

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Prepared by: Dr. Mona Moustafa Elashry

To

Faculty of Management
Midocean University

جامعة ميدأوش ن كلية الإدارة قسم / إدارة المشاري ع



أثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية بمنطقة جد
ة

(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

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة:
6	2.1. مشكلة الدراسة

1.2.1. فجوات على المستوى النظري	6
2.2.1. فجوات على المستوى التطبيقي	6
3.1. أهمية الدراسة	6
1.3.1. على المستوى النظري:	7
2.3.1. على المستوى التطبيقي:	7
4.1. أسئلة الدراسة	7
5.1. أهداف الدراسة	7
6.1. فرضيات الدراسة	8
7.1. نموذج الدراسة	9
8.1. منهجية الدراسة	10
9.1. الدراسة الميدانية	11
10. مخطط المشروع المقترح	1
خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.	

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

1.....	3
1. المقدمة:	2
14	
2.2. المتغير المستقل	14
3.2. المتغير التابع	37
4.2. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	51
5.2. الخاتمة	52
قائمة المراجع	
54	

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 مكماً 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 رؤوسيه 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 إن 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 أنه لا يوجد نمط قيادي يصلح لجميع المواقف، وهدف فروم Vroom تقديم نموذجاً يحدد مقدار مشاركة المرؤوسين باتخاذ القرار في مختلف المواقف التي يتعامل معها المدير كقائد)Newstrom,2000& Pierce, p270,8).

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 ايجابياً لتناسب مع توقعات العاملين وإسهاماتهم (العميان 2008، ص257).

تشكل الموارد البشرية رأس المال الفكري في المنظمات، وهي أصلاً تنظم 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 على إدارة تصرفات العاملين وأدائهم بأسلوب فعال . وتمثل إدارة الأداء من بين التحديات التي تواجه المنظمات وذلك بسبب تنوع العوامل المؤثرة فيها وكذلك صعوبة الاعتماد على مدخل منفرد للقيام بذلك، فهذه 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 على تصميم العمل الوظيفي ، وتحقيق نجاح التخطيط، والتوظيف والتقييم والتحسين لنظم اختيار العاملين) p173,7Bernardin,200(.).

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، ص 24).

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 موضوعاً 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 9.22 % 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. ويستتق 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.

2-1 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 المستوى التشغيلي .

3-1 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 الابتكار والمرونة .

4-1 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 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 .

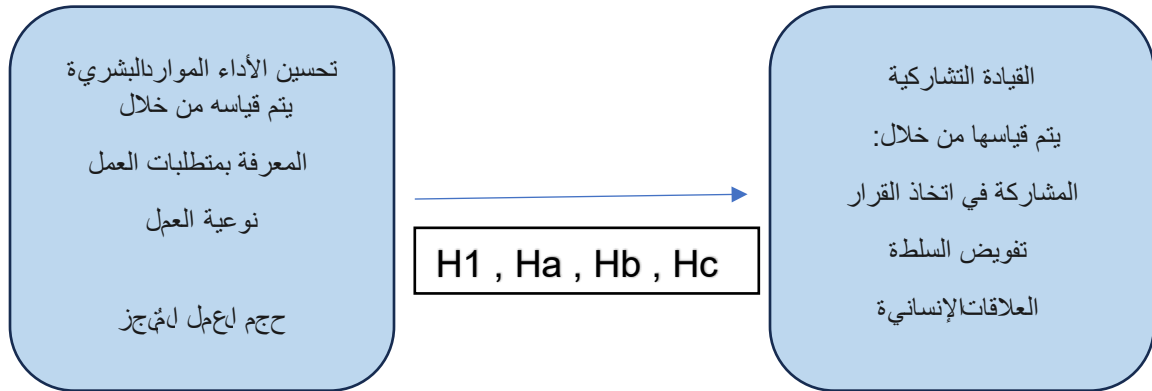
الفرضية الثانية

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

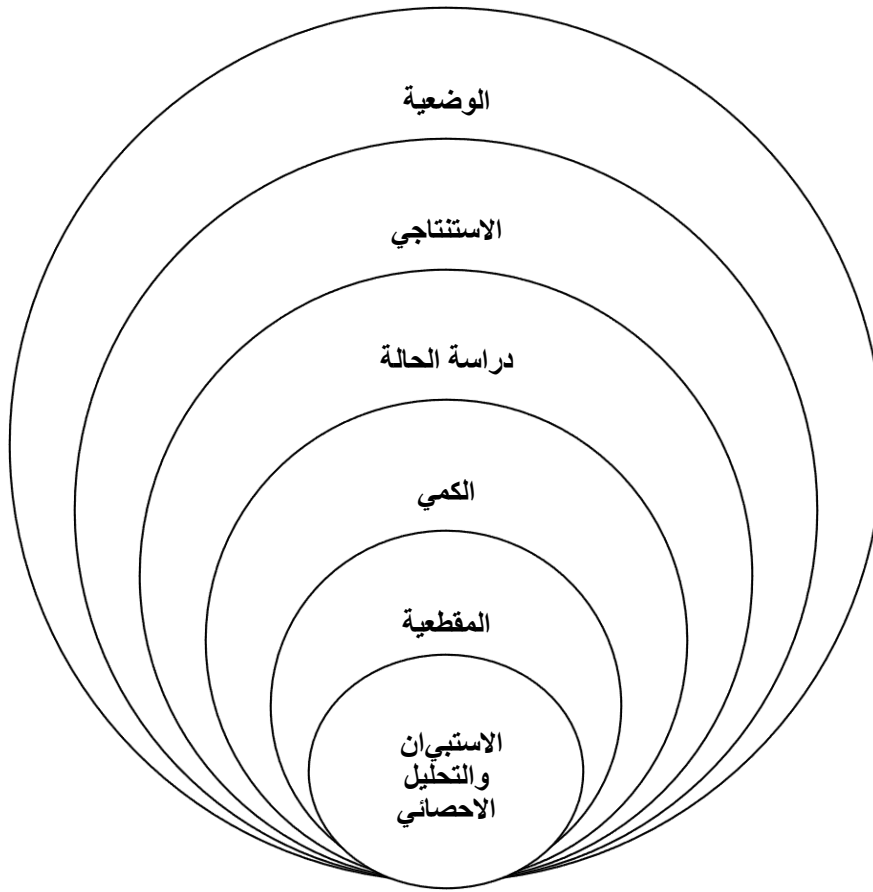
الفرضية الثالثة

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

نموذج الدراسة



منهجية الدراسة



الدراسة الميدانية

أسست عام ٢٠١١، قطاعها المهني مقدمو الترفيه مقرها الرئيسي جدة تتمتع شركة 2. 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 تأثيًاً 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 قدراً جباراً في سلوك القائد الإداري بمواجهة الضغوط الداخلية والخارجية من خلال الأداء الإداري المتميز ويظهر ذلك جلياً 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 مقاساً على نوعية وكلفة الإنتاج.

2.2. المتغير المستقل

مفهوم القيادة

عرف دافت Daft القيادة بأنها علاقة تتأثير بين القائد والمتابعين والتأثير المتبادل بينهما. يعرفون القيادة بأنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد على مرؤوسيه لإقناعهم وحملهم على تحقيق أهدافه وتحقيق أهداف المنظمة.

أما كونتز وأودنيل (Koontz and O'Donnell, 2001, p. 379) يعرفون القيادة بأنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد على مرؤوسيه لإقناعهم وحملهم على تحقيق أهدافه وتحقيق أهداف المنظمة.

فقد عرفوا القيادة على أنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد على مرؤوسيه لإقناعهم وحملهم على تحقيق أهدافه وتحقيق أهداف المنظمة. يعرفون القيادة بأنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد على مرؤوسيه لإقناعهم وحملهم على تحقيق أهدافه وتحقيق أهداف المنظمة.

بجهودهم للقيام بنشاط متعاون (Koontz and O'donnell, 1964, p. 80). يعرفون القيادة بأنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد على مرؤوسيه لإقناعهم وحملهم على تحقيق أهدافه وتحقيق أهداف المنظمة.

القيادة بأنها النشاط الذي يسبب تغييراً في الناس والتعاون نحو تحقيق هدف معين وجدوا بأنفسهم

هم انه ص تال (Tead, 1935, p. 20) وأوضح ت كل من درويش وتكلا القيادة بأنها القدرة التي يؤثر

بها القائد على مرؤوسيتهم وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحتارهم وومئهم وشتد همهم

وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته (درويش وتكلا, 1972 و ص 386). وعرفها Hudson بأنها

عملية التأثير وشتد هم الناس للعمل مع بعض بجهت عتا لتحقيق أهداف التنظيم

(Catheryn, 1955, p. 238). أمّا القريوتي فقد عرفها بقدرة تتأثير شخص ما على الآخرين ، بحيث

يجعلهم يقبلون إبتادته طواعية ، ودونما إل ازا قانوني ، وذلك مع ارفهم بتدوره في تحقيق أهدافهم ،

وكونته معباً عن آمالهم وطموحاتهم ، مما يتي لته القدرة علي اياة أف ارد الجماعة بالش تكل

الذي ي اره مناس تبا .)القيوتى,2009, ص200 (. ويعرف)عبوى,2007(القيادة عملية إلهاء الأف ارد
ليقدموا مالىهم لتحقيق النتائج المرجوه) ص11(.

□ 2-3 مفهوم النمط القيادي:

فقد عرف سيد هوارى النمط القيادي بأنه السلوك المتكرر للمدير فى طريق أدائه للعمل ويعرفه على
الست لى بأنه الست لوك الذى يتبعه القائد حتى يست تطيع كست ب تعاون جماعته و قناعهم بأن تحقيق
أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم)العميتان, 2008, ص274(. أمتا كوتر(1995) فقدت عرفته بتأنته
امتجتهات الست لوكية الفعلية التى يختارها القائد الإدارى ويعمل بموجبها داخل المنظمة وتعد الإطار الذى
يحدد علاقته بالمرؤوس تين)Kotter,1995,p116(. ويمكن القول بأن النمط القيادي هو الأس تلوا الغالب
الذى يمارس تهالقائد فى تعامله أو تفاعله مع الجماعة المدركة له , والذى على أس تاس ته تحدد فاعلية الدور
القيادي .)جواد وعلى, 1989, ص20(.

✚ 2-4 مفهوم القيادة التشاركية Participatory Leadership

القيادة التشاركية هو نموذج من نماذج القيادة التى اعتمدها المدخل الس تلوكى للمديرين واتجاهه لمش
تاركة المرؤوسين فى عمله اتخاذ القرار وأنماطها الخمسة هى القائد يقرر القائد يستتشير الأف ارد
يستتشير فريق العمل يكون عمل القائد تستهيل العمل, القائد يفوض الصلاحيات (Robbins and
Coulter,2005,P) .

حيث أستهم الباحثون روى وزملاؤه Vroom et al.,1973 (Pierce&Newstrom,2008, p269) على
تطوير نمط القيادة الذى يتناول صنع القرار تشاركى فى إطار عمل المنظمة والذى صمم لمساعدة القادة

على تحديد متى يستخدمون النمط التشاركي للقيادة بعكس النمط امستبدادي، وهدف روا Vroom تقديم نموذجاً يحدد مقدار مش تاركة المرؤوس تين بأخذ الق ارر في مختلل المواقف التي يتعامل معها المدير كقائد، ويعتبر أستل و القيادة التشاركية أحد أهم الأنماط الاستراتيجية في عملية القيادة والذي يمتاز بتوجهه نحو بناء علاقات إنس تانية يتم من خلالها تحقيق تحس تين أداء الموارر د البش ترية كما يلعب الدور المميز في إص تلا أس تاليب القيادة التي تضمنها نموذج روا Vroom وستينم اياس القيادة التشاركية من خلال امستعانة بما حدده روا وزملاؤه (Pierce&Newstrom,2008,pp281). وهي كاختي القائد يقرر ذ يقرر القائد الق ارر لوحده ويعلن عن الق ارر للمجمو يستخذ القائد خبرته لتجميع المعلومات التي يعتقد إنها مرتبطة وذات علاقة بالمشكلة سواء من المجموعة أو غيرهم. القائد يستشير الأفراد ذ يعرض المشكلة علي أعضاء المجموعة بشكل فردي ويستمع إلي مقترحاتهم ثم يصنع الق ارر. القائد يستشير فرا اللم ذ يقدا المشكل لأعضاء المجموعة كافة خلال امجتما ليستمع إلي اقت ارحاتهم ثم يتخذ الق ارر القائد يس ته اللم ذ يعرض المش تكلة للمجموعة خلال اجتما ويقوا بدور المنس تق للمجموعة لتعري المش تكلة وحدودها والإطار الذي ستبضع ضتمنه الق ارر ويحاول الحصول علي اتقا أو إجما علي الق ارر هنا م تأخ ذ أفكار القائد أي وزن است نائي أكبر من أري اخيرين . تفويض الصتيايا ذ يستم للمجموعة باتخاذ الق ارر ضتمن نطا غير محدود من حرية المشاركة لأعضاء المجموعة وتقوا المجموعة بتطوير البدائل واختيار أفضلها ودور القائد غير مباشر وخلل الكواليس مع توفير الموارد والتشجيع والدعم. وست وف يتعرض الباحث إلي شتر أستاليب القيادة التشاركية بش تكل أوستع بشتأن ها محقا من هذا الفصل

□ 5-2 النظريا التقليدية في القيادة:

✍ 1-5-2 نظرية الرج العظيم

ويرى أصت حتا هذه النظرية أن الرجال العظماء يبرزون من خلال متا يتمتعون بته من قند ارت وامتيئا
ازت

ومواهب عظيمة وخصائص وعقريات ليست مألوفة وذلك من خلال المواق التي يواجهونها وتستند نظرية
الرجل العظيم إلي امفت ارضات التالية ذ (خضير وآخرون, 1994, ص60)

1- امتلاك الرجل العظيم حرية الإ اردة المطلقة.

2- أنهم يولدون وم يصنعون .

3- يتمتعون بقدرة السيطرة علي الأزمنة بما ينسجم مع رؤيته

□ ✍ 2-5-2 نظرية السما

عرفت هذه النظرية في (1920 – 1940) وتفترض هذه النظرية أن القادة يتصت فون بست

مات وخصائص معينة وصفات شتخصتية تستم لهم بأن يكونوا قادة فهي تفترض أن القيادة ستمة موحدة

يتميز بها القائد أينما وجد بغب النظر عن نو القائد أو المواق أو ال قافة إم أن هذه النظرية لم تص تمد

طويلاً أماا الواقع ذلك أن أنواعاً مختلفة من القيادة تنشأ في ال قافات المختلفة فالسمات والخصائص والقند

ارت التي تميز القاتند تختل من جماعة لأخرى حست ب ويفتها أو تغير هذه الويافة نتيجته الظروف

امجتماعية

للجماعة (Sims, 2002, p123).

□ 6-2 النظرية السلوكية في القيادة:

✍ 1-6-2 دارسا (إيوا) Iowa Studies, 1939).

قتا بهتده التد ارس تات كتل من وايت White و لبيب Lippett في جتامة Iowa الأمريكية عتا (1939) Cherrington, et.al., 2001, pp355-356; Smith, 2001, حيث هدف التد ارس تة للتعرف على طبيعة القيادة والعلاقات التي تحكمها ومدى ارتباطها بالأجواء الاجتماعية التي تسودها وتس تيرها) عياص ترة, 2003, ص 22 ؛ عتبتي تدات, 2003, ص 16, (, وتتعتتتم تد عتلتى ثلاث تة أنتم تاط متن الس تلتوك ❶ التتتمتط الأوتوق ارطي ❷ النمط الديمق ارطي ❸ نمط القيادة المتسبية

✍ 2-6-2 دارسا (أوهايو) Ohio Studies, 1945).

وجتد فريق جتامة أوهايو أن هنتاك بعدين ومحورين همما المهمة والعلاقات ينتج عنهما أرعة نمذاج ايدية لكل منها ميزته الخاصة في القيادة فالد ارستات أنتج أرعة مرعات كل مرع يصتتل قائداً ذا نموذج ايدى معين , وتعتبر هذه الد ارس تة هي الأس تاس الذي بني عليها الش تبكة الإدارية هيما بعد وهذه النمذاج

هي) Huczyns & Buchanan, 2001, pp715-718).

1. القائد الذي يهتم اهتماماً عالياً بإنجاز المهمة وعلاقته الاجتماعية مع رؤوسيه .

2. القائد الذي يهتم بإنجاز المهمة علي حسا علاقته مع رؤوسيه.

3. القائد الذي يهتم بعلاقاته على حساب إنجاز المهمة.

4. القائد الذي يكون اهتمامه منخفضاً سواء بالنسبة لعلاقاته مع المرؤوسين أو هيمًا يخص تنفيذ المهمة الموكولة إليه (كلالة، 2002، ص 126).

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

تكونت هذه الأفكار من خلال مجموعة من الدراسات التي قُتلتها مجموعة من الباحثين من جامعة ميتشغان في الأربعينيات من القرن الماضي والنتيجة توصلت إلى أن تصت نتيقت التقنيات (إلى نوعين) (Hellrigel & Slocum, 1992, p478).

أ- الأسس لتطور العي يرك لي اللم ذ يقوا القائد بتوضي إجابات العمل ويعطي اهتماما عاليا لعمل العاملين والتأكد من الأداء العالي والنتائج.

أ- الأسس لتطور العي يرك لي اللاملين ذ يشجع ويحفز مشاركة العاملين على صتتت الق ارارت ويتأكد من رضاهم عن أعمالهم ويهتم بسعادة أعضاء الفريق .

✍ 2-6-4 الدارسا الاسكندنافية (Scandinavian Studies).

وهي الد ارست التي أش تار إليها (Robbins, 2001, p317) حيث اعتبر أن الد ارست الس تابعة جميعها قد أجري بعد الحرا العالمية ال انية وأغفل حقيقة أن العالم في تغيير مس تتمر مما يجعل القائد في حاجة دائمة إلى التجديد والتطوير وذلك من خلال إجابات عمليات من التجريب وامستكشاف بحيث يتمكن أص تحا هذا النمط من مواكبة التطور القائم على أرض الواقع، وأبرز الميل إلى الس تلوك المتطور

(Robbins,2001,p318,)ص1997العدوان, 9).

□ 7-2 الأنماط ذا الليقة باستخدام السلطة:

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

من البحوث تلك التي أجراها الباحثان واي White و ليبتي Lippett في ال لاثينات والتي أس

تقرت عن وجود ثلاثة نماذج ايدية هي(Chrrington,et.al.,2001,pp355-356) ذ

❶ القائد الديموقراطي ذ الذي يركز اهتمامه على العاملين ويسم بمشاركة العاملين في عملية اتخاذ الق
ارارتو جمع المعلومات و بداء وجهات النظر.

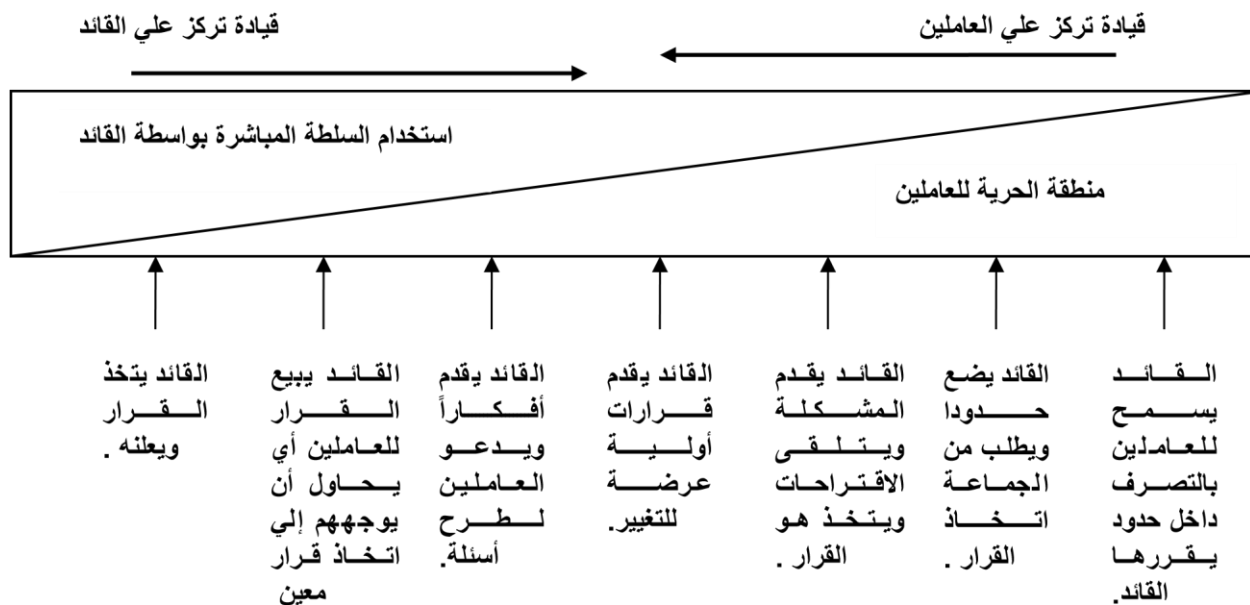
❷ القائد المتسلط الذي يركز اهتمامه على استخدام السلطة.

