

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Prepared by: Dr. Mona Moustafa Elashry

To

Faculty of Management
Midocean University

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

أسم الطالب

شهد هاني الربح

2021206052

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي 2024

1. الشكر والتقدير

قال الله تعالى في كتابه الكريم: "ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه". وفي بداية كلمتي لا بد لي من أتوجه أولاً بالشكر لله عزّ وجلّ الذي وفّقني للوصول الى هذه المرحلة العلمية ومهد لي الطريق، كما انني أتوجه بالشكر والامتنان لكل من: والدي العزيز ووالدتي الكريمة الذين كانوا السند الاول لي في الوصول الى ما وصلت اليه. كما أتوجه بالشكر والامتنان للدكتورة : منى مصطفى العشري والشكر موصول لأعضاء إدارة الكلية الموقرة : قسم تخصص ادارة المشاريع، لا يسعني كذلك سوى تقديم الشكر الجزيل لكل من نصحني وأرشدني أو ساهم في إعداد هذا البحث في جميع مراحله .

جدول المحتويات

الشكر والتقدير.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
الإهداء.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
مستخلص الدراسة.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
1.1. المقدمة:.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
1.2. مشكلة الدراسة.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
1.3. أهمية الدراسة.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
1.3.1. على المستوى النظري:.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
1.4. أسئلة الدراسة.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
1.5. أهداف الدراسة.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
1.6. فرضيات الدراسة.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
1.7. نموذج الدراسة.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
1.8. الدراسة الميدانية.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
1.9. مخطط المشروع.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
2.1. المقدمة:.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
2.2. المتغير المستقل.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
2.3. المتغير التابع.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
2.5. الخاتمة.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
3.1. المقدمة.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
3.3. تصميم البحث.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

3.5. طريقة جمع البيانات	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
3.6. أنواع البيانات	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
3.7. إجراءات التحليل الإحصائي	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
3.8. الخاتمة	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
4.1. المقدمة	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج ...	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
4.6. الخاتمة	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
5.2. توصيات الدراسة:	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
5.3. الخاتمة:	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
قائمة المراجع	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
الملاحق	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

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 مرؤوسيه وفقاً لأساليب القيادة وأنماطها، وهناك العديد من الدراسات التي قام بها علماء الإدارة وعلماء النفس وعلماء الاجتماع والتي بدورها عملت على تحديد أفضل أسلوب أو نمط للقيادة يمكن للقائد استخدامه على أن يحقق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفاعلية (حسين، 1998، ص 20).

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

كذلك أسهم الباحثون Vroom et al., 1973 (على تطوير نمط القيادة الذي يتناول صنع قرار تشاركي في إطار عمل المنظمة والذي صمم لمساعدة القادة على تحديد متى يستخدمون النمط التشاركي للقيادة بعكس النمط الاستبدادي، فبدلاً من تبني نمط القيادة المريح جداً اقترح فروم Vroom أن على القادة أن يكونوا مرنين في طريقتهم السلوكية يحللون جميع مواقف القيادة وبعد ذلك يختارون الطريقة التي تلائم الظروف والنمط الأفضل لهذا 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, p270 & Pierce).

وهكذا فإن النمط القيادي يختلف باختلاف الموقف، ويعتبر أسلوب القيادة الموقفية من أكثر الأساليب واقعية كونه يعتمد المرونة والتكيف في اختيار النمط القيادي بما يتلاءم مع متطلبات الموقف، فالقائد ينبغي أن يدرك الموقف بجميع عناصره، مثل معرفة قدرات العاملين وخبراتهم وتحليل النتائج المتوقعة من أعمالهم وكذلك تشخيص عوامل الموقف الممكنة التغيير ايجابيا لتناسب مع توقعات العاملين وإسهاماتهم (العميان، 2008، ص257).

تشكل الموارد البشرية رأس المال الفكري في المنظمات، وهي أصلا 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 (Bernardin, 2007, p173).

