتصحيح الانحرافات في الأداء.(الحجري، 2005، ص26).

❖ 24-2 الدراسات ذات الصلة

الدراسات باللغة العربية :

1- دراسة، الدولية، (2007) بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين

في الشركات الصناعية الكويتية " وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، و أشتمل مجتمع الدراسة على الموظفين في الدوائر التنفيذية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية والبالغ عددها 23 شركة وقد بلغ مجتمع الدراسة 1000 موظف، حيث تم أخذ عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة تبلغ (211) موظفاً لتوزيع استبانته الدراسة عليها. وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة السائدة على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية ، كما يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من ثقافة (القوة، الدور، المهمة، الفرد) على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية. ويفاد من هذه الدراسة أنها تناولت القطاع الصناعي في سوق الكويت للأوراق المالية وعلاقتها بأداء الموظفين في هذا القطاع وهو الجانب الذي تتناوله دراستنا علماً أن عينة دراسة بحثنا هم المديرون بينما عينة هذه الدراسة هم الموارد البشرية.

2- دراسة، الحميدي ، (2006) بعنوان "تقويم نظام الحوافز في الإدارة العامة للطيران المدني في الكويت

وأثره على كفاءة أداء العاملين" وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة تقويم نظام الحوافز المادية والمعنوية والفردية والجماعية في الإدارة العامة للطيران المدني في الكويت على كفاءة أداء العاملين. وتكونت عينة الدراسة من موظفي الإدارة العامة للطيران المدني للعام 2006/2005، والبالغ عددهم (1319) موظفاً. وتكونت عينة الدراسة من (330) موظفاً، وأظهرت نتائج الدراسة إن

للمحافظ المادية تأثير ايجابية على مستوى أداء الموارد البشرية ويستفاد من هذه الدراسة ما يخص كفاءة أداء العاملين في هذا القطاع وهو محور اهتمام دراستنا في تحسين أداء الموارد البشرية .

3- دراسة, الطحان,(2000) بعنوان "أثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية "

هدفت إلى التعرف على مدى تأثير الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين في الشركات الأردنية المساهمة ، وانعكاس ذلك على إبداعاتهم الإدارية ، معتمدا على مجموع من الأدوات الإحصائية المناسبة مثل المتوسطات والتكرارات والانحرافات المعيارية وغيرها ، بقصد تحليل البيانات للتوصل إلى النتائج. وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي والرضا الوظيفي ، بينما كانت هناك علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين عامل الرضا الوظيفي والإبداع الإداري. ويستفاد من هذه الدراسة بأن دراسة الطحان تتشابه مع الدراسة الحالية من حيث اعتبارها عامل القيادة كأحد عناصر إدارة الأداء عاملاً مهماً في تحسين أداء العاملين، حيث إن عامل القيادة والنمط القيادي عامل مهم في تحسين أداء العاملين في مختلف قطاعات الصناعة والجهات من هنا جاءت إشارة الباحث إلى تلك الدراسة لمحاولة الاستئناس بها ومقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية لاحقاً حسب نطاق بحث كل منهما.

4- دراسة ، الفياض،(1995) بعنوان: "أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية

المساهمة العامة الأردنية" : استخدام نظرية الشبكة الإدارية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري في الشركات المساهمة الأردنية المدرجة في (دليل الشركات المساهمة العامة الأردنية لسنة 1994) الصادر عن سوق عمان المالي (تم استخدام مقياسين في الاستبانة لجمع البيانات المقياس الأول الذي طوره (Blake & Mouton) في نظرية الشبكة الإدارية لقياس النمط القيادي للمديرين