❸ القائد الحر أو المتسيب الذي يطبق سياسة عدا التدخل وترك العاملين يتصرفون بحرية كاملة.

✍ 2-7-2 نموذج تاننباوم و شمد (Tannenbaum & Schmidt (1958) :

وهيما يلي الأنماط الس تبعة التي تظهر في الش تكل (1-2) والتي تس تاعد القادة في اختيارهم

النمط السلوكي القيادي الملائم بين المحورين الأساسيين للقيادة (المتسلط والديموقراطي).



شكل رقم (1-2) نموذج تانينباوم وشيدمت

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

3-7-2 نموذج ليكر , Likert (1961)

يعرض رنسيس ليكرت Rensis أربعة نماذج مختلفة للقيادة وهي النماذج التالية)هياض, 1995, ص 31

؛ 700, ص 2008؛ هاشم, pp3-10, 1961, Likert).

1. القائد السلطوي : يتخذ القارئ ويلزم العاملين بتنفيذه حيث الة معدومة بين القائد والعاملين وم

يأخذ ذب أريهم في مشاكل العمل.

2. القائد الأبوي : يحاور العاملين بموضو القارئ لأن ثقته بهم محدودة ثم يتخذ القارئ بنفسه .

3. القائد المشارك : يسم بمشاركة العاملين بأمر القارئ لأن الة كبيرة بين القائد والعاملين ولكنها

ليس كاملة.

4. القنائد التديمق ارطي : تتم مش تاركتة العتاملين في ص تنع الق ارر التذي يتخذ بتالأغلبيةة وقتد دعنا ليكرت مستتخداا هذا الأستلوا القيادي معتقاده أنه يعتمد علي المشاركة بصتوره الكاملة مع تحمل النتائج علي هذا الأساس

□ 8-2 أنماط تلتمد لى افتارضا القائد :

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

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

1. نظرية (x) : تحتوي علي مجموعة من امفت ارضات السلبية حول العاملين والتي ينتج عنها أسل و ا

القيادة الموجهة Directive Leadership style

2. نظرية (y) : تحتوي علي عدد من امفت ارضات الإيجابية حول العاملين والتي ينتج عنها أسل و ا

القيادة التشاركية Participative Leadership style بأساليب ك يرة م لذ التقويب وزيادة حريته

الإث ارة الوييفي التوسع الوييفي المشاركة في صنع الق ارر ويفترض في الفرد أنه قادر على الإبداء

.

✍ 2-8-2 نموذج أوتشي Ouchi أو نظرية Z

ويعود الفضل في وضع هذا النموذج إلى عالم الإدارة الياباني وليا أوتشتي William Ouchi حيث يفترض

فتي ه تذا التتمتوذج ان التفرد الأمريتكتي يتختتلل فتى ثتق تافتت ته عتن التفرد التي تاب تانتي)

(Jaeger, 1978, pp308-Ouchi & 314) ويهدف هذا النموذج إلي الإفتادة من الأس تلوا اليتابتي من

خلال تعديتل الأساليب اليابانية لتتناسب مع ال كافة الأمريكية لتسهيل عملية استتخدامها فعلى ستبيل الم

ال ممارسات اليابانية التالية: الق ارر بالإجما أسلوا جمع المعلومات من أسفل إلى أعلى المسؤولية
اجتماعية التنظيم غير الرسمي يجب أن تمارس في المؤسسات الأمريكية على الشكل التالي الق ارر
بالأغلبية حرية إنستيا المعلومات ويغلب عليها من أعلى إلى أس تقتل المس تؤولية الجماعة و الفردية
معتا التنظيم الرس تمي و البيروق ارطي مص تحوعا بش تبكة من العلاقات غير الرس تمية ومحاولة ترس
تي ال قة و امحت ارا المتبادل (الزعبى وآخرون, 2008, ص45).

3-8-2 بليك وموتن Blake & Mouton والمصفوفة الإدارية:

قاا بليك وموتن بتصني النمط القيادي في خمس مجموعات أساسية تبين درجة اهتمام القادة في
كل منها ببعدين أساسيين هما ذ

أ - البعد الأفقي والذي يمل درجة اهتمام بالإنتاج.

ا-البعد ال أرسى والذي يمل درجة اهتمام بالمرؤوسين.

وتوضع هذه الأنماط الخمسة في مصفوفة إدارية كما هو موض فى الشكل (2-2) (الطجم

ص؛ 2003 وآخرون, 195; 2001, Daft).

شكل

[illegible]

Blak,R.and Mouton J., ((Grid Organization Development ,))

Personnel Administration. 30 : II, January – February , 1967.

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

عملت ريتدن على تطوير النموذج التذي ققدمته كتل من بليتك وموتن، وذلك بتأض تافته بعند الفتاعليته إلى

البعثتين المس تستخدمين في النموذج الأص تلي، وبالتالي أص تبح الأبعاد ال لاثثة المس تستخدم في تحديد

الأنماط الإدارية كاختي.

1- امهتما بالآف ار د 2- امهتما بالإنتاج 3- الفاعلية

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

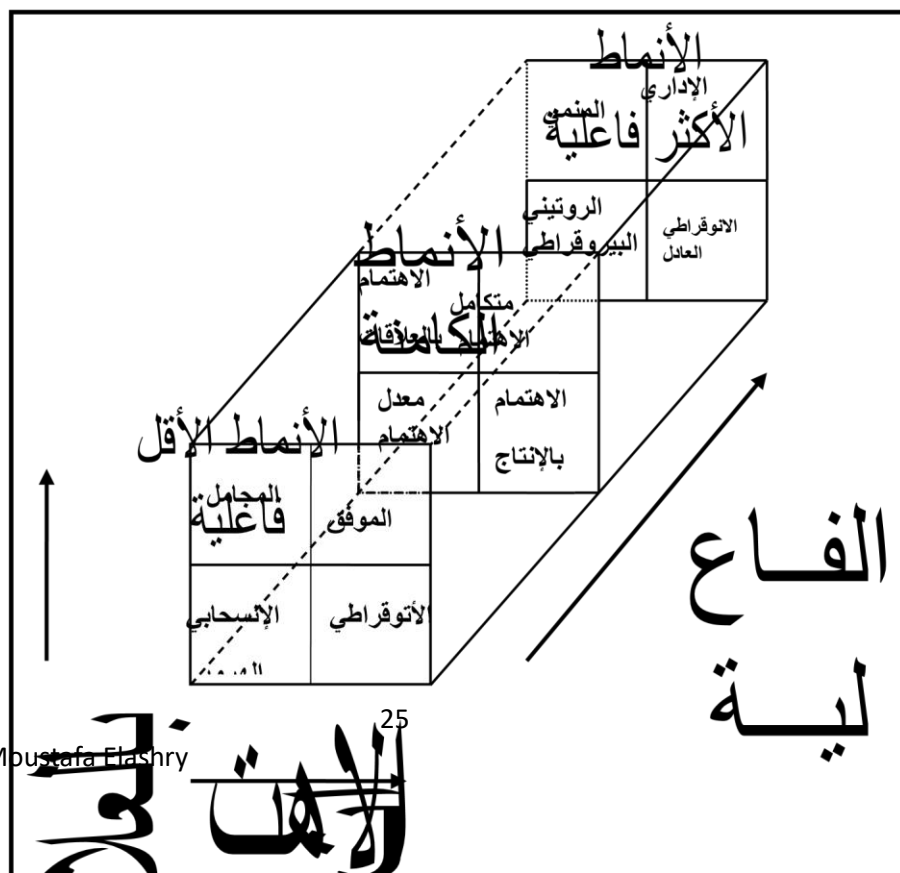
شك (2-3)

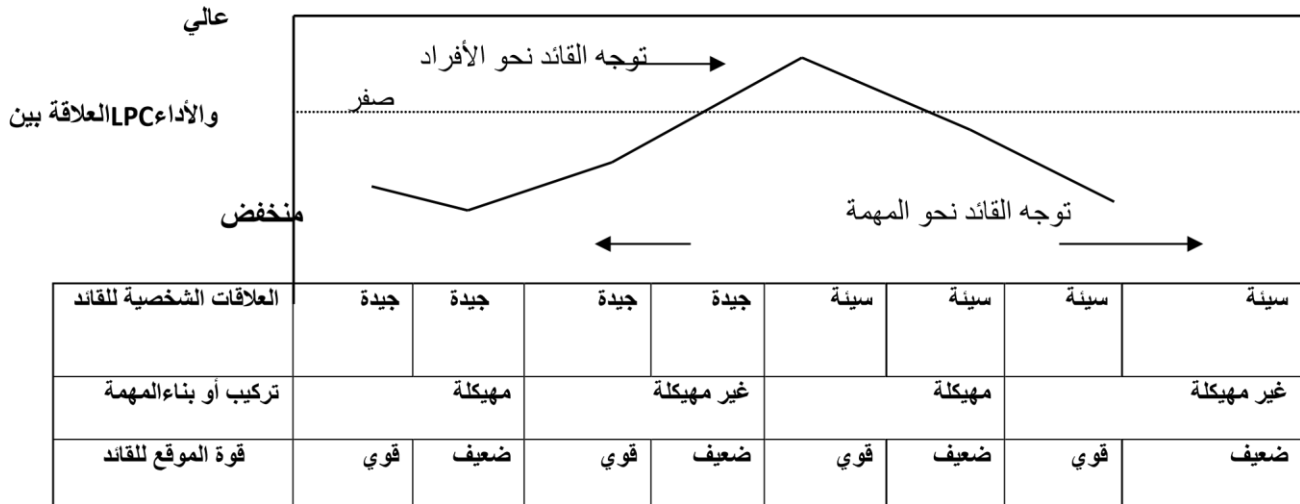
مصفوفة ريدن ثيثة الأبلاد لأنماط السلوك الإداري

French, W.L., and Hellriegel, D., (Personnel Management and Organization Development.)
Houghton Mifflin, Boston 1971, pp, 118-121.

9-2 النظرية 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 للموقل

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

الأمر الأول : وهنا يص تل القائد مرؤوس ته الأقل تقض تيلا عنده فق د يص تل القائد بأنه جيد وعندها نقول أن القائد يهتم بالمرؤوس تين و ن وص تفه بأنه غير جيد نقول إن القائد يركز على المهاا وقد يهتم بهما بش تكل متوسط)وقد شكك الباح ين بصد هذا المقياس)

الأمر الثاني : الموقل القيادي و يقاس من خلال الأبعاء ال لاثثة التالية مرتبة حسب أهميتها:

أ. علاقة القائد بمرؤوسيهذه جيدة(ج) أو سيئة(س) .

ا. هيكلية المهااذ قد تكون مهيكلية (ا) أو غير مهيكلية(غ) .

ج. قوة القائدذ قد يكون قويا () أو ضعيفا (ض) .

وينشأ من الأبعاد الستابقة ثمانية مواقل ايادية تحدد درجة ستلطة القاء د ففى أأد المواقل)س غ ص(تكون س تلط تة الق تاء تد مح تدودة ويلزم ته التركيز على المة تاا وفي المواقل الأرع تة الت تالى تةذ)س غ (

(س ا ض) (س ا) (ج غ ض) تكون سلطة القاء د معتدلة ويلزمها قائد يهتم بالعلاقات الإنسانية. وفي المواقل 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).

Robert House هاوس 2-9-2 نموذج روبر

يطلق على هذا النموذج المسار - الهدف (Hellrigel&Slocum, 1992, p486) ويتكون من أربعة أنوا من الأساليب القيادية وهيذ القيادة التي تهتم بالإنجاز وهنا يحدد القائد أهدافاً ميرة Challenging goals تتطلب بذل الطاقة القصوى في العمل ويظهر القائد ثقة عالية بالعاملين في تحقيق هذه الأهداف) Pierce&Newstrom, 2000, p207).

◀ القيادة التوجيهية يقوا القائد بتعري العاملين، وجعل جو العمل إيجابياً لأن التركيز على المهمة ومتطلباتها) العميان، 2008، ص274).

◀ القيادة التشاركية وهنا يتم دمج العاملين في عملية اتخاذ القرار واستشارتهم وطلب اقتراحاتهم واعتمادها في اتخاذ القرار) الغالبي، والعامري، 2008، ص442)

◀ القيادة المساندة يجعل العمل أكثر متعة وعادماً في معاملته مع العاملين مع إعطاء اهتماماً لكافة العاملين (دون تمييز) Holt, 1993, pp453,5).

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

بذل فورا ومس تاعده جهوداً لتطوير نماذج مفهوا الق ارر في المنظمة والمس تميّات الوييصية وتوص
تميمها لمستاعدة القادة في اتخاذ الق ارر عند استخدامه النموذج القيادي الأوتوق ارطي. وافترض روا ضرورة
أن يكون القتائند مرنتاً في ست لوكته. وعتمد روا ومست اعتداه على إيهتار النموذجين معنا وهمتا القيادة
واتخذ الق ارر (Pierce&Newstrom, 2008, p207). كما تناول نفس الد ارس تة نموذج الرقابة
والإنتاجية للعاملين الذين يعملون بجد أك ر من المشت رفين عليهم الذين يمتلكون أشت لوا أشت ارفي يرضت
ي العاملين. وهذا يتطلب تدريباً عالياً للمشترفين والعاملين على أداء الأعمال المنوطة بهم داخل المنظمة
وتناول الد ارسة جودة الق ارر وطر حل المشاكل واتخاذ الق ارر وحيث أن الأهمية تكون لنوعية الق
ارر الذي يتناسب مع أهداف المنظمة وضرورة الإطلا على كثافة البيانات والمنتاهج لندى المنظمة قبل
اتخاذ الق ارر, حيث أن عملية اتخاذ الق ارر يجب أن ت ارفقها المعرفة بتفاصيل المش تكله مع
الأخذ بنظر امعتبار ملاءمة الق ارر مع الأهداف الموض توعة للمنظم تة,حي ت أن التمع تام تل مع المجر
تاميع يس تاع تد الق تادة على اتخ تاذ الق ارر المن تاس تب تة

(Pierce&Newstrom,2008, p207).

وعش تكل عا فإن الهدف من النموذج هو اياس فاعلية الق ارر من حيث الجودة (جودة الق ارر أي
جودة الق ارر الذي اتخذه الفريق حيث إن نوعية الق ارر الذي يتخذه القائد يعتم د بصتورة أستاذية على
المعلومات التي يتم الحص تول عليها من خلال اخبرين ومعرفته الدايقة بطبيعة المش تكله. مما يجعله يتخذ
الق ارر الس تليم بما يختد أهداف المنظمة. ومتمدى قبول الق ارر وتنفيذه بتال رغم من أهمية نوعية الق

ارارت المتخذة وجودتها ولكنها ليست كل شتح حيث أن هنالك العديد من الق ارارت ذات النوعية الجيدة المتخذة ولكنها اصطدم بالتففيذ لذلك فتإن التففيذ لته أهمية كبيرة م تقتل عن اتخاذا الق ارارت النوعية. أي قبول الق ارر يقوا على أس تاس أهمية قبول العاملين واس تتعادهم لتففيذ الق ارر بمعنى أوض ت درجة الالتزام للعاملين بالقرار الذي صنتتنته المجموع ة, وتكالي صتتت الق ارر بالرغم من أهمية نوعية الق ارارت وتففيذها إم أن كلفة الق ارر تظل في غاية الأهمية حيث كلفة الوق والجهد المستنفذة لأي ق رار بشتكل متقن يستاعد في تحقيق أهداف المنظمة, وعالرغم من أهمية ما ذكر فتإن التطوير يس تاعدت في بنتاء قدارت عتاليتة لأف ار د المنظمة من خلال زيتادة المعرفة و القدرة على حتل 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 الأعتال وك رت المتغي ارت التي تؤثر في عملية ص تتع الق ارر واتخاذه , ففي بتدايتة الأمر كان الق ارارت تصتتت وتتخذ من قبل القادة بشتكل فردي أو مشاركة محدودة جدا بستتب استتق ارر البيئة ووفرة الموارد وستهولة التنبؤ بالطلب وقلة المنافستين .ولكن بستتب ضتخامة حجم المنظمات وازدياد وحدة المنافسة وزيتادة حتدة مطتالبتة العتاملين بتالمش تاركتة في الق ارر وت ازيتد قوة النقتابتات في مرحلتة معينة فتإن الإدا ارت بتدأت تس تم بمش تاركة العاملين في اتخاذ الق ارر وت ازيتد بش تكل تدريجي لقد وجدت الإدارة فوائد ونتائج إيجابية من ج ارع مش تاركة العاملين في ص تناعة الق ارر حيث الحماس للتففيذ والفهم الجيد والوعي المت ازيد بأهمية املت ازاءالتفاعل الإيجابي.

إن أوضحت صورة للمشاركة هو نظام الإدارة بالأهداف الذي يشترك فيه القادة والعاملون في تحديد الأهداف والنتائج . م ال علي ذلك التجربة اليابانية الذي اتخذت أسس تلوعا فريدا ودرس تته كل الإدارة في العالم الغربي وغيرها حيث كان جوهر هذا الأسس 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 فضلا عن أن المسئولية في حال إخفا القرار يمكن أن يتحملها فرد واحد (د) الغالبى و العامرى 2008 ص216, Pierce&Newstrom, 280 (.) واليو فإن أنماط المديرين في التعامل مع المشاركة في القرار يمكن أن تتنوع بشكل جلي من خلال عرض نموذج روى الذي صمم لمساعدة المديرين في تحديد مستوى وكمية المشاركة بالقرار سواء في صناعته أو اتخاذه ويتكون هذا النموذج من ثلاثة أجزاء أساسية كاختيذ

① أسس 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 يقول المدير كقائد باتخاذ القرار بشكل منفرد دون إشراك أي من العاملين أو أية فرصة للمشترك في صناعته فهو وحده الذي يحدد المشكلة ويضع تعالها الحلول ثم يختار أحد الحلول الذي يراه

مناسبا , وعده ذلك يعلم العاملين بهذا القرار لتنفيذه , وهو بهذا ميعطي العاملين أية فرصة لمناقشته هيمايقرر , وم يضع في اعتباره رد فعل التابعين نحو القرار المتخذ من قبله (كنعان, 2009, ص156).

2. القائد يس تنش تير الأفراد: حيث يقوا المدير كقائد بعرض المش تكلة على أعض تاء الفريق بش تكل إنف اردي ويعطيهم فرصة للمشاركة في أبداء أريهم ويستمع اقت ارحاتهم حتي يستفيد من ذكائهم وخب ارتهم ومها ارتهم ومن تجارعههم الواس تعة التي تمكن القتائد من خلالها تقييم اختيار البديل الملائم والمحقق للهدف وعتذلتك يستاعد القائد علي اتخاذ الق ارر الرشيد في اقت ار الحل الذي يكون عمليا وملائماً لظروف العمل ويكون مقبوم لهم ول تدي الق تائ تدمم تايستاع علي جمع تل الق ارر أك ر ثب تات تا ثم يقوا الق تائ تدمب تاتخ تاذ الق ارر(Pierce&Newstrom,2008,p281).