يتضح مما سبق أن التركيز على مفهوم إدارة الأداء يعطى المنظمة الفرصة المؤاتية لتحقيق ميزات متعددة تساعد في تطوير أداء العاملين وتحسينه بما يزيد من فاعلية المنظمة ويسهم في تحقيق الأداء المتوازن للمنظمة والعاملين فيها، إن توازن الأداء يمثل

التكافؤ في المتطلبات والمعطيات مع نتائج الأداء، أي إن زيادة كفاءة الأداء تقود المنظمة إلى تحقيق منافع عدة لاسيما في الجوانب المتعلقة برضا العاملين والإدارة، وزيادة الجدوى التشغيلية والاقتصادية من الأداء وزيادة رضا المستفيدين من نشاط المنظمة، بالإضافة إلى المردودات الايجابية المتحققة ببيئة المنظمة (العازمي، 2006، ص24).

1.2. مشكلة الدراسة

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

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

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

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

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

وبالتالي ووفقاً لما سبق تهدف الدراسة الحالية للإجابة على السؤال الرئيسي التالي:
هل تؤثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية؟

1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعا على قدر كبير من الأهمية النظرية التطبيقية ، إضافة إلى أن معظم الدراسات التي تناولت القيادة التشاركية أجريت على المؤسسات والشركات في المجتمعين الأمريكي والأوروبي، ولهذا تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة بسبب ندرة البحوث والدراسات الميدانية التي تناولت مثل هذا الموضوع حسب علم

الباحث. ويمكن لهذه الدراسة أن تخدم المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء في التعرف على دور القيادة التشاركية وأهميته بالنسبة للمؤسسة مما يحفز المؤسسات على تبني السياسات التي تساعد على تنمية العاملين فيها مما يساعد في تحسين أداء الموارد البشرية .

1.3.1. على المستوى النظري:

لا بد من دراسة أثر القيادة التشاركية حيث تفتقر المكتبة العربية بشكل عام إلى الدراسات التي تنطرق 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 الإفادة 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 على 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. ويشتق 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 .