،أما المقياس الثاني الخاص بالإبداع الإداري فقد طوره الباحث بالاعتماد علي الدراسات السابقة .وقد تم توزيع 310 نسخ من الاستبانة على تلك الشركات بواقع خمس نسخ لكل شركة :نسخة واحدة للمدير العام أو لأحد مساعديه ، ونسختين لمدير الإدارة الوسطي ونسختين لمديري الإدارة الدنيا تم اختيارهم عشوائيا .وكان عدد الشركات المستجيبة 48 شركة ، وعدد المديرين المجاوبين 147 مديرا وتم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية التحليلية لوصف خصائص العينة واختبار فرضيات الدراسة ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ،زيادة التنسيق بين الجامعات والشركات لأعداد قادة أكفاء يتصفون بنمط الفريق وقادرين علي دفع الإبداع في شركاتهم ومن أهم التوصيات تأسيس جهة حكومية تهتم بشؤون الإبداع وتدعم في المؤسسات الأردنية .ويستفاد من دراسة الفياض والإطلاع عليها إضافة مفيدة ناهيك عن قرب دراسة الفياض من دراسة الباحث من حيث القطاع (الصناعي) ومن هنا فقد تكون دراسة الفياض متشابهة أو مختلفة مع نتائج الدراسة الحالية مما سيدفع الباحث لمعرفة تفسير هذه النتائج لعلها تسهم في تقديم أفكار مفيدة في هذا المجال .

الدراسات باللغة الأجنبية :

1- دراسة, Yi Feng& Dean (2006) بعنوان

Participative Leadership by American and Chinese Managers in " China"

القيادة التشاركية من قبل المديرين الأمريكيين والصينيين في الصين: دور العلاقات, هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة التشاركية عند المديرين الصينيين والأمريكيين في الشركات الصينية, بينت الدراسة ضرورة أهمية وجود قيادة تشاركية عند المدراء الصينيين والأمريكيين. كما بينت الدراسة فعالية ومشاركة القيادة لدى المديرين الأمريكيين والصينيين العاملين في الشركات الصينية تكونت عينة الدراسة من مائة

وثلاثة وستين من الموظفين العاملين في الشركات الصينية من مختلف الصناعات البرية ، أظهرت النتائج وبناء على التحليلات الهيكلية للدراسة، دعم الموظفين لفكرة الفرضيات التعاونية، ولكن ليس للمنافسة أو الاستقلالية ، ساعدت استخدام أسلوب القيادة التشاركية عند هؤلاء المديرين إلى تعزيز العلاقات بين المديرين والموظفين، وتعزيز نوعية العلاقات عن طريق تعزيز المشاركة الفعالة من جانب القيادة والسماح باتخاذ القرارات المشتركة و مناقشات مفتوحة على الآراء المتعارضة (الجدل البناء).والإفادة من هذه الدراسة أنها تنرى الباحث باتجاه القيادة التشاركية نحو تحسين أداء الموارد البشرية في المصانع الكويتية.

2- دراسة ، Xu Huang et al ، (2006) بعنوان

" The impact of participative leadership behavior on psychological empowerment and organizational commitment in Chinese state-owned enterprises: the moderating role of organizational tenure"

تأثير القيادة التشاركية على السلوك النفسي والتمكين والالتزام التنظيمي في المؤسسات الصينية المملوكة للدولة. هدفت الدراسة إلى الكشف عن اثر القيادة التشاركية على التمكين النفسي والالتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية المملوكة في الصين. أجريت الدراسة في الصين بينت الدراسة أن القيادة التشاركية يمكن أن تؤثر على التمكين النفسي السلوكي وعلى درجة التزام الموظفين في المؤسسة ، والذي يؤدي بدوره إلى الالتزام والذي بدوره يؤثر على الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات الصينية المملوكة للدولة . تكونت عينة الدراسة من (173) يعملون في مؤسستين من المؤسسات المملوكة للدولة الصينية ، أظهرت نتائج الدراسة أن سلوك القيادة التشاركية كان مرتبطا مع الالتزام التنظيمي ، ولكن ليس مع كل أبعاد والخاصة بالتمكين النفسي والكفاءة في تقرير المصير. كما أظهرت النتائج التي توصلنا إليها في حين ان سلوك القيادة التشاركية تميل إلى جعل الشعور بالتحيز بين الموظفين أقل ، كما يزيد الموظفين التزاما نحو