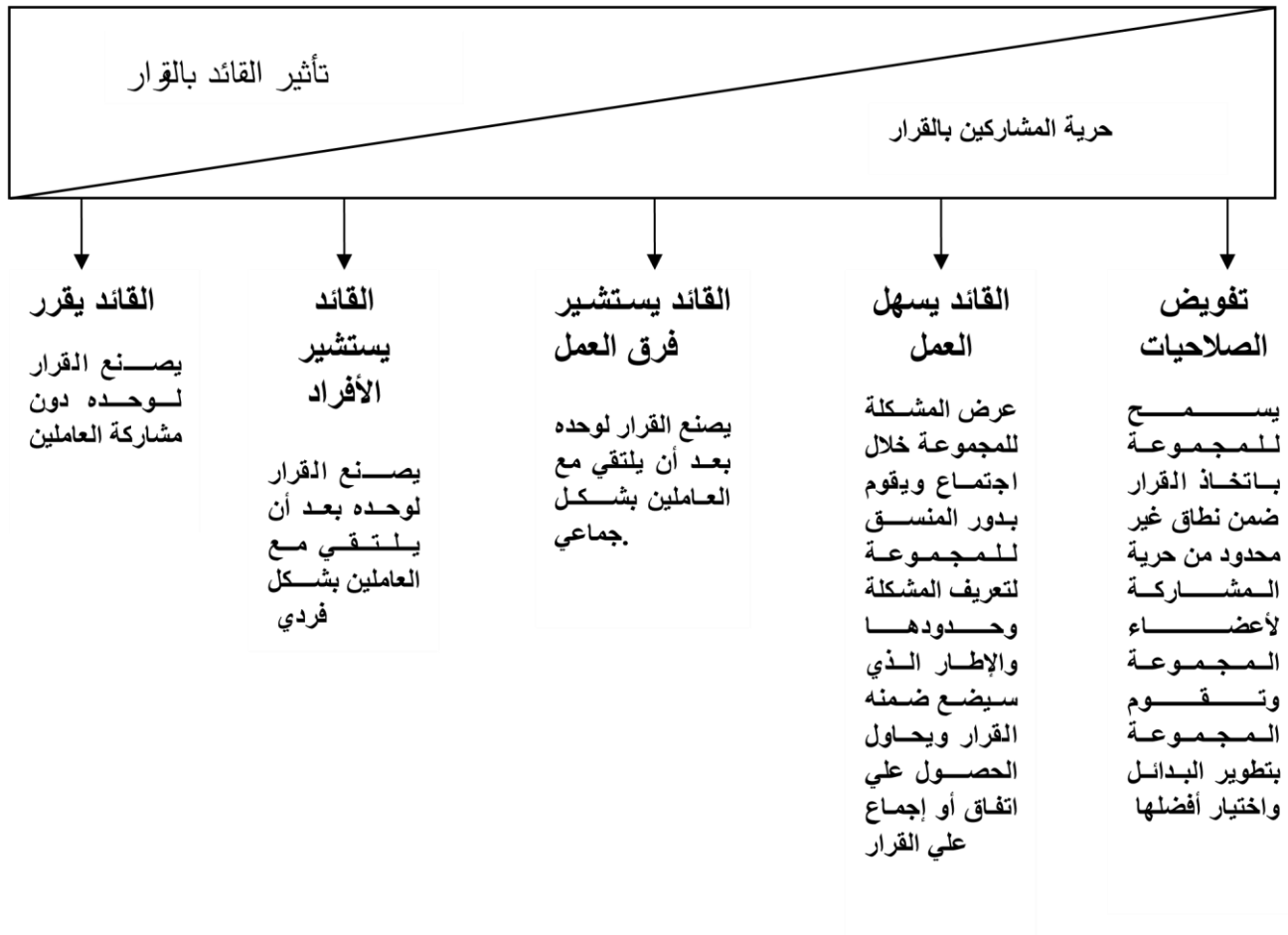
3. القائد يستشير فريخ اللم: حيث يقوا المدير كقائد بعرض المش تكلة على أعضاء المجموعة من خلال اجتما جماعي وليس فردياً ويستمع اقت ارحات وآراء المجموعة ويمنحهم الفرصة لإثارة الأسئلة حول الق ارر بهدف معرفة ما إذا كان الق ارر يلقي القبول لديهم وعذلك يص تل إلي ثبات الق ارر مما يض تمن عدا إلغائه أو تعديله بعد فترة وجيزة ويتلافى ماقد يرتبه إلغاء الق ارر أو تعديله من آثار سلبية وإن امستشارة في صنع الق ارر تستاعد علي قبول العاملين للق ارر وومئهم له وعدا معارضتهم له بعد إصتداره وتخفل من العقبات التي قد يفتعلونها دون تنفيذه ثم يتخذ الق ارر(Pierce&Newstrom,2008,p281).

4. يكون م القائد تست هي اللم: وهنا يعرض المدير كقائد المش تكلة على المجموعة في اجتما ويقوا بدور المس تهل من حيث تعري المش تكلة وتحديد عيان حدودها وعناصر ترها التي تحدد ماهية الق ارر الواجب اتخاذه و يقوا بدور المنسق للمجموعة والإطار الذي ستوضع ضمنه الق ارر ويحاول الحصول

علي اتقنا أو إجمتا علي الق ارر هنتا م تتأخت ذ أفكتار القتائدت أي وزن است ت نتائي أكبر من أري
اخريين .

.(Robbins and Coulter, 2005, p430).

5. **تفويض الص تيايا:** حيث يتي المدير كقائد للمجموعة فرص تة اتخاذ الق ارر مع وض تع محددات
يجب م ارعاتها حيث تفويب الصتلاحيات ياهرة صتحية إذا كان بستبب ضتغوطات العمل , ليتفرغ القائد
لمهاا التخطيط الشامل ووضع الستياسات العامة وقد يكون تفويب مطلقاً أو جزئياً , بالإضافة إلي أن
التفويب يجب أن تحدد هيه النش تاطات من حيث عددها والمدى الذي يتم هيه التفويب لكل نش تاط
والتفويب م يعفي المفوض من المسئولية وعليه ستحب تفويضته إذا أستح استخدامه من قبل المفوض
إليهم وان عدا تفويب أمر غير مرغوا هيته لأنته م يس تم للعتاملين بتأختيتار مهتا ارتهم في العمتل لتذلتك
يجتب أن يكون التفويب بالدرجة التي تس تاعد علي تحقيق الأهداف العامة وعش تكل يحفز العاملين
بأن يش تاركوا في تحس تين أداء الموارد البش ترية كما وكيفا, والواقع أن التفويب عملية نس تبية تختل
من وق خر وعدرجات متفاوتة لكل وييفة أو نشاط
طبيعة وقناعة المفوض نفس ته, وال قة هي الأس تاس في عملية التفويب حيثت تتم عملية التفويب إمتا
ش تفويتا أو خطيا(كلالدة, 2002, ص218).



(نموذج ثروم 2-5 شكل)

(Pierce&Newstrom. 2008. p220)

② تشخيص اللوام المؤثرة بالمشاركة

إن اختيار أستلوا معين من أستاليب المشاركة المشتار إليها ستابقا يعتمد علي مجموعة من العوامل الموقصية م ل مست توى جودة المشت اركة في الق ارر , مست توى خبرة المدير وكذلك العاملين وأهمية الت ازا العاملين بعملية صناعة واتخا ذ الق ارر .

ويسترشد القائد بأسئلة موقصية ثمانية لتحديد احتمال الذي يختاره من مستوى المشاركة, وتشتمل هذه الأسئلة على ذ

① الجودة المطلوبة ما مقدار أهمية الفنية للقرر؟

② املت اذا المطلوب ما أهمية مقدار املت اذا من قبل أف ارد العاملين نحو الق قرر ؟

③ المعلومات المتوفرة لدى القائد هل تتوفر المعلومات الكافية متخاذا ق قرر ذي جودة عالية

④ طبيعة المشكلة هل طبيعة المشكلة واضحة ؟

⑤ احتمال املت اذا يسأل القائد نفسه بأنه إذا صنع الق قرر بنفسه هل يلتزا أعضاء المجموعه بالق قرر ؟

⑥ تطابق الأهداف هل تتطابق أهداف المجموعة مع أهداف المنظمة المطلوب تحقيقها عند التوصل

إلى حل للمشكلة ؟

⑦ الص ار بين العاملين هل يتوقع حصول ن از بين أعضاء المجموعة حول اختيار أفضل الحلول ؟

⑧ معلومات العاملين هل تتوفر المعلومات الكافية عند أعضاء المجموعة متخاذا ق

ارر ذي جودة عالية ومهم.

③ اختيار الأسلوب المناسب

ومن أجل الوصول إلى الق قرر الأفضل فإن القائد يحتاج إلى تحليل الموقف واختيار أحد أستاليب صتتع

الق قرر حيث يكون لديه وضو في الموقف حول إمكانية اختيار واحد من الأستاليب الخمسة السابق

ذكرها. ويجب على القائد أن يحلل الموقف من أجل أن يحدد أستلوا القيادة الفاعلة وما هو مقدار المشاركة

التي يجب أن يمارست ها العاملون في صت نع الق قرر. لكل ست ؤال من الأست ثلة ال مانية أعلاه إما

عامل أو منخفض . وعندما ينتهي القائد من الإجابة عن تلك الأسئلة يتوصل إلى ق قرر ذي جودة عالية

وتقبله المجموعة ثم يقرر الأسلوب القيادي المناسب للموقف الذي يواجهه في اختيار الق قرر . فالنموذج هنا

يبدأ يؤيد امس تنتائج التي توصلت إليها الباحثون سابقاً بأن القيادة تلجأ إلى الأسلوب التشاركي عندما تكون نوعية القرار مهمة .

□ 10-2 الاتجاهات الحديثة في القيادة:

✍ 10-2-1 نظرية القيادة التحويلية Transformational Leadership Theory

يعرف بتاس Bass القيادة التحويلية بأنها تقوا على تغيير ست لوك الإبتا من خلال ثلاث طر

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

1. زيادة إدراكهم لقيمة وأهمية المهمة.

2. جذبا انتباههم وتركيزهم حول الأهداف الجماعية وليس اهتمامات الفردية.

3. تنشيط احتياجاتهم العليا.

فللقائد في هذه النظرية أربع مهام رئيسية.

1. تحديد الرؤية (صورة المستقبل المنشود)

2. إيصال الرؤية للأتباع.

3. تطبيق الرؤية.

4. رفع التأييد الإبتا تجاه الرؤية.

✍ 10-2-2 نظرية القيادة التبادلية Transactional Leadership Theory

يعتمد القائد في هذه النظرية على إعطاء تعليمات واضحة تحت حوله ما هو المطلوب إنجازها ومتا هي الحوافز التي ينالها الأتبا عند تنفيذ المطلوب وم يذكر العقاب دائماً لكنه متضمن ضمن نظام القيادة.

وعندما يوز القائد في القيادة التبادلية المها على الأتبا فإنهم يحملون مست وولية عملهم ست واء أكانوا يملكون القدرة والمصداقية المنسوبة لهذا العمل أم م وعند حصول أي خطأ فهم المسئولون عن هذا الخطأ بشكل شخصي ويعاقبون على فشلهم كما أنهم يابون 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 المس تتويات من أجل الحفار على اس تتم اررها واس تتق اررها في م ازولة أنش تبتها. ولعله من أك ر الأمور التي توليها المنظمات دعمها ورعايتها هيز الأداء وكيفية تحس تينه والحفار عليه حيث يش تكل 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 مقت اهتماماً من قبل الباحثين لمتا لهذا الموضوع و من أهميته بالنسبة بة للأف ارد والمنظمات بشكل عال ومن هذا المنطلق وجدت العديد من التعريفات الخاصة بموضوع الأداء من قبل هؤم الباحثين والمفكرين والكتتا في مجتال الإدارة ومن أبرزها تعري معجم مص تطلحات العلوا الإدارية الذي عرف الأداء بتأنته القيتا بتأعباء الويافة من مس توليات وواجبات وفقاً للمعتدل المفروض أدائه من العتامل الكلاء المدرا (الهرفي, 2006, ص57).

□ 12-2 أهمية الأداء

إن حياة أي منظمة مهما كان طبيعتها النش تاط الذي تمارس ته تتوكل على أداء العاملين فيها حيث توجد علاقة وطيدة بين القيما بتأعمالهم و نجتازها على الوجه المطلوب والمخطط لته من قبل الإدارة لأنها بتذلتك س توف تص تل نحو تحقيق أهدافها المنش تودة من أجل البقاء والنمو والإزدهار وعالكس من ذلك إذا لم يكن الأداء كما هو متوقع فإن ذلك ست وف يشت كل عائقاً يحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها وعالتالي يؤدي إلى ت ارجع المنشئة ومن ثم تصنيفها)الهرفي , 2006, ص58(.

2.3. المتغير التابع مفهوم أداء اللاملين:

لقد اشتق تعري أداء العاملين من المعنى اللغوي للفعل أدى إلى معنى المشتي مشتيا ليس بالستريع وم بالبطء , وأدى الشتيء قاا به , ويقال أدى فلان الدين , بمعنى قضائه , وفلان أدى الصتلاة , أي قاا بها لوقتها وأدى الشتهادة أي أدلى بها , وأدى إليه الشتيء أوصتله إليه. (مببضتين و جردات, 2001, ص42). كمتا يش تير مفهوم الأداء كتذلتك إلى درجة تحقيق و تمتا مهتا المكونة لوييفته الفرد وهو يعكس الكيصيئة التي يحقق , أو يش تبع بها الفرد متطلبات الوييصية وفي ك ير من الأحيان يحدث لبس وتداخل بين مفهوم الأداء ومفهوا الجهد الذي يشتير إلى الطاقة التي يبذلها الفرد أما الأداء هيقياس على أستاذاس النتائج التي يحققها الفرد)حستن, 2001, ص211(.في حين يعرف الأداء هو عملية التفاعل بين السلوك والإنجاز أنه مجمو السلوك والنتائج التي تتحقق مع بعضها . كما يعرف الأداء

على أنه تلك الإنجاز اذت والمستلوكات البشترية المهمة منأجل تحقيق العمل (الدحلة,2006,ص 31). أما بالنس تبة لكنجاز فهو كل ما يتبقى من أثر أو نتائج بعد أنيتوقل الأف ارد عن العمل أي أنته عبتاره عن مخرجات ونتائج.وعرف الأداء هو س تجتل نتاج أنتجت هيته ويائل محددة لعمل أو نش تاط 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 المؤس تس تة (العتيبي 2008, ص7).كما عرف Haynes الأداء بأنه الناتج الذي يحققه المويل عند ايامه بأي عمل من الأعمال حيث عرف بدوي ومصت طففي أیضت ا أن الأداء هو عبارة عن نتاج جهد معين قا ببذله فرد أو مجموعه لإنجاز عمل معين (ديسلر,2007, ص183) . كما عرف يبو الأداء بأنه نش تاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخص تص له بنجا , ويتوقل ذلك علي القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة). (Ubom,2001,p98) ويعرف ايتاس الأداء الفعلي (متأ دي من عمل (ومقترنة النتائج المتحققة ببالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصت ول إليها حتى تتكون صت ورة حيتة لمتا ححدث فعلا ومتدى النجتا في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإج اراءات الملائمة لتحسين الأداء)عبدالمحسن ,2002, ص5)أما ريان فقد عرف أداء العاملين Employee's Performance ما يقدمه العاملون من مخرجات عمل وما یضت يفونه ونوعية علاقاتهم باخريين وانض تباطهم والت ازمهم بالأنظمة والتعليمات.(ريان, 2006, ص14)وعرف الهيبي أداء الفرد هو المدى الذي ینجز هیه الفرد هدفا مرتبطا بالعمل نوعا أو كما.(الدويلة, 2007, ص10).

□ 14-2 تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية (اللاملين)

يعرف تطوير أداء الموارد البشرية بأنه الجهد المخطط له والمس تتمر الذي تقوا به الإدارة من أجل تحس تينمست توى أداء العاملين وأداء المنظمة. وهنا يعد التطوير نشة اطا موجهة إلى التحس تين العا لأداء الأف اردوالمنظمة للمس تتقبل وعذلك فإنه يختل عن التدريب من خلال ص تعوعة تحديد الأهداف العامة وص تعوعة التقييم بفاعلية وكفاءة عالية حيث تتم عملية تحديد الأهداف بعموميات مما يؤدي إلى تدني مست توى العائد المحدد أو المطلوب. ونظ أر لأن التطوير موجه نحو المستقبل فإن هذا يؤدي إلى إحداث العديد من المشتغل والمش تاكل التي تؤدي إلى إهماله وعالتالي فإن هذا الش تيء يؤدي إلى تجميد البرنامج وتحويل المش تاركين لمعالجة هذه المش تاكل)برنوطي 2004, ص434(. كما يعرف التطوير بأنه تحس تين المها ارت والمعارف للعاملين ليكونوا أك ر قنطرة على القيتا بمهتاا جتديتة كلفوا بهتا أو ست يكلفون كمتا أن التطوير يم تل حالة تعلم عامة لأي من المستويات الإدارية المختلفة وزيادة مهارتها في أداء المها المختلفة وفي الك ير من الأحيان يكون التطوير معداً بعناية فائقة ضمن ب ارمج تشتمل أمداً زمنياً بعيداً اياستاً بب ارمج التدريب المحدودة وفي ك ير من الأحيان يرى البعب أن عملية التطوير تكون منصبةً على المستويات الإدارية العليا والقيادات في منظمات الأعمال وغالباً ما تضم عملية التطوير تنمية وتحس تين المها ارت التي تؤدي إلى تأهيل الإدا ارت لويتائل أعلى في المست توى التنظيمي إذ تتوقع منظمات الأعمتال أن تكون جهود التطوير والتنمية جهوداً إدارية مس تتمرة للتعليم ترتبط بالخطط البعيدة الأمد وتتعكس بفوائد إيجابية ليس على الفرد والمنظمة فقط و نما على المجتمع التذي يعمتل بته (الغتالي والعتامرى 2008, ص602). ولأغ ارض هتذه التد ارس تة س تينم النظر لتحس تين أداء الموارد البشر (ترية)Improvement Human Resource Performance) بأنه" توفير المقدره على إعداد قوة

العمل وتزويدها بالمها ارت والمعارف اللازمة في عملية إنتاج السلع والخدمات وتطوير هذه المها ارت والمعارف للتوافق مع متطلبات الإنتاج الحديث والتوافق مع توقعات تطوره المستمر .

وتعد طريقة تحسين أداء العاملين نظاما داخليا لشركات الصناعات الكويتية ويتم اياسته من خلال المؤشت ارتالمشتقة من تجارا الشركات الصناعات الكويتية والتي تعتمدا أقتاا الموارد البشرية فيها والمؤشت ارت هيزالمستوى التشغيلي ,تقليل التكلفة ,دوارن العمل ,كفاءة الأداء,امبتكار والمرونة.

☑ **كفاءة الأداء :** قدرة العاملين في المنظمة بتحقيق أفضل تل النتائج بأفض تل الموارد. تجد كفاءة الأداء

بقت ارت العتاملين في حجم كمية العمل المنجز في الزمن المحدد في الظروف العتاديتة وغير العتاديتة و حاطتهم التامة بمعارف ومها ارت وخب ارت و ج اراءات العمل وسبل تأديته بكفاءة وفاعلية

وتطويرهم و بداعهم المس تتمر لكفاءاتهم المهنية وتحقيق أفضل تل النتائج بأفض تل الموارد المتاحة لديهم)

(Daft & Noe2001, P:16).

☑ **المستول التشغيلي :** يشتر إلى جودة وكمية العمل الفعلي للفرد أو الجماعة مقارنة مع مستوى جودة

وكمية العمل المتوقع تس تعي الش تركات إلى الإنتاجية ذات الجودة العالية وقدره العاملين لديها علي

التحس تين المس تتمر وتحمل مس تؤولية دقة وس تلامة إنجاز العمل بالجودة المطلوبة واملت ازا

بالمواعيد وامس تتغلل الأم ل للوق المتا للعمل واحت ارا ارتباطات عمل اخريين ومواعيد إنجازها

والقدرة علي التغلب علي العقبات والتأقلم مع المتغي ارت المفاجئة وأتبنا تعليمات العمل بتدقة

وأمتاننة ومتابعة العمل بتا ص ت ارر وثبتات حتي النهائية.

(Daft&Noe,2001,P: 337).

☑ **الابتكار والمرونة:** امس تتعداد لتنفيذ الأوليات حس تب أهميتها تقديم امقت ارحات العملية المبدعة

لتحس تين العمل فهم واست تيعا أوامر العمل فهم وتعلم الطر الجديدة للعمل بست رعة المرونة

والتكي مع يروف ضغط العمل .

هناك من العاملين ناد ار ما يستع د لتنفيذ مايوكل إليه من أعمال وتكون أفكاره سطحية ومبيدي رغبة

في التعامل مع الرؤساء وطاعة أوامرهم بينما يكون هدف القادة حفز هم العاملين وزر امستعدا د التا

والمستمر لتنفيذ المهام وفق أولوياتها وتقديم المقترحات المبدعة و يجاد قدرة عالية علي التكي مع يروف

العمل وتحدياته كما يظهر العاملون احت ارما كبي ار للرؤساء وينفذون تعليماتهم بدقة.