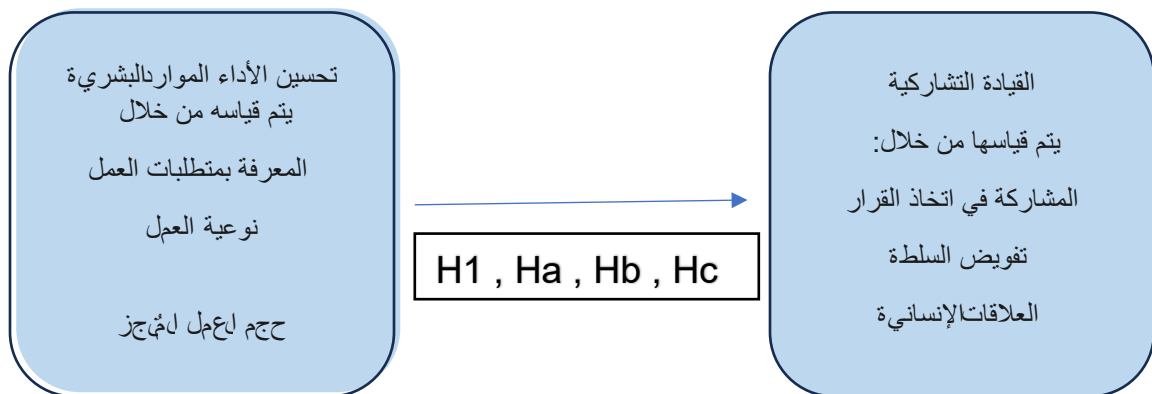
الفرضية الثانية

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

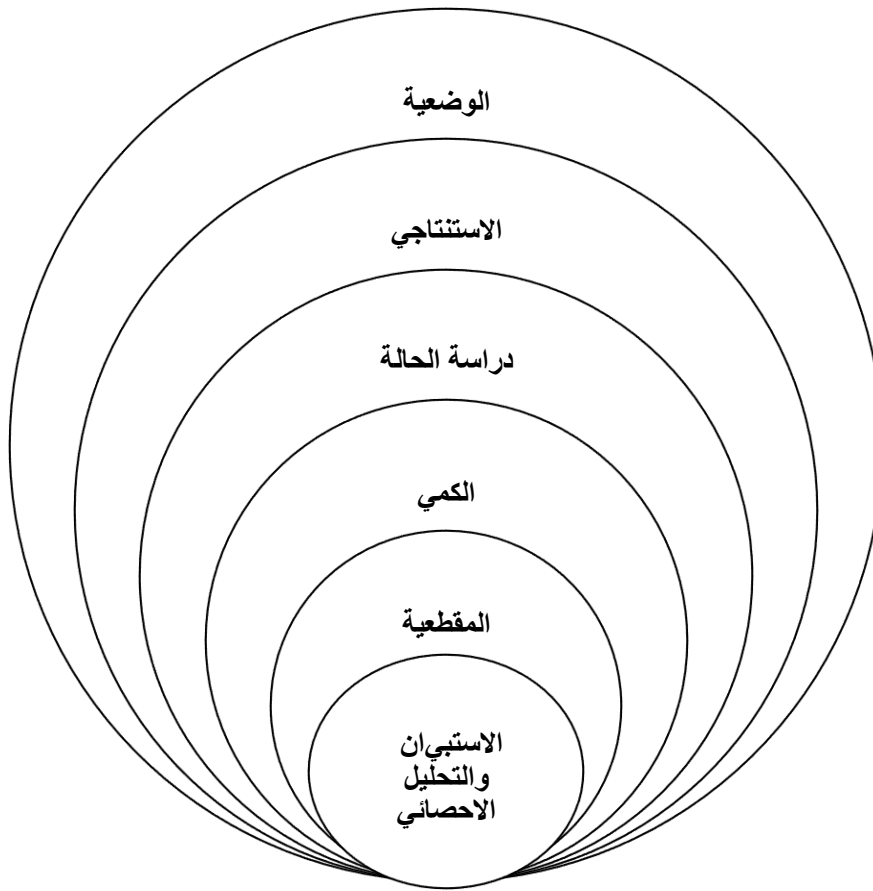
الفرضية الثالثة

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

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

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

2.2. المتغير المستقل

مفهوم القيادة

عرف دافت Daft القيادة بأنها علاقة تتأثير بين القائد والأتباع التذي ويؤوون تغيي أَر حقيقوي أ ويعكس

أغ ار وضت هم المشت تركوة (Daft,2001,p379). أما كونتز وأودنيل Koontz and O'Donnell

فقد عرفوا القيادة على أنها عملية التأثير التي يقوا بها القائد على مرؤوس نتيه لإقنتاعهم وح هم على

الإس تهتا الفناعل

بجهودهم للقيتا بنشت اط متعاون (Koontz and O'donnell,1964,p 80).وعرف Tead في كتنابته فن

القيادة بأنها النش تاط الذي يس تتخدا للتأثير في الناس والتعاون نحو تحقيق هدف معين وجدوا بأنفس

هم انه ص تال (Tead,1935,p20) وأوض ت كل من درويش وتكلا القيادة بأنها القدرة التي يؤثر

بها القائد على مرؤوسيتهم وتوجيههم بطريقة يتستني بها كستب طاعتهم واحت ارمهم وومئهم وشتدز همهم

وخلق التعاون بينهم في ستيبيل تحقيق هدف بذاته (درويش وتكلا,1972و ص386). وعرفها Hudson بأنها

عملية التأثير وشتدز هم الناس للمعمل مع بعب بجهتد عتاا لتحقيق أهداف التنظيم

(Catheryn,1955,p238).أما القريوتي فقتد عرفها قتدرة تتأثير ش تخ ص متا علي اخريين , بحيتث

يجعلهم يقبلون ايتادنته طواعيته , ودونمتا إل ازا قتانوني , وذلكم معت ارفهم بتدوره في تحقيق أهدافهم ,

وكونته معب أَر عن آمالهم وطموحتاتهم , ممتا يتي لته القتدرة علي ايادة أف ارد الجماعة بالش تكل

الذي ي اره مناس تبا .(القريوتي,2009, ص200) . ويعرف (عبوي,2007)القيادة عملية إلهاا الأف ارد

ليقدموا مالدبهم لتحقيق النتائج المرجوه (ص11).