المنظمة. ويستفاد من هذه الدراسة بأنها تعكس ضرورة القيادة التشاركية في أنها تمكن الموظفين من تحقيق سماتهم النفسية السلوكية و تحقيق أعلى درجة من التزام الموظفين في المؤسسة، والذي يؤدي بدوره إلى الالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسات الدولة .ويستفاد من هذه الدراسة ضرورة وجود قيادات تشاركية تسهم في التغلب على العقبات النامية داخل المنظمة، حيث تعمل على تعزيز نوعية العلاقات عن طريق تعزيز المشاركة الفعالة. وضحت الدراسة دور تأثير القياد التشاركية في الالتزام التنظيمي للموارد البشرية وهي نقطة ترتبط بجوهر مشكلة الدراسة الآتية ونموذجها.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

أهمية العلاقة بين تحسين أداء الموارد البشرية المهنية والسلوكيات الإدارية والقيادية الفعالة وغير الفعالة". هدفت الدراسة إلى الكشف عن تحديد مجموعة من المعايير السلوكية الإدارية والقيادية الفعالة التي تعكس أفضل الممارسات داخل الشركة أجريت الدراسة في المملكة المتحدة. بينت الدراسة إن إحدى الوسائل الفعالة لتنمية الموارد البشرية هي وجود قيادة فعالة قائمة على المشاركة. أظهرت نتائج الدراسة، أن القيادة التشاركية هي من أكثر أنواع القيادة قدرة على معالجة المشكلات وأكثر قدرة على الاتساق مع الحقائق وواقع

المشكلات. كما أظهرت نتائج الدراسة أن وجود القيادة الفعالة التعاونية تسهم في وتنمية الموارد البشرية, وممارسة مديري الإدارة لسلوكات فعالة في القيادة يسهم في تطوير البحوث التطبيقية والتي تسهم في إيجاد طرق جديدة لإدارة المشاريع وإيجاد الحلول التعاونية, كما أظهرت النتائج أن القيادة التعاونية تسهم في تعزيز وتنمية المواهب عند الأفراد وإيجاد أفضل الممارسات لتطوير نوعية القيادة والإدارة داخل المنظمة. يستفاد من هذه الدراسة أن تحسين أداء الموارد البشرية يعتمد الأساس فيه على القيادة الفعالة التي تسهم بدور بارز في تعزيز وتنمية المواهب عند العاملين في المؤسسة.

2.5. الخاتمة

ما هو أثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية ؟

تبيين من خلال النتائج ما يلي:

- 1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية ككل وكذلك يوجد أثر لكل فقرة من فقرات القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية ككل. فهذا يعني أن التغير بالقيادة التشاركية بوحده واحده سيؤدي إلي تغير في تحسين أداء الموارد البشرية ككل قدره 0.331 وذلك بسبب المناخ الاجتماعي الذي تعمل فيه المجموعة حيث كان هذا المناخ مريحاً خالياً من مظاهر التوتر والقلق

- فساعد ذلك علي تعاون أفراد المجموعة في وحدة واحدة وهذا هو العمل المنتج. كذلك القيادة التشاركية بين القادة والعاملين بوضع الأهداف المطلوب تحقيقها كانت أساسا للتحسين والتطوير في أداء العاملين
- (2) وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على كفاءة الأداء وأن فقرة القائد يستشير الأفراد هي الفقرة الوحيدة التي كان لها تأثير ذو دلالة إحصائية على كفاءة الأداء. فهذا يعني أن التغير بالقيادة التشاركية يوحد واحد سيؤدي إلي تغير في كفاءة الأداء قدره 0.154 وذلك بسبب كمية العمل المنجز في الزمن المحدد في الظروف العادية وغير العادية حيث يتميز العاملون بوفرة إنتاجيتهم بنسب ممتازة في أقل وقت وتحت كل ظرف أنجاز العمل بالجودة المطلوبة مع الالتزام بالمواعيد والاستغلال الأمثل للوقت المتاح .
- (3) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لفقرات القيادة التشاركية على المستوى التشغيلي وكذلك أشارت النتائج إلى أن فقرتي القائد يستشير فريق العمل وتفويض الصلاحيات كان لها تأثير ذو دلالة إحصائية على المستوى التشغيلي. فهذا يعني أن التغير بالقيادة التشاركية بوحده واحد سيؤدي إلي تغير في المستوى التشغيلي قدره 0.424 وذلك بسبب تحمل مسؤولية ودقة سلامة للعمل واحترام ارتباطات عمل الآخرين ومواعيد إنجازها والقدرة علي التغلب علي العقبات والتأقلم مع المتغيرات المفاجئة واتباع تعليمات العمل بدقه وأمانه ومتابعة العمل بإصرار وثبات حتي نهايته
- (4) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لفقرات القيادة التشاركية على الابتكار والمرونة وتشير النتائج إلى أن الفقرات القائد يستشير الأفراد والقائد يستشير فريق العمل وتفويض الصلاحيات لها تأثير ذو دلالة إحصائية على الابتكار والمرونة بينما باقي الفقرات لم يكن لها تأثير ذو دلالة إحصائية على الابتكار. فهذا يعني أن التغير بالقيادة التشاركية بوحده واحد سيؤدي إلي تغير في الابتكار والمرونة قدره