☑ **تقلي الكلف:** أداء المنظمات يتوقل علي مستوى وفاعلية العنصر البشري ومدى استتعدادة لتستخير

طاقاته بذكاء وحنكة من أجل زيادة الإنتاج بأقل الموارد د .هدف الشت ركات أن يكون لدى العاملين

القدرة علي امس تتغالل الأم تل للموارد المتتاحة و د ارك التتاجة إليهما والمحتافظة علي الأدوات

والأجهزة ودقته تشتغيلها وصتيانيتها وتنظيمها وكذلك امستغالل الأم ل للأدوات والتوفير في مصتروفاتها

و طالة عمرها امفت ارضي)حمودة 2005 ص 15).

☑ **دوارن الم:** حركة العاملين دخوم وخروجا إلى منظمة الأعمال لأسباب عديدة .

حيث يعد دوارن العمل ياهرة مكلفة للشركات الصتناعية حتي وان كان طبيعية وممكن التخلص منها

ودوارن العمل يم ل خروج المرؤوس تين من الش تركت الص تناعية بس تب ب الترية أو النقل أو

الفصل تل أو التقاعد أو الوفاة أو لأي س تبب آخر .وتم ل في حقيقتها ق ارارت إحلال دائمي أو مؤقت

للمرؤوس تين في المس تتويات والويائل المختلفة وكأي ياه رة أخري لها تكالي وم ازيا ومست اود ,

فالدوارن بست بب عدا اس تتطاعة الش تركت الص تناعية الإبقاء علي العاملين الأكفاء الماهرين

المتكئين في أداء عملهم يم ل يتاهرة س تلبية في حين امس تتغنتاء عن العتاملين غير الأكفتاء هو
يتاهرة ايجتابيتة (الغتابلى و العامرى 2008 ص607).

□ 15-2 وام 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 أو إيجابياً. وعشکل عا 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 الوبائل وتحديد المهارات لكل وبيفة يعمل على وصل الأداء الوبيفي المتوقع لكل منها لكنه م يكون كاهياً لأن تكون الإنتاجية جيدة إذ أنه من المهم أن نعمل على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والذي تتواجد فيه كافة اممتيا ازت المطلوبة ومنهاذ المعلومات والمهارات والقدرات المطلوبة والضرورية ليتمكن من إنجاز ما هو متوقع منه أما في الحامت التي م يتوفر فيها الفرد المناسب والذي م يمتلك المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بأعمال العمل والويافة ويتوافق معها 100% تلجأ المنظمات إلى التدريب والتعليم لإغلا فجوة الأداء بين ما هو متوافر حقيقية لدى الفرد , وعين ما هو مرغوا هيه من مستوى معين.

□ 16-2 تصنيفا الأداء

لقد تعددت تص تصنيفات الأداء في الش تركات الص تناعية الكويتية. وقد ص تتل نظاا إدارة الأداء في الشركات الصناعية الكويتية الأداء إلي التصنيفات اختية ذ

- الأداء الممتاز بحيث يفوق الأداء الوظيفي عن المستوى المتوقع دائماً.
- الأداء الجيد جداً بحيث يكون الأداء الوظيفي مرتفعاً عن المستوى المتوقع أحياناً .
- الأداء الجيد ذ بحيث يحقق الأداء الوظيفي المتوقع بشكل عادي وبعدها المطلوب منه.
- الأداء المقبول ذ بحيث يحقق بعاء الأداء الوظيفي المتوقع منته لكن م يحقق البتاقى وذلك لنقص فى جهود ومها ارت التمويل.
- الأداء الضئى ذ بحيث يكون الأداء الوظيفى أقل من المست توى المطلوب للقيام بمهامه الوظيفية.

□ 19-2 أهمية تحسين أداء الموارد البشرية

إن عملية تحسين أداء العاملين تعد من العوامل الهامة جداً والتي تلعب الدور امستاسى فى إستدار الحكم على مدى الإقتان ومدى التدققة المتوقعة من التمويل والعمل بموضت وعية تتاممة وذلك من خلال التقييم الموضوعى للأداء بحيث يتم استخداا عملية تقييم الأداء كقياس يمكن من خلاله اتخاذ القرار الإدارى الخاص بالتمويل والتي تستهم فى تحقيق فاعلية أداء مرتفعة تؤدي بالنهاية إلى معرفة الفرو لتدرجات الأداء بين الموفين والقادرة على تمييز المهارة ودرجة المعرفة التي يمتلكها التمويل وتحديد الحاجات التدريبية الخاصة بهم إذ تستهم عملية تقييم الأداء فى إستدار الأحكاا الإدارية الخاصة بالتمويل كالرفب، والقبول، والتراية كما تستهم فى تحسين دافعية الموفين داخل المنظمة وتحديد أهداف المنظمة التي تستهم إلى تحقيقها إذ إن تحقيقها يتدل على فاعلية الأداء ومعرفة ايم المنظمة من أجل الإلتام بمكوناتها وأخذها بالحسبان حين التخطيط والتنفيذ والتصميم والتي تعمل بصورة فاعلة على تحقيق فاعلية الأداء. فمكونات أي منظمة تستهم على إدارة المنظمة، وأف اردها فى مس تتوياتهم المختلفة، والمكونات الخارجية، والتي تستهم أعض تاء المجتمع المحلي والمنظمات، والبيئة التي تحيط بها وتؤثر فيها وتتأثر بها كما تستهم المنظمة تحسين أداء موفيهها وذلك بتطبيق نظام التعزيز الإيجابى من أجل زيادة دافعية العاملين

للعمل, وعداد ب ارمج عمل واضح تحة بعيدة عن الغموض, وتوفير ب ارمج مس تاعدة تش تمل حوافز مادية ومعنوية وعقد دوارت تدريبية

لهم(48p , 2002Yukl.).

□ 20-2 تقييم أداء اللاملين

تقييم الأداء Performance Appraisal هو العملية التداائمة التي يتم من خلالها تقييم و دارة الس تلوك والنتائج في مكان العمل(الغالبى والعامر ي , 2008, ص602).

إن الهدف الأستاستى من تقييم الأداء هو الإفادة من الموارد البشترية المتاحة إلى أقصى حد ممكن من خلال تقييم الق ارارت الإدارية المتخذة كأستاس في تحديد أستاليب ووستائل امختيار والتي تتوافق مع متطلبات العمل واتخاذها كمدخل أس تاس تي من أجل تحديد امحتياجات التدريبية للفرد .وقد يس تتخدا تقييم الأداء لأغ ارض التنمية للفرد وتحسين أدائه وعذلك فإنه يتطلب تنمية الأف ارد من عدة جوانب وهى ذ

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

□ 21-2 أهمية تقييم الأداء

تبرز أهمية تقييم الأداء من خلال الحقائق اختية ذ إذ يساعد المنظمات على النمو وامستم ارر وامزدهار وتحقيق أهدافها, حيث إن تقييم الأداء يعتبر مفتا الإدارة في حد ذاتها (درة, 2003, ص 16-17). كما أنه يلعب دوراً بارزاً في تحقيق التقدا الويفي للعاملين والذي يتأثر بنتائج التقييم, وعليه فإن الطريقة التي يتم

بها التقييم يمكن أن تؤثر بشكل كبير علي الرو المعنوية والدافعية لدى هؤمء العاملين نحو العمل) -
(ShanKou,2005,p114).

لقد أصب التوجه هيماء يخص هدف تقييم الأداء يركز على ما يحققه امداء من ايماء 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 منصبا على ما يحققه الفرد من إنجازات بدما من اتخاذ الصفات الشخصية عملية أساسية في التقييم لأن اتخاذ الصفات كمعايير لتقييم امداء يؤدي إلى تدخل أري الفرد والحكم الشخصي للمقيم مما يؤدي إلى عدا الموضوعية في الحكم. وهذا م يعني أن نهمل الصفات الشخصية في تقييم امداء لأنها تعتبر من المعايير المهمة التي لها تأثيرها المهم في مستوى الأداء وجودته لكن يمكن ترتيبها من حيث الأهمية في التقييم في الدرجة الثانية(عقيلي

, 2005, ص367).

□ 22-2 محددات الأداء

لقد جذا موضوع تحسين الأداء انتباه الكير من الباحثين والمفكرين والممارسين في محاولات متعددة لمعرفة ماهية العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي ولتفسير التذبذبا هيه صعودا وهبوطا, ومن محددات الأداء مايلي

ذ

- أ- الدافعية الفردية ذ أن يمتلك كل فرد دافعاً وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا .
- ا- مناخ أو بيئة العمل ذ وهنا م بد من تهيئة مناخ العمل من خلال التنظيم كله أو على مستوى الإدارة أو القسم أو على جميع المستويات مما يؤدي إلى إشبا حاجات الفرد, والتي تشكل انعكاساً لدافعية الفرد للعمل.
- ج- القدرة على أداء العمل المعين ذ يجب أن يكون الفرد قاد ار على القياا بالعمل المحدد الموكل إليه(الخ ازمي, 1999, ص59).
- أما الحجري فيذكر أن خمسة عوامل تحدد فعالية الأداء في المستوى الويفي هيذا 1- وجود الويفة, ومدى ضرورتها لإنتاج العملية أو الإسهاا في إنتاج جزء من العملية.
- 2- أهداف الويفة , ومدى تناسبها مع أهداف العملية.
- 3- تصميم الويفة, وهيكلتها, مما يسم بتحقيق أداء ويفي كفؤ وفعال.
- 4- اياس الويفة, حيث يجري التأكد من إمكانية اياس الأداء الويفي .
- 5- إدارة الويفة, حيث تتم عن طريق عملية م اربة أداء الويفة وتحليلها وتصحي امنح ارفات في الأداء). الحجري, 2005, ص26) .

□ 24-2 الدارسا ذا الصلة

الدارسا باللغة اللربية:

1- د ارس ءة الوبلة) ،2007(بعنوان أئر الأافة الأناظلمة لى أءاء الموظفان

فان الش أركا الص أنااة الكوابة واهءف هءة ال ارس أة إلى الأرف على أئر ال أافة الأناظلمة على

أءاء الموفان فان الشأراك الصأاعاة الكوابة،و أشأأمل مآأم ال ارسأة على الموفان فان الاءار

الأافأاة فان الشأراك الصأاعاة المأرأة فان سو الكوابة للأوار المالة والبالأ عءءا 23 شركة وقء بلأ

مآأم ال ارسأة 1000 موئل أاأ أم أأء عابة عأأأاة ممل لة لمآأم ال ارسأة أبلأ) 211(موافاً لأأزع

أسأأأانه الارسأة علبا.وقء أوصأل الأاأ إلى عءة أأأأ أهمها أنه فوآء أأأر أو ءملا إأصأأاة ل أافة

المنظمة السأأة على أءاء الموفان فان الشأراك الصأاعاة الكوابة كما ف وآء أأأر أو ءملا إأصأأاة

لكل من أأافة) القوة الءور المهمة الفراء (على أءاء الموفان فان الشأراك الصأاعاة الكوابة.وفاء

من هءة ال ارسأة أنها أأاول أأا الصأاعف فان سو الكوابة للأوار المالة وعلاأأها بأءاء الموفان فان

هءا أأا وهو الأانب الءف أأأأله د ارسأا علما أن عابة د ارسأة أأا هم المءارون بلبما عابة هءة ال

ارسأة هم الموارء البأربة.

2- د ارس أة الأماءف ،) 2006(بعنوان أأأوم نأام الءاف فان الإءارة الالمة للأمارن المءف فان

الكواب

وأأره لى كفاءة أءاء الالمان وهءف هءة ال ارس أة إلى معرفة أأأوم نأا الءافز الماءاة والمعنوبة والفراءة

والأماعاة فان الإءارة العامة للأف ارن المءف فان الكوابة على كفاءة أءاء العاملان.وأأون عابة

التدريس من موفي الإدارة العامة للطبي ارن المتدني للعتا 2006/2005 والبتالغ عتدهم (1319) موفتاً.

وتكون عينة الد ارسه من (330 موفاً وأيهرت نتائج الد ارسه إن

للحوافز المادية تأثير ايجابية على مستوى أداء الموارد البشرية ويستفاد من هذه الد ارسه ما يخص كفاءة أداء العاملين في هذا القطا وهو محور اهتماما د ارسنا في تحسين أداء الموارد البشرية.

3- د ارسه, الطحان, (2000) بعنوان "أثر الأنماط القيادية للمديرين لى رضا اللاملين وإبدا اتهم الإدارية في

الشركا الصناتية المساهمة الأردنية

هتدفت إلى التعرف عتل متدى تتأثير الأنماط القيتاديتة للمديرين علي رض تا العتاملين في الش تركتات الأردنية المس تاهمة وانعكاس ذلك على إبداعاتهم الإدارية معتمدا عل مجمو من الأدوات الإحصائية المناسبة تبة م ل المتوس تطات والتك ارارت وامنح ارفات المعيارية وغيرها بقص تد تحليل البيانات للتوص تل إلى النتائج. وأشتارت نتائج الد ارسه إلى عدا وجود علاقة ذات دملة إحصائية بين النمط القياد والرضتا الويفي بينما كان هناك علاقة قوية ذات دملة إحصائية بين عامل الرضت ا الويفي والإبدا امدارى. ويست تفاد من هذه الد ارسه بأن د ارسه الطحان تتشابة مع الد ارسه الحالية من حيث اعتبارها عامل القيادة كأحد عناصر إدارة الأداء عاملاً مهماً في تحست ين أداء العاملين حيث إن عامل القيادة والنمط القيادي عامل مهم في تحست ين أداء العاملين في مختل قطاعات الصناتعة والجهات من هنا جاءت إشتارة الباحث إلي تلك الد ارسه لمحاولة امستناس بها ومقارنة نتائجها مع نتائج الد ارسه الحالية محقا حسب نطا بحث كل منهما.

4- دراسة ، الفياض)، 1995(بعنوان "أثر النمط القيادي لي الإبداع الإداري للشركا الصناعية المستاهمة

اللامة الأردنية" ذ استخدأا نظرية الشبكية الإدارية هدف هذه الد ارسة إلى التعرف عل أثر النمط القيادي على الإبداع امدارى في الشركات المستاهمة الأردنية المدرجة في (دليل الشركات المستاهمة العامة الأردنية لسنة 1994) الصتادر عن ستو عمان المالي (تم استخدأا مقياسين في امستبانة لجمع البيانات المقياس الأول الذي طوره) Blake & Mouton (في نظرية الشبكية الإدارية لقياس النمط القيادي للمديرين أما المقياس ال اني الخاص بالإبداع امدارى فقد طوره الباحث بامعتماد علي الد ارس تات الس تابقة .وقد تم توزيع 310 نست من امستبانة على تلك الشركات بواقع خمس نست لكل شركة ذنستخة واحدة للمدير العاا أو لأحد مست اعديه ونست ختين لمدير الإدارة الوسط طي ونست ختين لمديري الإدارة الدنيا تم اختيارهم عشت وائيا .وكان عدد الشركات المستجيبية 48 شركة وعدد المديرين المجاوعين 147 مدي ار وتم استخدأا الأساليب الإحصائية الوصتصية التحليلية لوصلت خصتائص العينة واختبار فرضتيات الد ارسة ومن أهم النتائج التي توصت ل إليها الد ارسة زيادة التنست يق بين الجامعات والشت ركات لأعداد قادة أكفاء يتصت فون بنمط الفريق وقادرين علي دفع الإبداع في شتركاتهم ومن أهم التوصتيات تأستيس جهة حكومية تهتم بشتؤون الإبداع وتد عمة في المؤستسات الأردنية .ويستفاد من د ارسة الصياض والإطلا عليها إضتافة مفيدة ناهيك عن قرا د ارسة الصياض من د ارسة الباحث من حيث القطا)الصتاعي(ومن هنا فقد تكون د ارسة الصياض متشتابهة أو مختلفة مع نتائج الد ارسة الحالية مما ستدفع الباحث لمعرفة تقستير هذه النتائج لعلها تستهم في تقديم أفكار مفيدة في هذا المجال.

الدراسات باللغة الأجنبية:

Participative Leadership by American and Chinese Managers in China"

القيادة التشاركية من قبل المديرين الأمريكيين والصينيين في الصين دور العلاقات, هدف الدراسة التعرف على القيادة التشاركية عند المديرين الصينيين والأمريكيين في الشركات الصينية, بين الدراسة أهمية وجود إياها تش تاركه عند المدراء الصينيين والأمريكيين. كما بين الدراسة فعالية ومش تاركة القيادة لدى المديرين الأمريكيين والصينيين العاملين في الشركات الصينية تكون عينة الدراسة من مائة وثلاثة وستين من الموظفين العاملين في الشركات الصينية من مختلف الصناعات البرية أظهرت النتائج وعناء على التحليلات الهيكلية للدراسة, دعم الموظفين لفكرة الفرضيات التعاونية, ولكن ليس للمنافسة أو المستقلة, ستاعدت استخدأ استلوا القيادة التشاركية عند هؤلاء المديرين إلى تعزيز العلاقات بين المديرين والموظفين, وتعزيز نوعية العلاقات عن طريق تعزيز المش تاركة الفعالة من جانب القيادة والسماح باتخاذ القرارات المش تاركة ومناقشات مفتوحة على إخراج (المتعارضة) (الجدل البناء). (والإفادة من هذه الدراسة أنها ترى الباحث باتجاه القيادة التشاركية نحو تحسين أداء الموارد البشرية في المصانع الكويتية .

" 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 واملت اذا التنظيمي في المؤسسات الصينية المملوكة للدولة. هدف الدراسة إلى الكشف عن اثر القيادة التشاركية على التمكين النفسي

واملت ازا التنظيمي في المؤسسات الدولية المملوكة في الصتين. أجري الد ارسنة في الصتين بين الد ارسنة أن القيادة التشاركية يمكن أن تؤثر على التمكين النفسى السلوكي وعلى درجة الت ازا المويفين في المؤسسة والذي يؤدي بدوره إلى املت ازا والذي بدوره يؤثر على املت ازا التنظيمي للعاملين في المؤس تس تات الص تينية المملوكة للدولة .

تكون عينة الد ارسنة من (173) يعملون في مؤسسات من المؤسسات المملوكة للدولة الصتينية أيهرت نتائج الد ارسنة أن س تلوك القيادة التشاركية كان مرتبطا مع املت ازا التنظيمي ولكن ليس مع كل أبعاد والخاصة بالتمكين النفسى والكفاءة في تقرير المصير. كما أيهرت النتائج التي توصلنا إليها في حين ان س تلوك القيادة التشاركية تميل إلى جعل الش تعور بالتحيز بين المويفين أقل كما يزيد المويفين الت ازما نحو المنظمة .ويستفاد من هذه الد ارسنة بأنها تعكس ضرورة القيادة التشاركية في أنها تمكن المويفين من تحقيق س تماتهم النفس تية الس تلوكية و تحقيق أعلى درجة من الت ازا المويفين في المؤس تس تة والذي يؤدي بدوره إلى املت ازا التنظيمي للعاملين في مؤسسات الدولة .ويستفاد من هذه الد ارسنة ضرورة وجود ايدات تشاركية تس تهم في التغلب على العقبات النامية داخل المنظمة حيث تعمل على تعزيز نوعية العلاقات عن طريق تعزيز المشاركة الفعالة.وضتح الد ارسنة دور تأثير القياد التشاركية في املت ازا التنظيمي للموارد البشرية وهى نقطة ترتبط بجوهر مشكلة الد ارسنة واختية ونموذجها.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

أهمية العلاقة بين تحسين أداء الموارد البشرية المهنية والسبلوكات الإدارية والقيادية الفعالة وغير الفعالة . هدف الدارسة إلى الكشف عن تحديد مجموعة من المعايير السلوكية الإدارية والقيادية الفعالة التي تعكس أفضل الممارسات داخل الشركة أجري الدارسة في المملكة المتحدة. بين الدارسة إن إحدى الوسائل الفعالة لتنمية الموارد البشرية هي وجود ايادة فعالة قائمة على المش تاركة . أيهرت نتائج الدارسة , أن القيادة التشاركية هي من أكثر أنوال القيادة قدرة على معالجة المشكلات وأكثر قدرة على امتسا مع الحقائق وواقع المشكلات. كما أيهرت نتائج الدارسة أن وجود القيادة الفعالة التعاونية تسهم في وتنمية الموارد البشرية, وممارسة مديري الإدارة لسبلوكات فعالة في القيادة يسهم في تطوير البحوث التطبيقية والتي تسهم في إيجاد طرق جديدة لإدارة المشاريع ويجاد الحلول التعاونية, كما أيهرت النتائج أن القيادة التعاونية تسهم في تعزيز وتنمية المواهب عند الأف ارد ويجاد أفضل الممارسات لتطوير نوعية القيادة والإدارة داخل المنظمة.