□ 3-2 مفهوم النمط القيادي:

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

✚ 4-2 مفهوم القيادة التشاركية Participatory Leadership

القيادة التشاركية هو نموذج من نماذج القيادة التي اعتمدها المدخل الس تلوكي للمديرين واتجاهه لمش تاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ الق ارر وأنماطها الخمسة هي القائد يقرر القائد يستتشتير الأف ارد يستتشتير فريق العمل يكون عمل القائد تستهيل العمل, القائد يفوض الصلاحيات (Robbins and Coulter, 2005, P).

حيث أستهم الباح ون روا وزملاؤه Vroom et al., 1973 (Pierce & Newstrom, 2008, p269) على تطوير نمط القيادة الذي يتناول صنع ق ارر تشاركي في إطار عمل المنظمة والذي صمم لمساعدة القادة على تحديد متى يستخدمون النمط التشاركي للقيادة بعكس النمط امستبدادي, وهدف روا Vroom تقديم نموذجا يحدد مقدار مش تاركة المرؤوس تين باتخاذ 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 إنسانية يتم من خلالها تحقيق تحسين أداء الموارد البشرية كما يلعب الدور المميز في إص تلاميذ أساليب القيادة التي تضمنها نموذج Vroom وستيتيم إياس القيادة التشاركية من خلال استئانة 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 المشتكل لأعضاء المجموعة كافة خلال اجتما ليستمع إلي اقت ارحاتهم ثم يتخذ الق ارر القائد يس ته اللم ذ يعرض المش تكله للمجموعة خلال اجتما ويقوا بدور المنس تق للمجموعة لتعري المش تكله 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 اخريين . تفويض الصتيايا ذ يستم للمجموعة باتخاذ الق ارر ضتمن نطا غير محدود من حرية المشاركة لأعضاء المجموعة وتقوا المجموعة بتطوير البدائل واختيار أفضلتها ودور القائد غير مباشر وخلل الكواليس مع توفير الموارد والتشجيع والدعم. وست وف يتعرض الباحث إلي شتر أساليب القيادة التشاركية بشتكل أوسع بشتأن ها محقا من هذا الفصل

□ 5-2 النظرية التقليدية في القيادة:

✍ 1-5-2 نظرية الرج العظيم

ويرى أصت حتا هذه النظرية أن الرجتال العظمتاء يبرزون من خلال متا يتمتعون بته من قنء ارت وامنتتا ازت

ومواهب عظيمة وخصتائص وعبقريات ليست مألوفة وذلك من خلال المواقل التي يواجهونها وتستند نظرية الرجل العظيم إلی امفت ارضات التالیه ذ (خضیر وآخرون، 1994، ص60)

1- امتلاك الرجل العظيم حرية الإ ارءة المطلقة.

2- أنهم یولدون وم یصنعون .

3- يتمتعون بقدرة السيطرة علی الأزمنة بما ینسجم مع رؤيته

□ 2-5-2 نظرية السما

عرفت هذه النظرية فی) 1920 – 1940(وتفترض هذه النظرية أن القتادة یتصت فون بست

مات وخصتائص معينة وصفتات شتخصتية تستم لهم بأن یكونوا قادة فهي تفترض أن القیاءة ستمة موحدة

یتمیز بها القائد أینما وجد بغب النظر عن نو القائد أو المواقل أو ال قافة إم أن هذه النظرية لم تص تم

طویلاً أماا الواقع ذلك أن أنواعاً مختلفة من القیاءة تنشتأ فی ال قافات المختلفة فالستما والخصتائص والقء

ارت التي تمیز القتائتء تختلل من جمتاعة لأخرى حست ب ویفتتها أو تغیر هذه الویفتة نتیجة الظروف

امجتاعةية

للجماعة(Sims, 2002,p123).