0.191 وذلك بسبب لديهم الاستعداد التام والمستمر لتنفيذ المهام وفق أولويتها وتقديم المقترحات المبدعة مع القدرة العالية علي التكيف مع ظرف العمل وتحدياته.

(5) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لفقرات القيادة التشاركية على تقليل التكلفة وكذلك أشارت النتائج إلى أن الفقرات القائد يقرر والقائد يستشير فريق العمل ويكون عمل القائد تسهيل العمل كان لها تأثير ذو دلالة إحصائية على تقليل التكلفة بينما باقي الفقرات لم يكن لها تأثير ذو دلالة إحصائية على تقليل التكلفة. فهذا يعني أن التغير بالقيادة التشاركية بوحدة واحدة سيؤدي إلي تغير في تقليل التكلفة قدره 0.149 ذلك بسبب الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وإدراك الحاجة إليها والمحافظة علي الأدوات ودقة تشغيلها وصيانتها وتنظيمها والاستغلال الأمثل للأدوات والتوفير في مصروفاتها وإطالة عمرها الافتراضي.

وجود أثر ذي دلالة إحصائية لفقرات القيادة التشاركية على دوران العمل وكذلك تبين أن فقرتي القائد يقرر والقائد يستشير فريق العمل لها تأثير ذو دلالة إحصائية على دوران العمل بينما باقي الفقرات لم يكن لها تأثير ذو دلالة إحصائية على دوران العمل. فهذا يعني أن التغير بالقيادة التشاركية بوحدة واحدة سيؤدي إلي تغير في دوران العمل قدره 0.308 ذلك بسبب مشاكل فنية بالأداء أو بسبب تغير ظروف السوق أو سياسات المنظمة فتضطر إلى زيادة أو نقصان حجم القوة العاملة

قائمة المراجع

- إسماعيل، نوار هاني(2005). "تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة(نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري)". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين.
- برنوطي، سعاد نائف(2004). "إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد" عمان، دار وائل للنشر.
- جواد , شوقي ناجي وعلي, حسين عبدا لخالق (1989) "أنماط السلوك القيادي : بحث ميداني عن أنماط السلوك للسادة رؤساء الأقسام العلمية في معاهد مؤسسة المعاهد الفنية

" . مجلة تنمية الرافدين, جامعة الموصل, العراق . المجلد الحادي عشر, أيلول ص ص 49-15.

4. الحجري, حميد بن ناصر بن حمد (2005) "اثر تفويض السلطة علي أداء القيادات الإدارية في مراكز الوزارات بسلطنة عمان " رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة مؤتة , عمان.
5. حسن, راوية (2001). "إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية " الدار الجامعية , الإسكندرية , ص 11.
6. حسين, عبد الفتاح ذياب (1998). " الإدارة الفعالة " ، القاهرة: المؤسسة الفنية للطباعة والنشر.

مع أطيب الأمنيات بالنجاح والتوفيق

It`s Never Too Late to START. Just Begin!

Best of Luck 😊 Dr. Mona Moustafa Elashry