يستفاد من هذه الدارسة أن تحسين أداء الموارد البشرية يعتمد الأساس هيه على القيادة الفعالة التي تسهم بدور بارز في تعزيز وتنمية المواهب عند العاملين في المؤسسة.

2.5. الخاتمة

ما هو أثر القيادة التشاركية لى تحسين أداء الموارد البشرية ؟

تبين من خلال النتائج ما يليذ

1) يوجد أثر ذو دملة 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 331.0 وذلك بسبب المناخ الاجتماعي الذي تعمل هيه المجموعة حيث كان هذا المناخ مريحا خاليا من مظاهر التوتر والقلق فساعد ذلك علي تعاون أف ارد المجموعة في وحدة واحدة وهذا هو العمل المنتج. كذلك القيادة التشاركية بين القادة والعاملين بوضع الأهداف المطلوب تحقيقها كان أساسا للتحسين والتطوير في أداء العاملين 2) وجود أثر ذي دملة إحصائية للقيادة التشاركية على كفاءة الأداء وأن فقرة القائد يستتشر الألف ارد هي الفقرة الوحيدة التي كان لها تأثير ذو دملة إحصائية على كفاءة الأداء. فهذا يعني أن التغير بالقيادة التشاركية بوحده واحده سيؤدي إلي تغير في كفاءة الأداء قدره 154.0 وذلك بستبب كمية العمل المنجز في الزمن المحدد في الظروف العادية وغير العادية حيث يتميز العامل ون بوفرة إنتاجيتهم بنسب ممتازة في أقل وق وتح كل يرف أنجاز العمل بالجودة المطلوبة مع املت ازا بالمواعيد واستغلال الأم ل للوق المتأ .

3) وجود أثر ذي دملة إحصائية لفقرات القيادة التشاركية على المستوى التشغيلي وكذلك أشتارت النتائج إلى أن فقرتي القائد يس تنش تير فريق العمل وتقويب الص تلاحيات كان لها تأثير ذو دملة إحصائية على المستوى التشغيلي. فهذا يعني أن التغير بالقيادة التشاركية بوحده واحده سيؤدي إلي تغير في المستوى التشغيلي قدره 424.0 وذلك بستبب تحمل مسئولية ودقة ستلامة للعمل واحت

أرا ارتباطات عمل اخريين ومواعيتد إنجازهما والقندرة علي التغلب علي العقبات والتأقلم مع المتغي
ارت المفتاجتة وإتبتا تعليمات العمل بدقه وأمانه ومتابعة العمل بإص ارر وثبات حتي نهايته
4) وجود أثر ذي دملة إحصائية لفق ارت القيادة التشاركية على امتكار والمرونة وتتش تير النتائج إلى
أن الفق ارت القائد يس تتش تير الأف ارد والقائد يس تتش تير فريق العمل وتقويب الص تلاحيات لها
تأثير ذو دملة إحص تائية على امتكار والمرونة بينما باقي الفق ارت لم يكن لها تأثير ذو دملة إحص
تائية على امتكار.

فهذا يعني أن التغير بالقيادة التشاركية بوحده واحتده س تيؤدي إلى تغير في امتكار والمرونة
قندره
191.0 وذلك بستب ب لديهم امستعداد التا والمستمر لتنفيذ المهام وفق أولويتها وتقديم المقترحات المبدعة
مع القدرة العالية علي التكي مع يرف العمل وتحدياته.

5) وجود أثر ذي دملة إحصائية لفق ارت القيادة التشاركية على تقليل التكلفة وكذلك أشتارت النتائج إلى
أن الفق ارت القائد يقرر والقائد يستشير فريق العمل ويكون عمل القائد تستهيل العمل كان لها تأثير ذو
دملة إحص تائية على تقليل التكلفة بينما باقي الفق ارت لم يكن لها تأثير ذو دملة إحص تائية على
تقليل التكلفة. فهذا يعني أن التغير بالقيادة التشاركية بوحده ستيؤدي إلى تغير في تقليل التكلفة
قدره 149.0 ذلك بس تب ب امس تتغالل الأم ل للموارد المتاحة و د ارك الحاجة إليها والمحافظة علي
الأدوات ودقة تش تغيلها وصيانتها وتنظيمها وامستغالل الأم ل للأدوات والتوفير في مصروفاتها و طالة
عمرها امغت ارضي.

وجود أثر ذي دملة إحصائية لفق ارت القيادة التشاركية على دوارن العمل وكذلك تبين أن فقرتي القائد
يقرر والقائد يستشير فريق العمل لها تأثير ذو دملة إحصائية على دوارن العمل بينما باقي الفق ارت لم يكن
لها تأثير ذو دملة إحصائية على دوارن العمل. فهذا يعني أن التغير بالقيادة التشاركية بوحده ستيؤدي

إلى تغيير في دوارن العمل قدره 308.0 ذلك بسبب مشاكل فنيه بالأداء أو بسبب تغير ظروف أو سياسات المنظمة فتضطر إلى زيادة أو نقصان حجم القوة العاملة

الاستبانة

السادة أعضاء مجلس الإدارة والمدراء ومساعديهم ورؤساء الأقسام الأفاضل

تحية طيبة وبعد:-

أضع بين أيديكم استبانة خاصة بدراسة " أثر نمط القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية في الصناعة " راجياً منكم الإجابة على فقراتها. حيث تهدف الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التشاركية على تحسين مستوى الموارد البشرية في الصناعة. مستحضرين تجاربكم وخبراتكم الميدانية وستكون دقة الإجابة عاملاً معززاً لدقة النتائج وموضوعيتها. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

ملاحظات أساسية:

1. الرجاء أن تغطي إجاباتكم جميع فقرات الاستبانة بعد قرائتها بدقة وإمعان.
2. لا توجد حاجة لذكر الاسم أو المسمى الوظيفي حيث أن الغاية من الاستبانة هي غاية علمية.
3. سوف تستخدم جميع المعلومات لأغراض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

التعاريف الإجرائية:

أ. 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.

ب. تحسين أداء العاملين: 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، ولتحسين الأداء مؤشرات أهمها، كفاءة الأداء و المستوى التشغيلي و الابتكار والمرونة و تقليل الكلفة و دوران العمل في الشركات الصناعية.

استبانة الدراسة

أولاً : البيانات الشخصية

أولاً : أرجو التكرم بتعبئة البيانات الأولية :

1- الجنس

☐ ذكر ☐ أنثي

2- العمر :

☐ 25 سنة فأقل ☐ 26-35 سنة ☐ 36-45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة

3- الحالة الاجتماعية:

☐ أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل

4- المستوى التعليمي :

☐ ثانوية عام ☐ دبلوم عالي ☐ درجة البكالوريوس ☐ دراسات عليا

5- نوع المؤهل الدراسي :

☐ صناعي ☐ قانوني ☐ مالي ☐ إداري ☐ أخرى

6- الدورات التدريبية .

عدد الدورات التي شاركت فيه

☐ دورة عامة ☐ دورة متخصصة

7- عدد سنوات الخبرة

☐ 5 سنوات فأقل ☐ 6-10 سنوات ☐ 11-15 سنة ☐ أكثر من 15 س

8- المستوى الإداري

☐ عضو مجلس ادارة ☐ مدير ☐ مساعد مدير ☐ رئيس قسم

أرجو التكرم بالإجابة عن عبارات الاستبانة بوضع إشارة ☒ في الخانة التي تراها مناسبة.
ثانياً: القيادة التشاركية :

م	الفقرة	موافق بدرجة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيف	ضعيف جداً
أ – القائد يقرر						
1	أستخدم سلطتي في إصدار القرارات بشكل مطلق.					
2	أأخذ القرار بالتأثير والاستمالة بقصد تحقيق الهدف.					
3	أأخذ القرارات في أوقات الأزمات.					
4	أأخذ القرار بعد حصولي على المعلومات الكافية.					
5	لا أتردد في اتخاذ قرارات حاسمة تجنباً للمسؤولية حتى ولو أثر ذلك على طموحي.					
ب – القائد يستشير الأفراد						
6	أسمح لي شخصيتي كقائد باستشارة الأفراد دون تردد.					
7	أفضل أخذ رأي الأفراد كل علي إنفراد وليس كمجموعة واحدة.					
8	أيتطلب تطوير قدراتي تفاعلاً حقيقياً مع الأفراد.					
9	أأحظى الأفراد المشاركين والمؤسسة بدعمي الرئيسي.					
10	أأوجد في المجموعة عدد قليل من يمتلك المهارات والقدرات وهو من يتم أخذ رأيهم وليس الجميع.					

ج - القائد يستشير فريق العمل					
				أعطي التعليمات مفصلة وكاملة للمرؤوسين بدلا من مجرد منحهم الاتجاهات العامة.	11
				يعطي المرؤوسين المعلومات ذات الأهمية لإنجاز مهامهم عليه.	12
				أستشير مجموعتي في العمل ولا أخذ برأيهم	13

م	الفقرة	موافق بدرجة			
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيف
		ضعيف جداً	ضعيف	متوسطة	عالية جداً
ج _ القائد يستشير فريق العمل					
14	أستشير مجموعتي في العمل و أخذ برأيهم				
15	أحرص على العلاقات الانسانية في المجموعة				
ز - يكون عمل القائد تسهيل العمل.					
16	يسهل الإمام التام بلوائح وقوانين المنظمة علي تنفيذ المهام الموكلة لي.				
17	يسهل ثقتي بكفاءتي العالية في تخصصي مهمة تنفيذ الأعمال الموكلة لي.				
18	تسهل خبرتي العملية الدرب لإثبات قيادتي.				
19	تسهل السيطرة الذاتية والقيادية المكتسبة في شخصيتي في عملية مواجهة المواقف الصعبة من كسب ثقة المروؤسين.				
20	تساعدني السمات القيادية في استخدام الصلاحية لإنجاز المهام.				
ر تفويض الصلاحيات.					
21	أعطي مساعدي الحق في ممارسة سلطاتهم إلى الحد الأقصى				
22	تحتني التزام المساعدين بأخلاقيات العمل على تفويض الصلاحية .				
23	تساعد معرفتي بقدرات مساعدي علي منحهم الصلاحيات				
24	تحفزني التدفق الفعال للمعلومات على تفويض الصلاحية				
25	أفضل أختيار مرشحين ذوي شخصية قوية وتمكن من العمل المناط بهم لمنحهم الصلاحيات				

ثالثاً : مؤشرات تحسين الأداء :

م	الفقرة	موافق بدرجة				
		ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول	ضعيف
س - كفاءة الأداء						
26	يساعد تحمل مسؤولية دقة وسلامة أنجاز العمل في تحسين كفاءة أداء العاملين.					
27	يساعد إعطاء الدورات التدريبية والمحاضرات في تحسين كفاءة الأداء.					
28	لا يساعد استخدام أسلوب المكافآت والرواتب والترقية والمعاقبة بعدم الترقية في تحسين كفاءة الأداء					
29	يساعد استغلال الموارد المتاحة لتحقيق الاستفادة القصوى منها في تحسين كفاءة الأداء .					
30	يساعد الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات في تحسين كفاءة الأداء .					
ش- المستوى التشغيلي						
31	يساعد تكييف مناهج العمل لتلائم سياسات المنظمة في تحسين المستوى التشغيلي.					
32	يساعد فحص خطط العمل بشكل مستمر للتعرف على المشاكل ومعالجتها في تحسين المستوى التشغيلي.					
33	يساعد تفعيل الرقابة الداخلية في تحسين المستوى التشغيلي.					
34	تساعد استخدام الموارد البشرية المدربة في تحسين المستوى التشغيلي.					
35	تساعد المعالجات السريعة للأخطاء في تحسين المستوى التشغيلي.					

م	الفقرة	موافق بدرجة				
		ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول	ضعيف
ص - الابتكار والمرونة						
36	تساعد الاستعداد لتقبل الاقتراحات العملية المبدعة لتحسين العمل في تحسين الابتكار والمرونة.					
37	تساعد عدم طرح الأفكار والاقتراحات السطحية في تحسين الابتكار والمرونة.					
38	تساعد عدم رفض المقترحات والأفكار الجديدة في تحسين الابتكار والمرونة.					
39	تساعد التمتع بالمرونة اللازمة مع ظروف العمل في تحسين الابتكار والمرونة.					
40	يساعد مراقبة جهود الآخرين وحثها على التحسين المستمر في تحسين الابتكار والمرونة.					
ض - تقليل الكلف						
41	يساعد الإنتاج الرشيق أي غير المُحْمَل بمخزون زائد أو عمالة زائدة في تقليل الكلف.					
42	يساعد زيادة حجم الإنتاج في تقليل الكلف.					
43	يساعد استخدام التكنولوجيا الحديثة والمكننة الالكترونية في تقليل الكلف.					
44	يساعد استقرار المخزون السلعي من المواد الأولية في تقليل الكلف.					
45	يساعد الإنتاجية الجيدة ومعدل أداء عالي والتجاوب مع الطلبات الطارئة في تقليل الكلف.					

م	الفقرة	موافق بدرجة				
		ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول	ضعيف
ط- دوران العمل						
46	يساعد انخفاض نسب الاستقالات في تحسين دوران العمل.					
47	يساعد انخفاض نسب النقل والترقية في تحسين دوران العمل.					
48	يساعد انخفاض نسب الفصل من العمل في تحسين دوران العمل.					
49	يساعد انخفاض نسب إصابات العمل والعجز في تحسين دوران العمل.					
50	يساعد انخفاض نسب الوفاة في تحسين دوران العمل.					

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

❖ 1-3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الشركات المساهمة العامة الصناعية والمدرجة في السوق للأوراق المالية والبالغ عددها 27 شركة بالإضافة إلي القادة في تلك الشركات حيث بلغ عدد القادة الإداريين (507). وكان توزيعهم , أعضاء مجالس

الإدارة (164) ومديري الإدارات (99) ومساعدتهم (99) ورؤساء الأقسام (145) كما موضح في الجدولين (1-3) (3-2) .

وقد تم اختيار مجتمع الدراسة المذكور لاحقاً للأسباب التالية :

- 1- تم اختيار مجتمع الدراسة الشركات المساهمة العامة الصناعية والمدرجة في السوق للأوراق المالية وذلك بسبب توافر بيانات ثانوية عن تلك الشركات مثل التأسيس والإنتاج وعدد العاملين ورأس المال المدفوع.
- 2- تم اختيار الشركات المساهمة العامة الصناعية الكويتية والمدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية وذلك لأن الشركات تمثل العمود الفقري للاقتصاد الكويتي إذ إن قيمتها السوقية تمثل جزءاً كبيراً من مجموع الشركات المدرجة، كذلك تمثل نسبة كبيرة من الناتج المحلي الإجمالي، وقد تم اختيار الشركات كبيرة الحجم إذ إنه من المتوقع أن تحتوي هذه الشركات على مستويات إدارية متعددة.

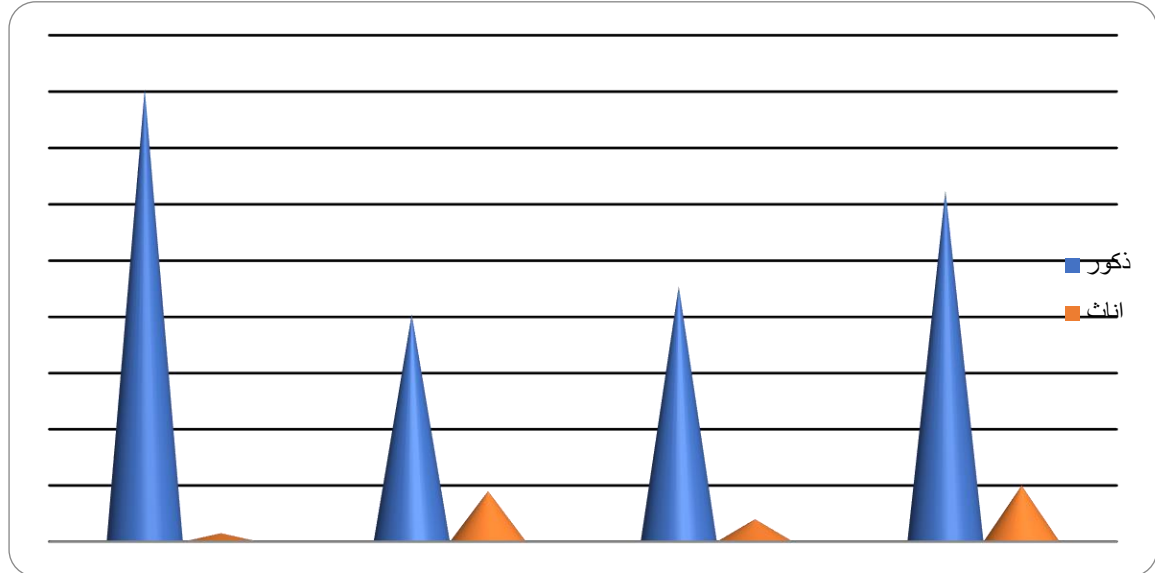
جدول (1-3)

تبويب أفراد القادة الإداريين مجتمع الدراسة حسب الجنس

أصناف القادة الإداريين	ذكور	إناث	المجموع
أعضاء مجلس الإدارة	161	3	164
مديرو الإدارات	81	18	99
مساعدي مديري الإدارات	91	8	99
رؤساء الأقسام	125	20	145
المجموع	458	49	507

شكل (1-3)

تبويب أفراد القادة الاداريين مجتمع الدراسة حسب الجنس



تبويب أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

أصناف القادة الاداريين		ذكور		اناث	
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
أعضاء مجلس الإدارة		26.7	40	2.7	4
مديرو الإدارات		20.0	30	1.3	2
مساعدو مديري الإدارات		20.0	30	0.7	1
رؤساء الأقسام		26.7	40	2.0	3
المجموع		93.3	140	6.7	10

من واقع الجدول رقم (3-4) أشارت النتائج الى أن الغالبية العظمى من العينة من الذكور، فقد بلغ عددهم (140) وبواقع نسبة مئوية قدرها (93.3%) من إجمالي العينة، بينما كان عدد الإناث (10) وبواقع نسبة مئوية قدرها (6.7%).

جدول (3-5)

تبويب القادة الإداريين العاملين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الكويتية وفق خصائصها

النسبة المئوية	التكرار	الخاصية	
93.3%	140	ذكر	الجنس
6.7%	10	انثى	
5%	8	25 سنة فأقل	العمر
22%	33	26-35 سنة	
48%	72	36-45 سنة	
25%	37	أكثر من 45	
4%	6	أعزب	الحالة الاجتماعية
80%	120	متزوج	
11%	17	مطلق	
5%	7	أرمل	
9%	14	ثانوية عامة	المستوى التعليمي
12%	18	دبلوم عالٍ	
65%	97	بكالوريوس	
14%	21	دراسات عليا	
33%	50	صناعي	نوع المؤهل الدراسي
12%	18	مالي	
3%	5	قانوني	
51%	76	إداري	
1%	1	أخرى	عدد سنوات الخبرة
9%	14	5 سنوات فأقل	
45%	67	6-10 سنة	
27%	40	11-15 سنة	
19%	29	أكثر من 15 سنة	

النتائج وكما

(3-5) أن

بلغ 140

قدرها 93.3%

الإناث 10

قدرها 6.7%

المجتمع. وهذا

وأشارت

في الجدول

عدد الذكور

وبنسبة مئوية

بينما كان عدد

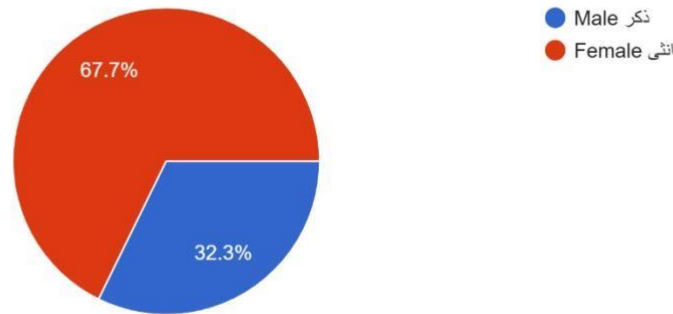
وبنسبة مئوية

من عينة

من المؤشرات الدالة على أن نسبة إسهام المرأة الكويتية في سوق العمل الصناعي محدودة جدا بالرغم من الانفتاح في المجتمع الكويتي مقارنة بالمجتمعات الخليجية الأخرى.