□ 6-2 النظریا السلوكية فی القیاءة:

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

قتاا بهتذه التد ارس تات كتل من وايت White و ليبيت Lippett في جتامة Iowa الأمريكية عتا (1939) Smith, 2001, pp355-356; Cherrington, et.al., 2001, حيثت هتدفت التد ارس تة للتعرف على طبيعة القيادة والعلاقات التي تحكمها ومدى ارتباطها بالأجواء الاجتماعية التي تس تودها وتس تيرها) عياص ترة, 2003, ص 22 ؛عتبتي تدات, 2003, ص 16, وتتعتتتم تد عتلتى تثلث 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 بعثنين ومحورين همما المهمة والعلاقات ينتج عنهما أرععة نماذج ايدية لكل منها ميزته الخاصة في القيادة فالد ارستات أنتج أرععة مرعات كل مرع يستتل قائداً ذا نموذج ايداي معين , وتعتبر هذه الد ارس تة هي الأس تاس الذي بني عليها الش تبكة الإدارية هياما بعد وهذه النماذج

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

1. القائد الذي يهتم اهتماماً عالياً بإنجاز المهمة وعلاقته اجتماعية مع مرؤوسيه .

2. القائد الذي يهتم بإنجاز المهمة علي حساا علاقته مع مرؤوسيه.

3. القائد الذي يهتم بعلاقته على حساا إنجاز المهمة.

4. القائد الذي يكون اهتمامه منخفضاً سواء بالنسبة لعلاقاته مع المرؤوسين او هيماً يخص تنفيذ المهمة الموكولة إليه(كلالدة, 2002, ص126).

✍ 2-6-3 ارسا ميشيغان (Michigan Studie, 1947).

تكونت هذه الأفكتار من خلال مجموعة من التد ارس تات التي قتا بهتا مجموعة من البتاح ين من جتامة متيتشت غت ان فتي الأرعتيتتتت ات متن التقرن التمت اضت ي والتنتي تتوصت لت إلتى تصت ننتيت التقتيت ادة إلتى نوعين)(Hellrigel&Slocum, 1992, p478).

أ- الأس تلور العي يرك لي اللم ذ يقوا القائد بتوض تي إج اراءات العمل ويعطي اهتماما عاليالعمل العاملين والتأكد من الأداء العالي والنتائج.

ا- الأستاذور العي يرك لى اللاملين ذ يشتجع ويحفز مشاركة العاملين على صتتع الق ارارت ويتأكد من رضاهم عن أعمالهم ويهتم بسعادة أعضاء الفريق .

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

وهي الد ارس تات التي أش تار إليها Robbins, 2001, p317) حيث اعتبر أن الد ارس تات 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 إج اراء عمليات من التجريب وامستكشتاف بحيث يتمكن أص تحا هذا النمط من مواكبة التطور القائم على أرض الواقع, وأبرز الميل إلى الس تلوك المتطور

(Robbins, 2001, p318), ص1997 العدوان, 9).

□ 7-2 الأنماط ذا الليقة باستخدام السلطة:

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

من البحوث تلك التي أجراها الباحثان وايت و لبييت Lippett في ال لاثينات والتي أس

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

① القائد الديمقراطي الذي يركز اهتمامه على العاملين ويسم بمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار وتجميع المعلومات و بدء وجهات النظر.

② القائد المتسلط الذي يركز اهتمامه على استخدام السلطة.

③ القائد الحر أو المتسبب الذي يطبق سياسة عدا التدخل وترك العاملين يتصرفون بحرية كاملة.