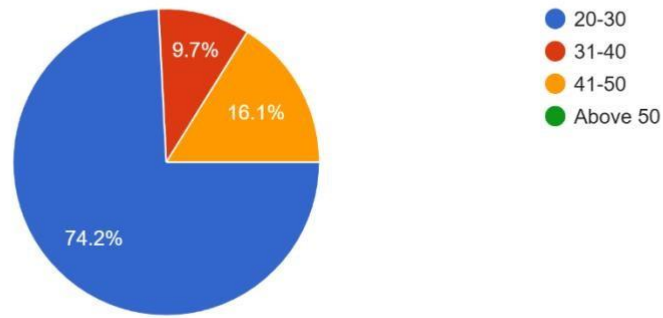
كما أشارت النتائج الى أن الفئة العمرية 25 سنة فأكثر كان عددها 8 وبنسبة مئوية قدرها 5% وأما الفئة العمرية 26-35 سنة كان عددها 33 وبنسبة مئوية قدرها 22%، أما الفئة العمرية من 36-45 سنة فقد شكلت العدد الأكبر حيث بلغ عددها 72 وبنسبة مئوية قدرها 48%، والفئة العمرية أكثر من 45 سنة فقد بلغ عددها 37 وبنسبة مئوية قدرها 25%. وتشير النتائج السابقة بالنسبة للفئات العمرية أن الفئة الشبابية في المجتمع الصناعي الكويتي تشكل الجزء الأعظم من السوق الصناعي الكويتي وهذا المؤشر يوضح مدى الحالة الصحية التي يتمتع بها السوق الصناعي الكويتي من خلال قدرة الفئة الشبابية التعامل مع التكنولوجيا الحديثة والأساليب الإدارية الحديثة في إدارة المنشآت الصناعية.

Gender الجنس
31 responses



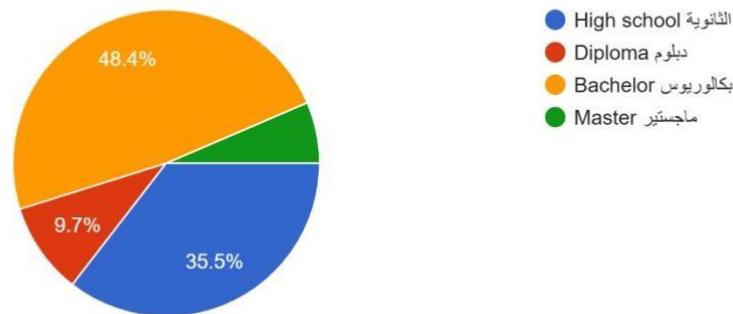
وأشارت نتائج الحالة الاجتماعية الى أن نسب المتزوجين من القادة الإداريين العاملين في الشركات الصناعية المساهمة الكويتية بلغ عددهم (120) وبنسبة مئوية قدرها 80%. بينما أشارت نتائج أعداد فئة الاعزب (6) وبنسبة مئوية قدرها 4%. أما المطلقون فبلغ عددهم (17) وبنسبة مئوية قدرها 11%. بينما كان عدد الارامل (7) وبنسبة مئوية قدرها 5%.

العمر Age
31 responses



أشارت نتائج المستوى التعليمي إلى أن حملة الدراسات العليا كان عددهم (21) وبنسبة مئوية قدرها 14%. بينما كان عدد القادة الإداريين من حملة البكالوريوس (97) وبنسبة مئوية قدرها 65%. وأشارت النتائج كذلك إلى أن عدد القادة الإداريين من حملة الدبلوم العالي كان (18) وبنسبة مئوية قدرها 12%. أما القادة الإداريون من حملة الثانوية العامة فبلغ عددهم (14) وبنسبة مئوية قدرها 9%.

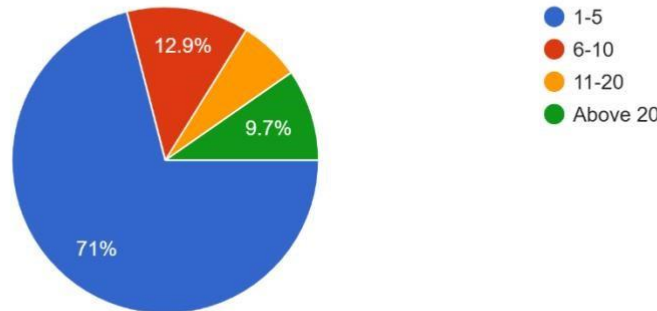
المستوى الدراسي Academic level
31 responses



أما بالنسبة لنتائج نوع المؤهل العلمي فقد أشارت الى أن عدد المؤهلات الصناعية بلغ عددهم (50) وبنسبة مئوية قدرها 33%. والمؤهل المالي بلغ العدد (18) وبنسبة مئوية قدرها 12%. أما القانوني فبلغ عددهم (5) وبنسبة مئوية قدرها 3%. فيما كان عدد المؤهل الإداري (76) وبنسبة مئوية قدرها 51%. فيما لم تكن الا حالة واحدة من المؤهلات الاخرى وبنسبة مئوية قدرها 1%.

وأشارت نتائج سنوات الخبرة الى القادة الاداريين الذين يمتلكون خبرات 5 سنوات فأقل كان عددهم (14) وبنسبة مئوية قدرها 9%. والذين لديهم خبرات من 6- 10 سنوات كان عددهم (67) وبنسبة مئوية قدرها 45%. فيما كان عدد القادة الإداريين الذين يمتلكون الخبرات من 11-15 سنة (40) وبنسبة مئوية قدرها 27%. وعدد الذين يمتلكون الخبرات لأكثر من 15 سنة كان (29) وبنسبة مئوية قدرها 19% . أما بالنسبة للدورات التي شارك فيها القادة الإداريون فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدورات العامة والمتخصصة وكما موضح في الجدول (3- 6).

Experience level عدد سنوات الخبرة
31 responses



جدول (3- 6)

الدورات العامة والمتخصصة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

التي شارك فيها القادة الاداريون

540	دورة عامة	الدورات التدريبية
126	دورة متخصصة	
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدورات التدريبية
2.21	3.6	دورة عامة
0.65	1.2	دورة متخصصة

يشير الجدول أعلاه الى أن المتوسط الحسابي للدورات العامة كان (3.6) والانحراف المعياري (2.21) كما كان متوسط الدورات المتخصصة (1.2) والانحراف المعياري (0.65).

❖ 3-3 أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة في معرفة أثر القيادة التشاركية في تحسين أداء الموارد البشرية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية (القطاع الصناعي). حيث تم الاطلاع على عدد من الاستبانات والتي استخدمت في الكشف عن أثر القيادة التشاركية في تحسين الموارد البشرية للشركات الصناعية مستفيدا من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة فقد تم اقتباس بعض فقرات الاستبانة وتعديل ترجمتها بناء على اقتراحات الأستاذ المشرف ولجنة التحكيم ونتائج الدراسة الاستطلاعية وبشكل يحافظ على جوهر هذا المقياس الذي طوره قروم وزملاؤه (Pierce&Newstrom, 2008, p272). فقد قام الباحث بتطوير استبانة للكشف عن أثر نمط القيادة التشاركية في تحسين أداء الموارد البشرية حيث تكونت الاستبانة من الاجزاء التالية:

الجزء الاول:

تضمن هذا الجزء البيانات الشخصية حيث تضمنت (الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي، ونوع المؤهل الدراسي، والدورات التدريبية المتخصصة والعامة، وعدد سنوات الخبرة).

الجزء الثاني :

تضمن هذا الجزء مجموعة من الفقرات تصف أنماط القيادة التشاركية وكما يلي (القائد يقرر , والقائد يستشير الافراد , والقائد يستشير فريق العمل , ويكون عمل القائد تسهيل العمل وتفويض الصلاحيات).

الجزء الثالث:

يتضمن هذا الجزء مجموعة من الفقرات تصف تحسين أداء العاملين لخمس مؤشرات وهي كالتالي (كفاءة الاداء , والمستوى التشغيلي , والابتكار والمرونة , وتقليل الكلف , ودوران العمل).
وقد تمت الإفادة من تقييم أداء العاملين بمستويات الاداء المختلفة (ممتاز , جيد جدا , جيد , مقبول , ضعيف)
وبدرجات خاصة للشركات الصناعية المساهمة العامة الكويتية من خلال زيارة ميدانية لاقسام شؤون العاملين في تلك الشركات , وهو ما تمت الإفادة منه , كما هو موضح بالملحق (2).

❖ 4-3 صدق الأداة

1- صدق المحكمين

تم عرض الاستبانة على (9) محكمين من أساتذة الادارة المختصين في جامعة الكويت وأعضاء هيئة التدريس من جامعة عمان العربية للدراسات العليا وللتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة وقد تم الاخذ بملاحظات وأراء المحكمين وتمت إعادة صياغة بعض الفقرات وإجراء التعديلات المطلوبة عليها وكما يظهر في الملحق (1).

2- صدق الاتساق الداخلي

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي لكل من فقرات القيادة التشاركية وفقرات تحسين الأداء عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون بين فقرات كل مجال في الاستبيان مع المجال ككل , وقد تراوحت معاملات ارتباط الأنماط القيادة التشاركية بالمجال ككل بين (0.325 – 0.636) , وتراوحت معاملات ارتباط لمؤشرات تحسين الأداء بالمجال ككل بين (0.345 – 0.629) مما يدل على صدق المقياس وصلاحيته للاستخدام.

جدول (3-7)

قيمة معامل الارتباط (معامل الارتباط بيرسون) لفقرات القيادة التشاركية

أنماط القيادة التشاركية	قيمة معامل الارتباط
القائد يقرر	0.573
القائد يستشير الافراد	0.325
القائد يستشير فريق العمل	0.461
يكون عمل القائد تسهيل العمل	0.489
تفويض الصلاحيات	0.636

جدول (3-8)

قيمة معامل الارتباط (معامل الارتباط بيرسون) لفقرات تحسين الأداء

تحسين الأداء	قيمة معامل الارتباط
كفاءة الأداء	0.551
المستوى التشغيلي	0.345
الابتكار والمرونة	0.533

0.629	تقليل الكلف
0.501	دوران العمل

❖ 5-3 ثبات الاداة

وللتحقق من درجة ثبات أداة القياس (الاستبانة) تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Retest) حيث قام الباحث بدراسة عينة حجمها (30) قائد اداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الكويتية من خارج مجتمع عينة البحث. وأعاد التطبيق عليهم بعد أسبوع من تاريخ توزيع (استبانة) الدراسة. وقد تراوحت قيمة معامل ألفا مابين (0.85) و (0.96) مما يشير إلى ثبات الاختبار .

جدول (9-3)
قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة

قيمة ألفا	نمط القيادة التشاركية
0.86	القائد يقرر
0.90	القائد يستشير الافراد
0.96	القائد يستشير فريق العمل
0.85	يكون عمل القائد تسهيل العمل
0.88	تفويض الصلاحيات

تحسين أداء الموارد البشرية	قيمة الفا
كفاءة الأداء	0.90
المستوى التشغيلي	0.93
الابتكار والمرونة	0.86
تقليل الكلف	0.93
دوران العمل	0.95

❖ 6-3 اجراءات الدراسة

بعد إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) من قبل الباحث ولغرض التثبت منها بأجزائها الثلاثة قام الباحث بالاجراءات الآتية:

1- الحصول على كتاب رسمي صادر من جامعة عمان العربية للدراسات العليا لغرض مخاطبة الجهات المعنية

ذات الصلة بموضوع البحث في القطاع الصناعي الكويتي. لغرض تسهيل مهمة توزيع الإستبانة على أفراد عينة

الدراسة وكما مبين في الملحق (3).

2- تم توزيع الإستبانة الدراسة على عينة الدراسة بعد أخذ الموافقة من إدارات الشركات قيد العينة. حيث قام أفراد

العينة بوضع علامة (✓) أمام كل فقرة تعبر عن وجهة نظر أفراد العينة من القادة الإداريين.

3- بلغ عدد الاستبانات الموزعة (189) استبانة حيث تم استرجاع عدد (158) منها وظهر أن عدد الاستبانات

الباطلة (8) وعدد الاستبانات القابلة للتحليل (150) استبانة.

4- صممت الاستبانة وفقا لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي الاستجابة.

أ- تقدير أنماط القيادة التشاركية وهي (القائد يقرر , والقائد يستشير الافراد, والقائد يستشير فريق العمل , ويكون عمل القائد تسهيل العمل , وتفويض الصلاحيات) وبمستويات إجابة موافق بدرجة (عالية جدا , عالية, متوسطة, ضعيف , ضعيف جدا) . حيث تقابل كل مستوى من مستويات الاجابة الدرجات التالية: (1,2,3,4,5) حيث تعني الدرجة (5) عالية جدا والدرجة (4) تعني عالية والدرجة (3) تعني متوسطة والدرجة (2) تعني ضعيف والدرجة (1) تعني ضعيف جدا .

ب- تقدير تحسين أداء العاملين بناءً على خمسة مؤشرات وهي كما يلي: (كفاءة الأداء , والمستوى التشغيلي, والابتكار والمرونة , وتقليل الكلف , ودوران العمل). وبمستويات إجابة (ممتاز, جيد جدا , جيد , مقبول , ضعيف) وتقابل درجات التقدير (1,2,3,4,5), حيث تعني الدرجة (5) ممتاز , والدرجة (4) جيد جدا , والدرجة (3) جيد, والدرجة (2) مقبول, والدرجة (1) ضعيف .

5- تم ادخال البيانات على الحاسوب لغرض بناء قاعدة للبيانات التي سيتم تحليلها ومعالجتها احصائيا وذلك من خلال الاستعانة بالبرنامج الاحصائي SPSS .

❖ 7-3 الاساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات

لغرض اختبار فرضيات الدراسة والتحقق من نموذجها تم استخدام الاساليب الاحصائية الآتية:

1- التوزيعات التكرارية وذلك لتحليل خصائص عينة الدراسة.

2- كرونباخ ألفا (Chronbachs Alpha) لقياس درجة ثبات أداة القياس (الاستبانة).

3- اختبار كولموغوروف-سميرنوف (K-s) للتحقق من تمتع البيانات بخاصية التوزيع الطبيعي.

4- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف على اتجاهات القادة الاداريين لنمط التشاركية والمشاركة بالدورات وتحسين أداء الموارد البشرية.

5- معامل ارتباط بيرسون لقياس الاتساق الداخلي بين فقرات القيادة التشاركية وفقرات تحسين الأداء .

6- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) بغرض قياس أثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية.

7- تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لقياس الفروق بين اتجاهات القادة نحو أنماط القيادة التشاركية في تحسين أداء الموارد البشرية.

وللتحقق من أن البيانات قد تم تجميعها من عينة الدراسة ومتغيراتها المختلفة تتمتع بخاصية التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام اختبار كولموغوروف-سميرنوف (K-S) لهذا الغرض وقد أشارت نتائج الاختبار الى أن جميع البيانات التي تم تجميعها لكافة متغيرات الدراسة تتمتع بخاصية التوزيع الطبيعي وكما تظهر نتائجه في جدول (3-10).

جدول (3-10)

نتائج اختبار كولموغوروف-سميرنوف (K-S) لأنماط التشاركية وتحسين أداء الموارد البشرية في الشركات الصناعية المساهمة الكويتية

المتغير	قيمة (K-S)	الدلالة الاحصائية
نمط القيادة التشاركية	1.719	0.005
القائد يستشير الافراد	1.414	0.037
القائد يستشير فريق العمل	2.175	0.000
يكون عمل القائد تسهيل العمل	1.249	0.089
تفويض الصلاحيات	1.540	0.017
مؤشرات تحسين أداء العاملين	1.402	0.039
كفاءة الأداء	2.285	0.000
المستوى التشغيلي	1.401	0.039
الابتكار والمرونة	1.410	0.037
تقليل التكلفة	1.614	0.011
دوران العمل	2.050	0.000

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف على أنماط القيادة التشاركية التي يمتلكها القادة الإداريون في الشركات الصناعية المساهمة الكويتية، و قياس أثر تلك الأنماط على تحسين أداء الموارد البشرية فيها، ويتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة عن اتجاهات القادة نحو القيادة التشاركية في الشركات الصناعية المساهمة الكويتية وكذلك اتجاهاتهم نحو تحسين الاداء في تلك الشركات، ثم اختبار فرضيات أثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية وفرضيتي الفروق.

❖ 1-4 اتجاهات القادة نحو القيادة التشاركية في الشركات الصناعية المساهمة الكويتية

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات القادة عن فقرات القيادة التشاركية (القائد يقرر، القائد يستشير الأفراد، القائد يستشير فريق العمل، يكون عمل القائد تسهيل العمل، تفويض الصلاحيات) مع إعتبار اتجاه الاجابات كما يلي:

الاتجاه	مدى الإجابة
سلبي	1-2.32
معتدل	2.33-3.66
ايجابي	3.67 - 5

وفيما يلي عرض لنتائج اجابات القادة (أعضاء مجلس الادارة، والمديرين ومساعدتهم،و رؤساء الأقسام):

تم تقسيم الإستبانة الدراسة إلى خمسة أنماط قيادية كل نمط يقيس متغيرات الدراسة المستقلة وخمسة مؤشرات

لتحسين أداء الموارد البشرية ، وقد قام الباحث بتجميع إجابات أفراد العينة على مجموعة الفقرات المتعلقة بكل بعد

واحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والحصول على ما يلي :

👉 النمط الأول : القائد يقرر

جدول رقم(1-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات القادة نحو القائد يقرر في الشركات الصناعية المساهمة
الكويتية

(حجم العينة ن = 150)

الاتجاه	ترتيب الفقرات وفق اهميتها *	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القائد يقرر
معتدل	2	1.44	3.27	أخذ القرار بالتأثير والاستمالة بقصد تحقيق الهدف.
معتدل	4	1.44	2.87	أخذ القرار بعد حصولي على المعلومات الكافية.
معتدل	3	1.62	2.83	أخذ القرارات في أوقات الأزمات.
معتدل	5	1.51	2.7	لا أتردد في اتخاذ قرارات حاسمة تجنباً للمسؤولية حتى ولو أثر ذلك على طموحي.
سلبي	1	1.27	1.06	أستخدم سلطتي في إصدار القرارات بشكل مطلق.

* حيث يشير الرقم الى تسلسل الفقرة في الاستبانة

يشير الجدول (1-4) الى اتجاهات أفراد العينة عن القائد يقرر، حيث حصلت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "أخذ القرار بالتأثير والاستمالة بقصد تحقيق الهدف." على أعلى قيمة متوسط حسابي قدرها (3.27) وبما أنها تقع بين (2.33 - 3.67) مما يعني ان اتجاهات أفراد العينة نحو هذه الفقرة كانت معتدلة. في حين الفقرة رقم (1) والتي تنص على "أستخدم سلطتي في إصدار القرارات بشكل مطلق." حصلت على أقل قيمة متوسط حسابي قدرها (1.06) وهي أقل من (2.33) مما يدل أن اتجاهات أفراد العينة نحوها كانت سلبية بينما حصلت باقي فقرات القائد يقرر والتي تنص "أخذ القرار بعد حصولي على المعلومات الكافية"، "أخذ القرارات في أوقات الأزمات"، "لا أتردد في اتخاذ قرارات حاسمة تجنباً للمسؤولية حتى ولو أثر ذلك على طموحي" على قيم متوسطاتها الحسابية مقدارها (2.87، 2.83، 2.7) على التوالي،

وهي تقع بين (2.33 - 3.67)، مما يؤشر الى أن اتجاهات أفراد العينة عن القائد يقرر كانت معتدلة كما هو مؤشر بالجدول (1-4).

النمط الثاني : القائد يستشير الأفراد

جدول رقم (2-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات القادة نحو القائد يستشير الأفراد في الشركات الصناعية المساهمة الكويتية

(حجم العينة ن = 150)

الاتجاه	ترتيب الفقرات وفق أهميتها *	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القائد يستشير الأفراد
ايجابي	9	1.2	4.4	يحظى الأفراد المشاركون والمؤسسة بدعمي الرئيسي.
معتدل	7	1.4	3.2	أفضل أخذ رأي الأفراد كل علي إنفراد وليس كمجموعة واحدة.
معتدل	10	1.5	3.13	يوجد في المجموعة عدد قليل من يمتلك المهارات والقدرات وهو من يتم أخذ رأيهم وليس الجميع.
معتدل	6	1.5	3.07	تسمح لي شخصيتي كقائد باستشارة الأفراد دون تردد.
معتدل	8	1.3	2.66	يتطلب تطوير قدراتي تفاعلا حقيقيا مع الأفراد.

* حيث يشير الرقم الى تسلسل الفقرة في الاستبانة

يشير الجدول (2-4) الى اتجاهات أفراد العينة عن القائد يستشير الأفراد، حيث حصلت الفقرة رقم (9) والتي تنص على " يحظى الأفراد المشاركون والمؤسسة بدعمي الرئيس " على أعلى قيمة متوسط حسابي قدرها (4.4) وبما أنها أكبر من

(3.67) مما يعني ان اتجاهات أفراد العينة نحو هذه الفقرة كانت إيجابية. في حين الفقرة رقم (8) والتي تنص على " يتطلب تطوير قدراتي تفاعلا حقيقيا مع الأفراد." حصلت على أقل قيمة متوسط حسابي قدرها (2.66) وبما أنها تقع بين (2.33 - 3.66)، مما يدل أن اتجاهات أفراد العينة نحوها كانت معتدلة.

بينما حصلت باقي الفقرات والتي تنص " أفضل أخذ رأي الأفراد كل على إنفراد وليس كمجموعة واحدة "، " يوجد في المجموعة عدد قليل من يمتلك المهارات والقدرات وهو من يتم أخذ رأيهم وليس الجميع"، " تسمح لي شخصيتي كقائد باستشارة الأفراد دون تردد " على قيم متوسطاتها الحسابية مقدارها (3.2، 3.13، 3.07) على التوالي، وهي تقع بين (2.33 - 3.66)، مما يؤشر الى أن اتجاهات أفراد العينة عن القائد يستشير الأفراد كانت معتدلة كما هو مؤشر بالجدول (2-4).

النمط الثالث : القائد يستشير فريق العمل

جدول رقم (3-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات القادة نحو القائد يستشير فريق العمل في الشركات
الصناعية المساهمة الكويتية

(حجم العينة ن = 150)

الاتجاه	ترتيب الفقرات وفق اهميتها *	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القائد يستشير فريق العمل
معتدل	14	1.2	3.57	أستشير مجموعتي في العمل و أخذ برأيهم
معتدل	15	1.2	3.53	أحرص على العلاقات الانسانية في المجموعة
معتدل	12	1.5	3.13	يعطي المرؤوسين المعلومات ذات الأهمية لإنجاز مهامهم عليه.
معتدل	11	1.3	2.93	أعطي التعليمات مفصلة وكاملة للمرؤوسين بدلا من مجرد منحهم لاتجاهات العامة.
سلبي	13	1.5	1.77	أستشير مجموعتي في العمل ولا أخذ برأيهم

* حيث يشير الرقم الى تسلسل الفقرة في الاستبانة

يشير الجدول (3-4) الى اتجاهات أفراد العينة عن القائد يستشير فريق العمل ، حيث حصلت الفقرة رقم (14) والتي تنص على " أستشير مجموعتي في العمل و أخذ برأيهم " على أعلى قيمة متوسط حسابي قدرها (3.57) وبما أنها تقع بين (2.33 - 3.66)، مما يعني ان اتجاهات أفراد العينة نحو هذه الفقرة كانت معتدلة. في حين الفقرة رقم (13) والتي تنص على " أستشير مجموعتي في العمل ولا أخذ برأيهم." حصلت على أقل قيمة متوسط حسابي قدرها (1.77) وبما أنها أقل من (2.33)، مما يدل أن اتجاهات أفراد العينة نحوها كانت سلبية.

بينما حصلت باقي الفقرات والتي تنص " أحرص على العلاقات الانسانية في المجموعة " , " يعطي المرؤوسين المعلومات ذات الأهمية لإنجاز مهامهم عليه" , أعطى التعليمات مفصلة وكاملة للمرؤوسين بدلا من مجرد منحهم لاتجاهات العامة" على قيم متوسطاتها الحسابية مقدارها (3.53، 3.13، 2.93) على التوالي، وهي تقع بين (3.66 - 2.33)، مما يؤشر الى أن اتجاهات أفراد العينة عن القائد يستشير فريق العمل كانت معتدلة كما هو مؤشر بالجدول (3-4).

النمط الرابع: يكون عمل القائد تسهيل العمل

جدول رقم (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات القادة نحو يكون عمل القائد تسهيل العمل في الشركات الصناعية المساهمة الكويتية

(حجم العينة ن = 150)

الاتجاه	ترتيب الفقرات وفق اهميتها *	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	يكون عمل القائد تسهيل العمل
ايجابي	19	1.02	4.2	تسهل السيطرة الذاتية والقيادية المكتسبة في شخصيتي في عملية مواجهة المواقف الصعبة من كسب ثقة المرؤوسين.
ايجابي	17	1.05	4.1	يسهل ثقتي بكفاءتي العالية في تخصصي مهمة تنفيذ الأعمال الموكلة لي.
ايجابي	18	1.05	4.1	تسهل خبرتي العملية الدرب لإثبات قيادتي.
ايجابي	16	1	3.93	يسهل الإلمام التام بلوائح وقوانين المنظمة علي تنفيذ المهام الموكلة لي.
معتدل	20	1.22	3.63	تساعدني السمات القيادية في استخدام الصلاحية لإنجاز المهام.

* حيث يشير الرقم الى تسلسل الفقرة في الاستبانة

يشير الجدول (4-4) الى اتجاهات أفراد العينة عن يكون عمل القائد تسهيل العمل ، حيث حصلت الفقرة رقم (19) والتي

تنص على " تسهل السيطرة الذاتية والقيادية المكتسبة في شخصيتي في عملية مواجهة المواقف الصعبة من كسب ثقة

المروؤسين." على أعلى قيمة متوسط حسابي قدرها (4.2) وبما أنها أكبر من (3.66) مما يعني ان اتجاهات أفراد العينة نحو هذه الفقرة كانت إيجابية. في حين الفقرة رقم (20) والتي تنص على "تساعدني السمات القيادية في استخدام الصلاحية لإنجاز المهام." حصلت على أقل قيمة متوسط حسابي قدرها (3.63) وبما أنها تقع بين (3.66 - 2.33)، مما يدل أن اتجاهات أفراد العينة نحوها كانت معتدلة.

بينما حصلت باقي الفقرات والتي تنص "يسهل ثقتي بكفاءتي العالية في تخصصي مهمة تنفيذ الأعمال الموكلة لي."، "تسهل خبرتي العملية الدرب لإثبات قيادتي."، "يسهل الإلمام التام بلوائح وقوانين المنظمة علي تنفيذ المهام الموكلة إلي." على قيم متوسطاتها الحسابية مقدارها (4.1، 4.1، 3.93) على التوالي، وبما أنها أكبر من (3.66) مما يعني ان اتجاهات أفراد العينة نحو هذه الفقرة كانت ايجابية كما هو مؤشر بالجدول (4-4).

النمط الخامس: تفويض الصلاحيات

جدول رقم (4-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات القادة نحو تفويض الصلاحيات في الشركات الصناعية
المساهمة الكويتية

(حجم العينة ن = 150)

تفويض الصلاحيات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات وفق اهميتها	الاتجاه
أفضل أختيار مرشحين ذوي شخصية قوية وتمكن من العمل المناط إليهم لمنحهم الصلاحيات	4.03	1	25	ايجابي
تساعد معرفتي بقدرات مساعدتي علي منحهم الصلاحيات	4	0.9	23	معتدل
تحثني التزام المساعدين بأخلاقيات العمل على تفويض الصلاحية .	3.6	1.2	22	معتدل
يحفزني التدفق الفعال للمعلومات على تفويض الصلاحية	3.33	1.3	24	معتدل
أعطي مساعدي الحق في ممارسة سلطاتهم إلى الحد الأقصى	2.87	1.4	21	معتدل

* حيث يشير الرقم الى تسلسل الفقرة في الاستبانة

يشير الجدول (4-5) الى اتجاهات أفراد العينة تفويض الصلاحيات ، حيث حصلت الفقرة رقم (25) والتي تنص على " أفضل أختيار مرشحين ذوي شخصية قوية وتمكن من العمل المناط إليهم لمنحهم الصلاحيات." على أعلى قيمة متوسط حسابي قدرها (4.03) وبما أنها أكبر من (3.66) مما يعني ان اتجاهات أفراد العينة نحو هذه الفقرة كانت ايجابية. في حين الفقرة رقم (19) والتي تنص على " أعطي مساعدي الحق في ممارسة سلطاتهم إلى الحد الأقصى." حصلت على أقل قيمة متوسط حسابي قدرها (2.78) وبما أنها تقع بين (3.66 - 2.33)، مما يدل أن اتجاهات أفراد العينة نحوها كانت معتدلة.

بينما حصلت باقي الفقرات والتي تنص " تساعد معرفتي بقدرات مساعدتي علي منحهم الصلاحيات "، " تحثني التزام المساعدين بأخلاقيات العمل على تفويض الصلاحية."، " يحفزني التدفق الفعال للمعلومات على تفويض الصلاحية." على قيم متوسطاتها الحسابية مقدارها (4، 3.6، 3.33) على التوالي، وبما أنها تقع بين (3.66 - 2.33)، مما يدل أن اتجاهات أفراد العينة نحوها كانت معتدلة كما هو مؤشر بالجدول (4-5).

ومن خلال إجابات أفراد العينة عن هذه الفقرات يتبين لنا أن القادة الإداريين العاملين في الشركات الصناعية الكويتية المساهمة والمدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية يهتمون بتفويض الصلاحيات وينظرون الى ان اختيار مرشحين ذوي شخصية قوية وتمكن من العمل المناط إليهم لمنحهم الصلاحيات يساعد في تحسين الأداء .

جدول رقم (4-6)

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنماط القيادة التشاركية

(حجم العينة ن = 150)

أنماط القيادة التشاركية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القائد يقرر	2.746	1.46
القائد يستشير الأفراد	3.294	6.9
القائد يستشير فريق العمل	3.186	1.34
يكون عمل القائد تسهيل العمل	3.992	1.55
تفويض الصلاحيات	3.566	0.99

من الجدول (4-6) يتضح لنا أن أهم بعد من أبعاد التشاركية من وجهة نظر أفراد العينة كان (عمل القائد تسهيل العمل)، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على هذا البعد بشكل عام (3.992)، يليه بعد (تفويض الصلاحيات) وبمتوسط حسابي بلغ (3.566)، ويليه في المرتبة الثالثة (القائد يستشير الأفراد)، وبمتوسط حسابي بلغ (3.294)، ويليه في المرتبة الرابعة (القائد يستشير فريق العمل) وبمتوسط حسابي بلغ (3.186). اما (القائد يقرر) فقد جاء بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.746).

❖ 2-4 اتجاهات القادة نحو تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة الكويتية

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات القادة عن مؤشرات تحسين أداء الموارد البشرية (كفاءة الأداء، و المستوى التشغيلي، والابتكار والمرونة، و تقليل الكلف، ودوران العمل) .

جدول (7-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات القادة نحو كفاءة الأداء في الشركات الصناعية المساهمة الكويتية

(حجم العينة ن = 150)

كفاءة الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات وفق اهميتها	الاتجاه
يساعد أعطاء الدورات التدريبية والمحاضرات في تحسين كفاءة الأداء .	4.4	0.7	27	ايجابي
يساعد تحمل مسؤولية دقة وسلامة أنجاز العمل في تحسين كفاءة أداء العاملين.	4.27	0.9	26	ايجابي
يساعد الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات في تحسين كفاءة الأداء .	4.23	0.8	30	ايجابي
يساعد استغلال الموارد المتاحة لتحقيق الاستفادة القصوى منها في تحسين كفاءة الأداء .	4.17	0.8	29	ايجابي
لا يساعد استخدام أسلوب المكافآت والرواتب والترقية والمعاقبة بعدم الترقية في تحسين كفاءة الأداء	2.5	1.4	28	معتدل

* حيث يشير الرقم إلى تسلسل الفقرة في الاستبانة

يشير الجدول (7-4) إلى اتجاهات أفراد العينة نحو كفاءة الأداء ، حيث حصلت الفقرة رقم (27) والتي تنص على " يساعد أعطاء الدورات التدريبية والمحاضرات في تحسين كفاءة الأداء." على أعلى قيمة متوسط حسابي قدرها (4.4) وبما أنها أكبر من (3.66) مما يعني ان اتجاهات أفراد العينة نحو هذه الفقرة كانت ايجابية. في حين الفقرة رقم (28) والتي تنص على " لا يساعد استخدام أسلوب المكافآت والرواتب والترقية والمعاقبة بعدم الترقية في تحسين كفاءة الأداء." حصلت على أقل قيمة متوسط حسابي قدرها (2.5) وبما أنها تقع بين (2.33 - 3.66)، مما يدل أن اتجاهات أفراد العينة نحوها كانت معتدلة. بينما حصلت باقي الفقرات والتي تنص " يساعد تحمل مسؤولية دقة وسلامة أنجاز العمل في تحسين

كفاءة أداء العاملين."، "يساعد الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات في تحسين كفاءة الأداء."، "يساعد استغلال الموارد المتاحة لتحقيق الاستفادة القصوى منها في تحسين كفاءة الأداء." على قيم متوسطاتها الحسابية مقدارها (4.27، 4.23، 4.17) على التوالي، وبما أنها أكبر من (3.66) مما يعني أن اتجاهات أفراد العينة نحو هذه الفقرة كانت ايجابية كما هو مؤشر بالجدول (4-7) وسبب ذلك التحسن في أداء العاملين يعود إلى القيادة التشاركية فهذا يعني أن التغيير بالقيادة التشاركية سيؤدي إلى تغير في كفاءة الأداء 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 إنجاز العمل بالجودة المطلوبة مع الالتزام بالمواعيد والاستغلال الأمثل للوقت المتاح.

المستوى التشغيلي :

جدول (8-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات القادة نحو المستوى التشغيلي في الشركات الصناعية المساهمة الكويتية

(حجم العينة ن = 150)

المستوى التشغيلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات وفق اهميتها *	الاتجاه
تساعد استخدام الموارد البشرية المدربة في تحسين المستوى التشغيلي.	4	1.1	34	ايجابي
يساعد تكييف مناهج العمل لتلائم سياسات المنظمة في تحسين المستوى التشغيلي.	3.97	1.1	31	ايجابي
يساعد فحص خطط العمل بشكل مستمر للتعرف على المشاكل ومعالجتها في تحسين المستوى التشغيلي.	3.9	1.1	32	ايجابي
يساعد تفعيل الرقابة الداخلية في تحسين المستوى التشغيلي.	3.8	1.3	33	ايجابي
تساعد المعالجات السريعة للأخطاء في تحسين المستوى التشغيلي.	3.1	1.3	35	معتدل

• حيث يشير الرقم الى تسلسل الفقرة في الاستبانة

يشير الجدول (8-4) الى اتجاهات أفراد العينة نحو المستوى التشغيلي ، حيث حصلت الفقرة رقم (34) والتي تنص على " تساعد استخدام الموارد البشرية المدربة في تحسين المستوى التشغيلي." على أعلى قيمة متوسط حسابي قدرها (4) وبما أنها أكبر من (3.66) مما يعني ان اتجاهات أفراد العينة نحو هذه الفقرة كانت ايجابية. في حين الفقرة رقم (35) والتي تنص على " تساعد المعالجات السريعة للأخطاء في تحسين المستوى التشغيلي." حصلت على أقل قيمة متوسط حسابي قدرها (3.1) وبما أنها تقع بين (2.33 - 3.66)، مما يدل أن اتجاهات أفراد العينة نحوها كانت معتدلة. بينما حصلت باقي الفقرات والتي تنص " يساعد تكييف مناهج العمل لتلائم سياسات المنظمة في تحسين المستوى التشغيلي."، " يساعد فحص خطط العمل بشكل مستمر للتعرف على المشاكل ومعالجتها في تحسين المستوى

التشغيلي"، "يساعد تفعيل الرقابة الداخلية في تحسين المستوى التشغيلي." على قيم متوسطاتها الحسابية مقدارها (3.97، 3.9، 3.8) على التوالي، وبما أنها أكبر من (3.66) مما يعني ان اتجاهات أفراد العينة نحو هذه الفقرة كانت ايجابية كما هو مؤشر بالجدول (4-8) وسبب ذلك التحسن في أداء العاملين يعود إلى القيادة التشاركية فهذا يعني أن التغير بالقيادة التشاركية سيؤدي إلى تغير في المستوى التشغيلي وذلك بسبب تحمل مسئولية ودقة سلامة للعمل واحترام ارتباطات عمل الآخرين ومواعيد إنجازها والقدرة على التغلب على العقبات والتأقلم مع المتغيرات المفاجئة وأتباع تعليمات العمل بدقه وأمانه ومتابعة العمل بإصرار وثبات حتي نهايته.

الابتكار والمرونة

جدول(4-9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات القادة نحو الابتكار والمرونة في الشركات الصناعية المساهمة الكويتية (حجم العينة ن = 150)

الاتجاه	ترتيب الفقرات وفق اهميتها *	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الابتكار والمرونة
ايجابي	40	1.1	4	يساعد مراقبة جهود الآخرين وحثها على التحسين المستمر في تحسين الابتكار والمرونة.
ايجابي	36	1.1	3.5	تساعد الاستعداد لتقبل الاقتراحات العملية المبدعة لتحسين العمل في تحسين الابتكار والمرونة.
ايجابي	38	1.3	3.37	تساعد عدم رفض المقترحات والأفكار الجديدة في تحسين الابتكار والمرونة.
معتدل	37	1.4	2.87	تساعد عدم طرح الأفكار والاقتراحات السطحية في تحسين الابتكار والمرونة.
معتدل	39	1.4	2.77	تساعد التمتع بالمرونة اللازمة مع ظروف العمل في تحسين الابتكار والمرونة.

* حيث يشير الرقم الى تسلسل الفقرة في الاستبانة

يشير الجدول (4-9) إلى اتجاهات أفراد العينة نحو الابتكار والمرونة ، حيث حصلت الفقرة رقم (40) والتي تنص على " يساعد مراقبة جهود الآخرين وحثها على التحسين المستمر في تحسين الابتكار والمرونة." على أعلى قيمة متوسط حسابي قدرها (4) وبما أنها أكبر من (3.66) مما يعني ان اتجاهات أفراد العينة نحو هذه الفقرة كانت ايجابية. في حين الفقرة رقم (39) والتي تنص على " تساعد التمتع بالمرونة اللازمة مع ظروف العمل في تحسين الابتكار والمرونة." حصلت على أقل قيمة متوسط حسابي قدرها (2.77) وبما أنها تقع بين (3.66 - 2.33)، مما يدل أن اتجاهات أفراد العينة نحوها كانت معتدلة.

وحصلت الفقرتان (36)، (38) واللذان تتصان على " تساعد الاستعداد لتقبل الاقتراحات العملية المبدعة لتحسين العمل في تحسين الابتكار والمرونة."، " تساعد عدم رفض المقترحات والأفكار الجديدة في تحسين الابتكار والمرونة." على قيم متوسطاتها الحسابية مقدارها (3.5، 3.37) على التوالي، وبما أنها تقع بين (3.66 - 2.33)، مما يدل أن اتجاهات أفراد العينة نحوها كانت معتدلة.

1) بينما حصلت الفقرة رقم (37) والتي تنص على " تساعد التمتع بالمرونة اللازمة مع ظروف العمل في تحسين الابتكار والمرونة." على متوسط حسابي قيمته (2.87) وبما أنها تقع بين (3.66 - 2.33)، مما يدل أن اتجاهات أفراد العينة نحوها كانت معتدلة. كما هو مؤشر بالجدول (4-9) وسبب ذلك التحسن في أداء العاملين يعود إلي القيادة التشاركية فهذا يعني أن التغير بالقيادة التشاركية سيؤدي إلي تغير في الابتكار والمرونة وذلك بسبب لديهم الاستعداد التام والمستمر لتنفيذ المهام وفق أولويتها وتقديم المقترحات المبدعة مع القدرة العالية علي التكيف مع ظرف العمل وتحدياته.