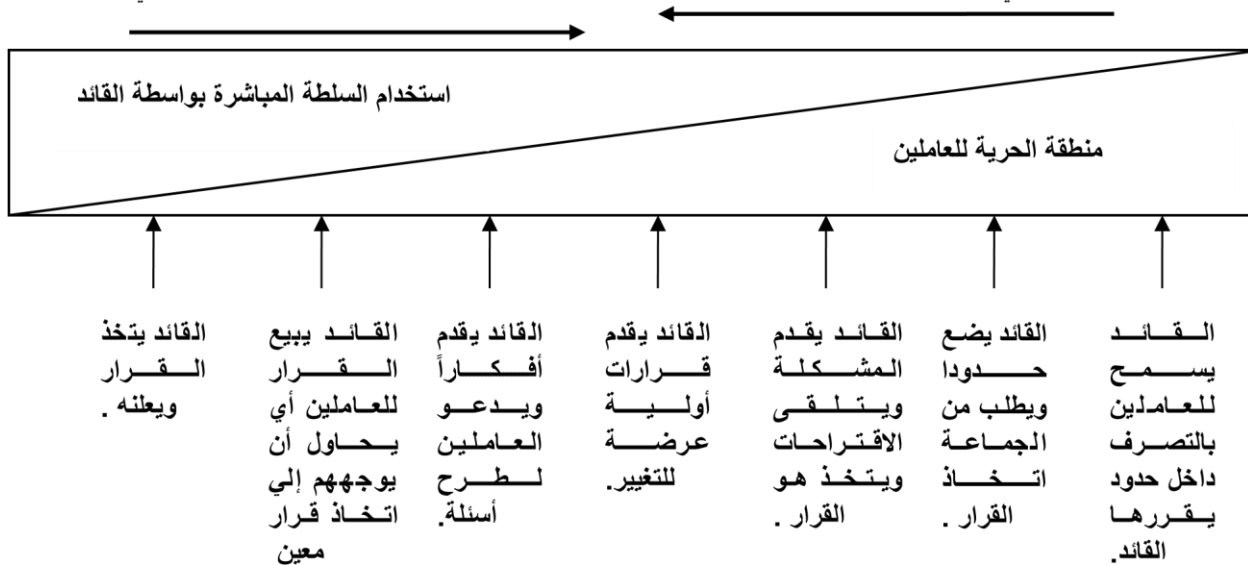
✍ 2-7-2 نموذج تاننباوم و شمد Tannenbaum & Schmidt (1958):

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 والديمقراطي).

قيادة تركز على القائد

قيادة تركز على العاملين



✍ 3-7-2 نموذج ليكر , Likert (1961)

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

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

1. القائد السلطوي : يتخذ الق ارر ويلزا العاملين بتنفيذه حيث ال قة معدومة بين القائد والعاملين وم

يأخ ذ ب أريهم في مشاكل العمل.

2. القائد الأبوي : يحاور العاملين بموضو الق ارر لأن ثقته بهم محدودة ثم يتخ ذ الق ارر بنفسه .

3. القائد المشارك : يسم بمشاركة العاملين بأمر الق ارر لأن ال قة كبيرة بين القائد والعاملين ولكنها

ليس كاملة.

4. القائد التديمق ارطي : تتم مش تاركتة العتاملين في ص تنع الق ارر التذي يتخذ بتالأغلبيةة وقتد

دعا ليكرت مستخداهذا الأسطوا 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 التفويب وزيادة حريته

الإث اره الويفي التوسع الويفي 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 أوتشي William Ouchi حيث يفترض

ففي ه نذا التتمتودج ان التفرء الأمريتكتي يتختتلل فتي ثق تافتت ته عتن التفرء التي تاب تانتي

314 & Ouchi, 1978, pp308-Jaeger) ويهدف هندا النموذج إلي الإفادة من الأس تلو اليتاباني من

خلال تعديتل الأساليب اليابانية لتتناسب مع ال كافة الأمريكية لتسهل عملية استخدامها فعلى سنبيل الم

ال الممارسات اليابانية التالية: الق ارر بالإجما أسلوا جمع المعلومات من أسفل إلى أعلى المسؤولية

امجتماعية التنظيم غير الرسمي يجب أن تمارس في المؤسسات الأمريكية على الشكل التالي الق ارر

بالأغلبية حرية إنستيا المعلومات ويغلب عليها من أعلى إلى أس تفتل المس تقولية الجماعية و الفردية

معنا التنظيم الرس تمى و البيروق ارطي مص تحوعا بش تبكة من العلاقات غير الرس تمى ومحاولة ترس

تي ال قة و امحت ارا المتبادل (الزعبى وآخرون, 2008, ص45).

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

قال 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.

أ-البعد ال أرسى والذي يمل درجة اهتمام بالمرؤوسين.

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

,ص؛ 2003 وآخرون, ; Daft, 2001, 388-195).

شكل

عالي	9	إدارة النادي 1,9						9,9 إدارة الفردي ق	يظهر تحت هذا النمط قنبرا أكبر من الاهتمام لكتل من الإنتاج والعنصر البشري معاً ويفترض هذا النوع عدم وجود تعارض أو اختلاف بين الاحتياجات التنظيمية والإنسانية كلاهما يمكن اشباعهما في التنظيم	3-2)
	8	يعكس اهتمامنا كبير بالعنصنتنتر الإنستنتاني ويتم ذلك أحيانا على حسننتنتاب تتحقنننقننهم لت هنتداف الإننتاجننن								

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

2-8-4 نموذج ريدن Reddin ذو الأبعاد الثنائية:

عمل ريدن على تطوير النموذج الذي قدمته كتل من بليتك وموتن، وذلك بتأخذ تافنة بعد الفتايلية إلى البعدين المس تستخدمين في النموذج الأص تلي، وعالتالي أص تبج الأبعاد ال لاثة 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

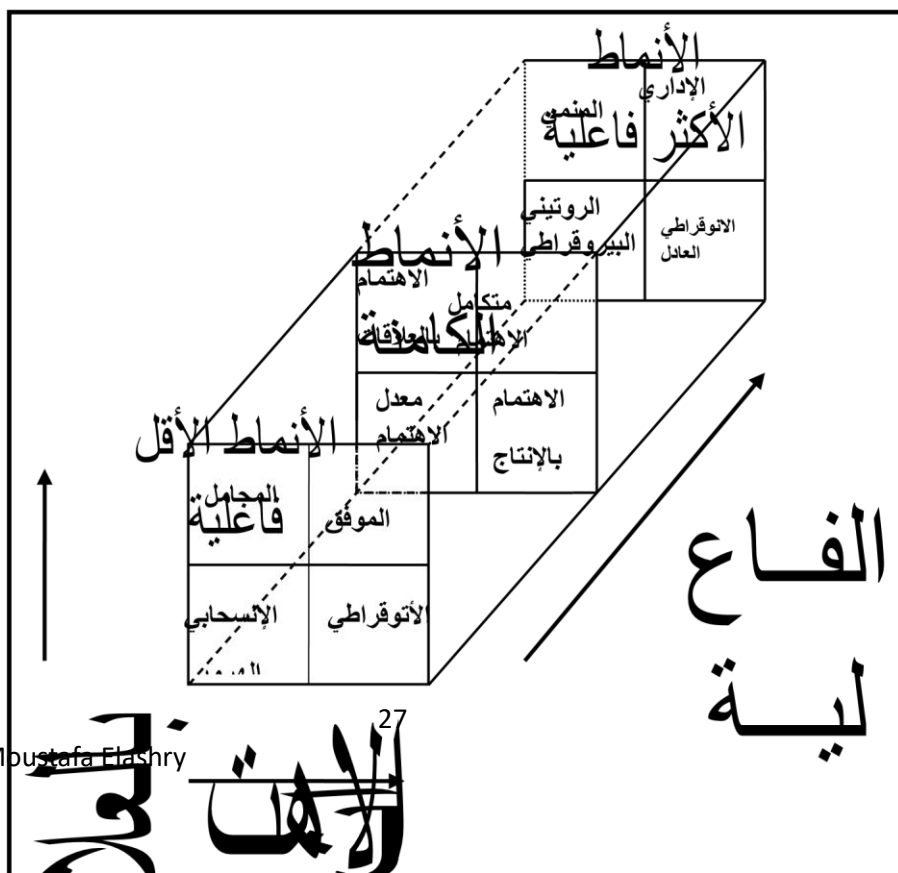
شك (2-3)