✍️ تقليل الكلف :

(10-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات القادة نحو تقليل الكلف في الشركات الصناعية المساهمة الكويتية

(حجم العينة ن = 150)

تقليل الكلف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات وفق اهميتها *	الاتجاه
يساعد زيادة حجم الإنتاج في تقليل الكلف.	4	1.1	42	ايجابي
يساعد استخدام التكنولوجيا الحديثة والمكننة الالكترونية في تقليل الكلف.	3.87	1.2	43	ايجابي
يساعد الإنتاج الرشيق أي غير المُحَمَّل بمخزون زائد أو عمالة زائدة في تقليل الكلف.	3.7	1.2	41	ايجابي
يساعد استقرار المخزون السلعي من المواد الأولية في تقليل الكلف.	3.2	1.3	44	معتدل
يساعد الإنتاجية الجيدة ومعدل أداء عالي والتجاوب مع الطلبات الطارئة في تقليل الكلف.	3.2	1.3	45	معتدل

* حيث يشير الرقم الى تسلسل الفقرة في الاستبانة

يشير الجدول (4-10) إلى اتجاهات أفراد العينة نحو تقليل الكلف، حيث حصلت الفقرة رقم (42) والتي تنص على "يساعد زيادة حجم الإنتاج في تقليل الكلف." على أعلى قيمة متوسط حسابي قدرها (4) وبما أنها أكبر من (3.66) مما يعني أن اتجاهات أفراد العينة نحو هذه الفقرة كانت ايجابية. في حين الفقرة رقم (45) والتي تنص على "يساعد الإنتاجية الجيدة ومعدل أداء عالٍ والتجاوب مع الطلبات الطارئة في تقليل الكلف." حصلت على أقل قيمة متوسط حسابي قدرها (3.2) وبما أنها تقع بين (3.66 - 2.33)، مما يدل أن اتجاهات أفراد العينة نحوها كانت معتدلة.

وحصلت الفقرتان (43)، (41) واللذان تنصان على "يساعد استخدام التكنولوجيا الحديثة والمكننة الالكترونية في تقليل الكلف."، "يساعد الإنتاج الرشيق أي غير المُحَمَّل بمخزون زائد أو عمالة زائدة في تقليل الكلف." على قيم متوسطاتها

الحسابية مقدارها (3.87، 3.7) على التوالي، وبما أنها أكبر من (3.66) مما يعني ان اتجاهات أفراد العينة نحو هاتين الفقرتين كانت ايجابية.

بينما حصلت الفقرة رقم (44) والتي تنص على " يساعد استقرار المخزون السلعي من المواد الأولية في تقليل الكلف." على متوسط حسابي قيمته (3.2) وبما أنها تقع بين (3.66 - 2.33)، مما يدل أن اتجاهات أفراد العينة نحوها كانت معتدلة. كما هو مؤشر بالجدول (4-10) وسبب ذلك التحسن في أداء العاملين يعود إلي القيادة التشاركية فهذا يعني أن التغير بالقيادة التشاركية سيؤدي إلي تغير في تقليل الكلف 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.

دوران العمل :

(11-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات القادة نحو دوران العمل في الشركات الصناعية المساهمة الكويتية

(حجم العينة ن = 150) * حيث يشير الرقم إلى تسلسل الفقرة في الاستبانة

دوران العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات وفق اهميتها *	الاتجاه
يساعد انخفاض نسب الاستقالات في تحسين دوران العمل.	3.43	1.3	46	معتدل
يساعد انخفاض نسب النقل والترقية في تحسين دوران العمل.	3.03	1.4	47	معتدل
يساعد انخفاض نسب الفصل من العمل في تحسين دوران العمل.	2.77	1.4	48	معتدل
يساعد انخفاض نسب إصابات العمل والعجز في تحسين دوران العمل.	2.63	1.4	49	معتدل
يساعد انخفاض نسب الوفاة في تحسين دوران العمل.	1.87	1.3	50	سلبي

يشير الجدول (4-11) إلى اتجاهات أفراد العينة عن دوران العمل ، حيث حصلت الفقرة رقم (46) والتي تنص على " يساعد انخفاض نسب الاستقلالات في تحسين دوران العمل." على أعلى قيمة متوسط حسابي قدرها (3.43) وبما أنها تقع بين (3.66 - 2.33)، مما يعني ان اتجاهات أفراد العينة نحو هذه الفقرة كانت معتدلة. في حين الفقرة رقم (50) والتي تنص على " يساعد انخفاض نسب الوفاة في تحسين دوران العمل." حصلت على أقل قيمة متوسط حسابي قدرها (1.87) وبما أنها أقل من (2.33)، مما يدل أن اتجاهات أفراد العينة نحوها كانت سلبية. بينما حصلت باقي الفقرات والتي تنص " يساعد انخفاض نسب النقل والترقية في تحسين دوران العمل."، " يساعد انخفاض نسب الفصل من العمل في تحسين دوران العمل." ، " يساعد انخفاض نسب إصابات العمل والعجز في تحسين دوران العمل." على قيم متوسطاتها الحسابية مقدارها (3.03، 2.77، 2.63) على التوالي، وهي تقع بين (3.66 - 2.33)، مما يؤشر إلى أن اتجاهات أفراد العينة عن دوران العمل كانت معتدلة كما هو مؤشر بالجدول (4-11) وسبب ذلك التحسن في أداء العاملين يعود إلى القيادة التشاركية فهذا يعني أن التغير بالقيادة التشاركية سيؤدي إلى تغير في دوران العمل ذلك بسبب مشاكل فنيه بالأداء أو بسبب تغير ظروف السوق أو سياسات المنظمة فتتظر لزيادة أو نقصان حجم القوة العاملة .

جدول رقم (4-12)

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحسين أداء الموارد البشرية

(حجم العينة ن = 150)

اسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
كفاءة الأداء	3.9	.92
المستوى التشغيلي	3.8	1.18
الابتكار والمرونة	3.3	1.26
تقليل الكلف	3.6	1.22
دوران العمل	2.7	1.36

من الجدول (4-12) يتضح لنا أن أهم بعد من أبعاد تحسين أداء الموارد البشرية في الشركات الصناعية الكويتية من وجهة نظر أفراد العينة كان (كفاءة الأداء)، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على هذا البعد بشكل عام (3.9)،

يليه بعد (المستوى التشغيلي) وبمتوسط حسابي بلغ (3.8)، ويليه في المرتبة الثالثة (تقليل الكلف)، وبمتوسط حسابي بلغ (3.6)، ويليه في المرتبة الرابعة (الابتكار والمرونة) وبمتوسط حسابي بلغ (3.3). اما (دوران العمل) فقد جاء بالمرتبة الاخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.7).

❖ 3-4 اختبار فرضيات الدراسة

هـ 1-3-4 الفرضية الأولى: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية في الصناعة الكويتية)

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لأنماط القيادة التشاركية على مؤشرات تحسين أداء الموارد البشرية ككل وعلى مؤشرات تحسين أداء الموارد البشرية كل على حده

(13-4)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر نمط القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية ككل

الفقرة	قيمة Beta	قيمة (t)	الدلالة الاحصائية Sig
الثابت	2.444		
القائد يقرر	0.20	2.72	0.007
القائد يستشير الأفراد	0.17	2.50	0.014
القائد يستشير فريق العمل	-0.35	-4.97	0.000
يكون عمل القائد تسهيل العمل	0.16	2.23	0.027
تفويض الصلاحيات	0.26	3.62	0.000

قيمة (F) المحسوبة (14.218)

قيمة (t) الجدولية (1.654) وبدرجة حرية (149)

قيمة (F) الجدولية (3.92) وبدرجة حرية (1،149)

$R = 0.575$, $R^2 = 0.331$, $Sig = 0.000$

ويشير هذا الجدول الى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأنماط القيادة التشاركية على تحسين الأداء ككل حيث بلغت قيمة

مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) لذلك نرفض الفرضية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التشاركية

على تحسين أداء الموارد البشرية في الصناعة الكويتية"، وكذلك فإن معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (0.331) وهو ما يشير إلى إمكانية تفسير تحسين أداء الموارد البشرية من خلال نمط القيادة التشاركية. وكذلك أشارت النتائج إلى أن جميع أنماط القيادة التشاركية كان لها تأثير ذو دلالة إحصائية على تحسين أداء الموارد البشرية لأن قيم الدلالات الإحصائية كانت أقل من (0.05)، وأما قيم **Beta** فهي تشير إلى قوة تأثير فقرات القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية.

1-1 الفرضية الفرعية الأولى: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة التشاركية على كفاءة الأداء)

جدول (4-14)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر نمط القيادة التشاركية على كفاءة الأداء

الفقرة	قيمة Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
الثابت	3.88		
القائد يقرر	0.15	1.81	0.072
القائد يستشير الأفراد	0.33	4.21	0.000
القائد يستشير فريق العمل	-0.14	-1.71	0.089
يكون عمل القائد تسهيل العمل	-0.13	-1.62	0.107
تفويض الصلاحيات	-0.04	-0.43	0.665

قيمة (F) المحسوبة (5.237)

قيمة (t) الجدولية (1.654) وبدرجة حرية (149)

قيمة (F) الجدولية (3.92) وبدرجة حرية (1،149)

$R = 0.392$, $R^2 = 0.154$, $Sig = 0.000$

ويشير هذا الجدول إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأنماط القيادة التشاركية على كفاءة الأداء حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) لذلك نرفض الفرضية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على كفاءة

الأداء في الصناعة الكويتية"، وكذلك فإن معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (0.154) وهو ما يشير الى امكانية تفسير كفاءة الأداء من خلال القيادة التشاركية.

وتشير النتائج أن فقرة القائد يستشير الأفراد هي الفقرة الوحيدة التي كان لها تأثير ذو دلالة إحصائية على كفاءة الأداء لأن قيمة الدلالة الاحصائية كانت أقل من (0.05)، بينما باقي الفقرات لم يكن لها تأثير ذو دلالة إحصائية على كفاءة الأداء..

2-1 الفرضية الفرعية الثانية: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة التشاركية على المستوى التشغيلي)

(15-4)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر نمط القيادة التشاركية على المستوى التشغيلي

الفقرة	قيمة Beta	قيمة t	الدلالة الاحصائية
الثابت	3.83		
القائد يقرر	0.07	1.01	0.315
القائد يستشير الأفراد	-0.07	-1.06	0.289
القائد يستشير فريق العمل	-0.56	-8.53	0.000
يكون عمل القائد تسهيل العمل	-0.02	-0.29	0.773
تفويض الصلاحيات	0.46	6.75	0.000

قيمة (F) المحسوبة (21.24)

قيمة (t) الجدولية (1.654) وبدرجة حرية (149)

قيمة (F) الجدولية (3.92) وبدرجة حرية (1،149)

$R = 0.652$, $R^2 = 0.424$, $Sig = 0.000$

ويشير هذا الجدول الى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لفقرات القيادة التشاركية على المستوى التشغيلي حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) لذلك نرفض الفرضية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على المستوى التشغيلي في الصناعة الكويتية"، وكذلك فإن معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (0.424) وهو ما يشير إلى إمكانية تفسير المستوى التشغيلي من خلال القيادة التشاركية.

وكذلك أشارت النتائج إلى أن فقرتي القائد يستشير فريق العمل وتفويض الصلاحيات كان لها تأثير ذو دلالة إحصائية على المستوى التشغيلي لأن قيمة الدلالة الإحصائية لكل منهما كانت أقل من (0.05)، بينما باقي الفقرات لم يكن لها تأثير ذو دلالة إحصائية على المستوى التشغيلي.

3-1 الفرضية الفرعية الثالثة: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة التشاركية على الابتكار والمرونة)

جدول (16-4)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر نمط القيادة التشاركية على الابتكار والمرونة

الفقرة	قيمة Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
الثابت	1.38		
القائد يقرر	0.13	1.61	0.109
القائد يستشير الأفراد	0.19	2.47	0.015
القائد يستشير فريق العمل	-0.18	-2.28	0.024
يكون عمل القائد تسهيل العمل	0.16	1.93	0.055
تفويض الصلاحيات	0.22	2.78	0.006

قيمة (F) المحسوبة (6.781)

قيمة (t) الجدولية (1.654) وبدرجة حرية (149)

قيمة (F) الجدولية (3.92) وبدرجة حرية (1،149)

$R = 0.437$, $R^2 = 0.191$, $Sig = 0.000$

ويشير هذا الجدول إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لفقرات القيادة التشاركية على الابتكار والمرونة حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) لذلك نرفض الفرضية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على الابتكار والمرونة في الصناعة الكويتية "، وكذلك فإن معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (0.191) وهو ما يشير إلى إمكانية تفسير الابتكار والمرونة من خلال القيادة التشاركية.

وتشير النتائج الى أن الفقرات القائد يستشير الافراد والقائد يستشير فريق العمل وتفويض الصلاحيات لها تأثير ذو دلالة إحصائية على الابتكار والمرونة لأن قيمة الدلالة الإحصائية لكل منهما كانت أقل من (0.05)، بينما باقي الفقرات لم يكن لها تأثير ذو دلالة إحصائية على الابتكار والمرونة.

4-1 الفرضية الفرعية الرابعة: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة التشاركية على تقليل التكلفة)

(17-4)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر نمط القيادة التشاركية على تقليل التكلفة

الفقرة	قيمة Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
الثابت	3.01		
القائد يقرر	-0.28	-3.50	0.001
القائد يستشير الأفراد	-0.03	-0.35	0.728
القائد يستشير فريق العمل	-0.23	-2.83	0.005
يكون عمل القائد تسهيل العمل	0.25	3.05	0.003
تفويض الصلاحيات	0.06	0.74	0.458

قيمة (F) المحسوبة (5.03)

قيمة (t) الجدولية (1.654) وبدرجة حرية (149)

قيمة (F) الجدولية (3.92) وبدرجة حرية (1،149)

$R = 0.386$, $R^2 = 0.149$, $Sig = 0.000$

ويشير هذا الجدول الى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لفقرات القيادة التشاركية على تقليل التكلفة حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) لذلك نرفض الفرضية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على تقليل التكلفة في الصناعة الكويتية "، وكذلك فإن معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (0.149) وهو ما يشير إلى إمكانية تفسير تقليل التكلفة من خلال القيادة التشاركية.

وتشير النتائج الى أن الفقرات القائد يقرر والقائد يستشير فريق العمل ويكون عمل القائد تسهيل العمل كان لها تأثير ذو دلالة إحصائية على تقليل التكلفة لأن قيمة الدلالة الإحصائية لكل منهما كانت أقل من (0.05)، بينما باقي الفقرات لم يكن لها تأثير ذو دلالة إحصائية على تقليل التكلفة.

5-1 الفرضية الفرعية الخامسة: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة التشاركية على دوران العمل) جدول (4-18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر نمط القيادة التشاركية على دوران العمل

الفقرة	قيمة Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
الثابت	0.124		
القائد يقرر	0.49	6.75	0.000
القائد يستشير الأفراد	0.09	1.29	0.200
القائد يستشير فريق العمل	0.21	2.91	0.004
يكون عمل القائد تسهيل العمل	0.12	1.62	0.107
تفويض الصلاحيات	-0.04	-0.51	0.610

قيمة (F) المحسوبة (12.81)

قيمة (t) الجدولية (1.654) وبدرجة حرية (149)

قيمة (F) الجدولية (3.92) وبدرجة حرية (1،149)

$R = 0.555$, $R^2 = 0.308$, $Sig = 0.000$

ويشير هذا الجدول الى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأنماط القيادة التشاركية على دوران العمل حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) لذلك نرفض الفرضية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التشاركية على دوران العمل في الصناعة الكويتية "، وكذلك فإن معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (0.308) وهو ما يشير إلى إمكانية تفسير دوران العمل من خلال نمط القيادة التشاركية.

وتشير النتائج الى أن نمطي القائد يقرر والقائد يستشير فريق العمل لها تأثير ذو دلالة إحصائية على دوران العمل لأن قيمة الدلالة الإحصائية لكل منهما كانت أقل من (0.05)، بينما باقي الأنماط لم يكن لها تأثير ذو دلالة إحصائية على دوران العمل.

ك 2-3-4 الفرضية الثانية : (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأنماط القيادة التشاركية تعزى إلى تجارب الشركات العاملة في القطاع الصناعي الكويتي)

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي وكانت النتائج كالتالي:

جدول (4-19)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين تجارب الشركات العاملة في القطاع الصناعي الكويتي نحو القيادة التشاركية

القيادة التشاركية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
القائد يقرر	بين المجموعات	5.01	8	0.63	1.22	0.29
	داخل المجموعات	72.35	141	0.51		
	الكلي	77.35	149			
القائد يستشير الأفراد	بين المجموعات	1.44	8	0.18	0.56	0.81
	داخل المجموعات	45.25	141	0.32		
	الكلي	46.69	149			
القائد يستشير فريق العمل	بين المجموعات	0.64	8	0.08	0.18	0.99
	داخل المجموعات	63.73	141	0.45		
	الكلي	64.37	149			
يكون عمل القائد تسهيل العمل	بين المجموعات	1.90	8	0.24	2.06	0.04
	داخل المجموعات	16.29	141	0.12		
	الكلي	18.19	149			
تفويض الصلاحيات	بين المجموعات	2.99	8	0.37	1.25	0.28
	داخل المجموعات	42.25	141	0.30		
	الكلي	45.23	149			
مجل القيادة التشاركية	بين المجموعات	0.797	8	0.10	1.25	0.273
	داخل المجموعات	11.207	141	0.8		
	الكلي	12.004	149			

ويشير هذا الجدول الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأنماط القيادة التشاركية (القائد يقرر، القائد يستشير الأفراد،

القائد يستشير فريق العمل، تفويض الصلاحيات) تعزى إلى تجارب الشركات العاملة في الصناعة الكويتية حيث بلغت

قيمة مستوى الدلالة لكل منها أكبر من (0.05) ، بينما أشار الجدول إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لفقرة (يكون

عمل القائد تسهيل العمل) تعزى إلى تجارب الشركات العاملة في الصناعة الكويتية حيث بلغت مستوى الدلالة أقل من (0.05) .

3-3-4الفرضية الثالثة : (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بتحسين أداء الموارد البشرية تعزى إلى تجارب الشركات العاملة في القطاع الصناعي الكويتي)

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي وكانت النتائج كالتالي كما هو موضح بجدول (20-4) ويشير هذا الجدول إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أداء العاملين في الشركات الصناعية الكويتية نحو المؤشرات المتعلقة بتحسين أدائهم كل من (كفاءة الأداء، المستوى التشغيلي، تقليل الكلف، دوران العمل) حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لكل منها أكبر من (0.05). بينما يشير الجدول إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أداء العاملين في الشركات الصناعية الكويتية نحو الابتكار والمرونة.

جدول (20-4)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين تجارب الشركات العاملة في القطاع الصناعي الكويتي نحو تحسين أداء الموارد البشرية

الدلالة الاحصائية	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	تحسين أداء الموارد البشرية
0.724	0.662	0.151	8	1.21	بين المجموعات	كفاءة الأداء
		0.229	141	32.26	داخل المجموعات	
			149	33.47	الكلي	
0.689	0.703	0.235	8	1.88	بين المجموعات	المستوى التشغيلي
		0.335	141	47.19	داخل المجموعات	
			149	49.07	الكلي	
0.025	2.286	0.504	8	4.03	بين المجموعات	الابتكار والمرونة
		0.220	141	31.07	داخل المجموعات	
			149	35.10	الكلي	
0.893	0.443	0.181	8	1.45	بين المجموعات	تقليل الكلف
		0.408	141	57.55	داخل المجموعات	
			149	58.99	الكلي	
0.183	1.444	0.465	8	3.72	بين المجموعات	دوران العمل
		0.322	141	45.45	داخل المجموعات	
			149	49.17	الكلي	
0.560	0.85	0.067	8	0.54	بين المجموعات	مجل تحسين الأداء
		0.079	141	11.17	داخل المجموعات	
			149	11.71	الكلي	

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 للسادرة رؤساء الأقسام العلمية في معاهد مؤسسة المعاهد الفنية " . مجلة تنمية الرافدين , جامعة الموصل, العراق . المجلد الحادي عشر, أيلول ص ص 15-49.
- 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 .
- حسن, راوية(2001). "إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية " الدار الجامعية , الإسكندرية , ص 11.
- حسين، عبد الفتاح ذياب(1998). " الإدارة الفعالة " ، القاهرة: المؤسسة الفنية للطباعة والنشر .

It's مع أطيب الأمنيات بالنجاح والتوفيق

Never Too Late to START. Just Begin!

Best of Luck Dr. Mona Moustafa Elashry