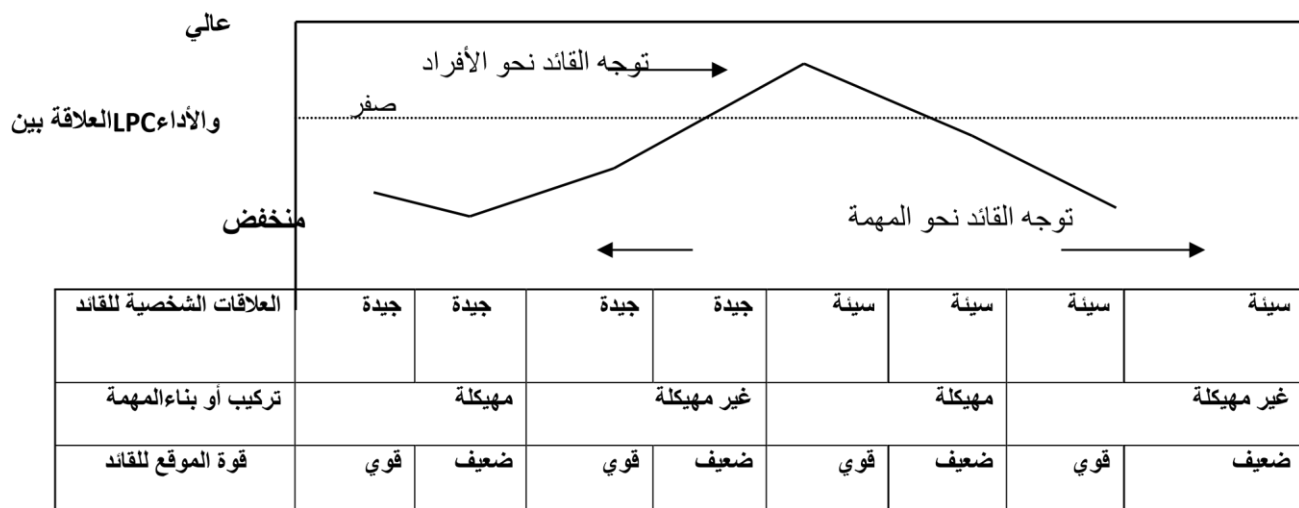
مصفوفة ريدن ثنائية الأبعاد لأنماط السلوك الإداري

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

9-2 النظرية الموقفية في القيادة:

9-2-1 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 القائد 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 الممه 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 ثقته 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 الويضية وتوص
تميمها لمساعدة القادة في اتخاذ الق ارر عند استخدامه النموذج القيادي الأوتوق ارطي. وافترض روا ضرورة
أن يكون القتائند مرناً في ست لوكته. وعتمد روا ومست اعتداه على إيهتار النموذجين معنا وهمتا القيادة
واتخاذ 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 أست 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 ارارت وحيث أن الأهمية تكون لنوعية الق
ارر الذي يتناسب مع أهداف المنظمة وضرورة الإطلا على كثافة البيانات والمنتاهج لندى المنظمة قبل
اتخاذ الق ارارت, حيث أن عملية اتخاذ الق ارارت يجتب أن ت ارفقها المعرفة بتفاصيل المش تكله مع
الأخذ بنظر امعتبار ملاءمة الق ارارت مع الأهداف الموض توعة للمنظم تة,حي ت أن التمع تام تل مع المجر
تاميع يس تاع تد الق تادة على اتخ تاذ الق ارارت 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 أستاسية 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. وتمدى 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 تتعداهم 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 ازوالتفاعل 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 روا 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 , واعد 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 اختيتار البديتل 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).

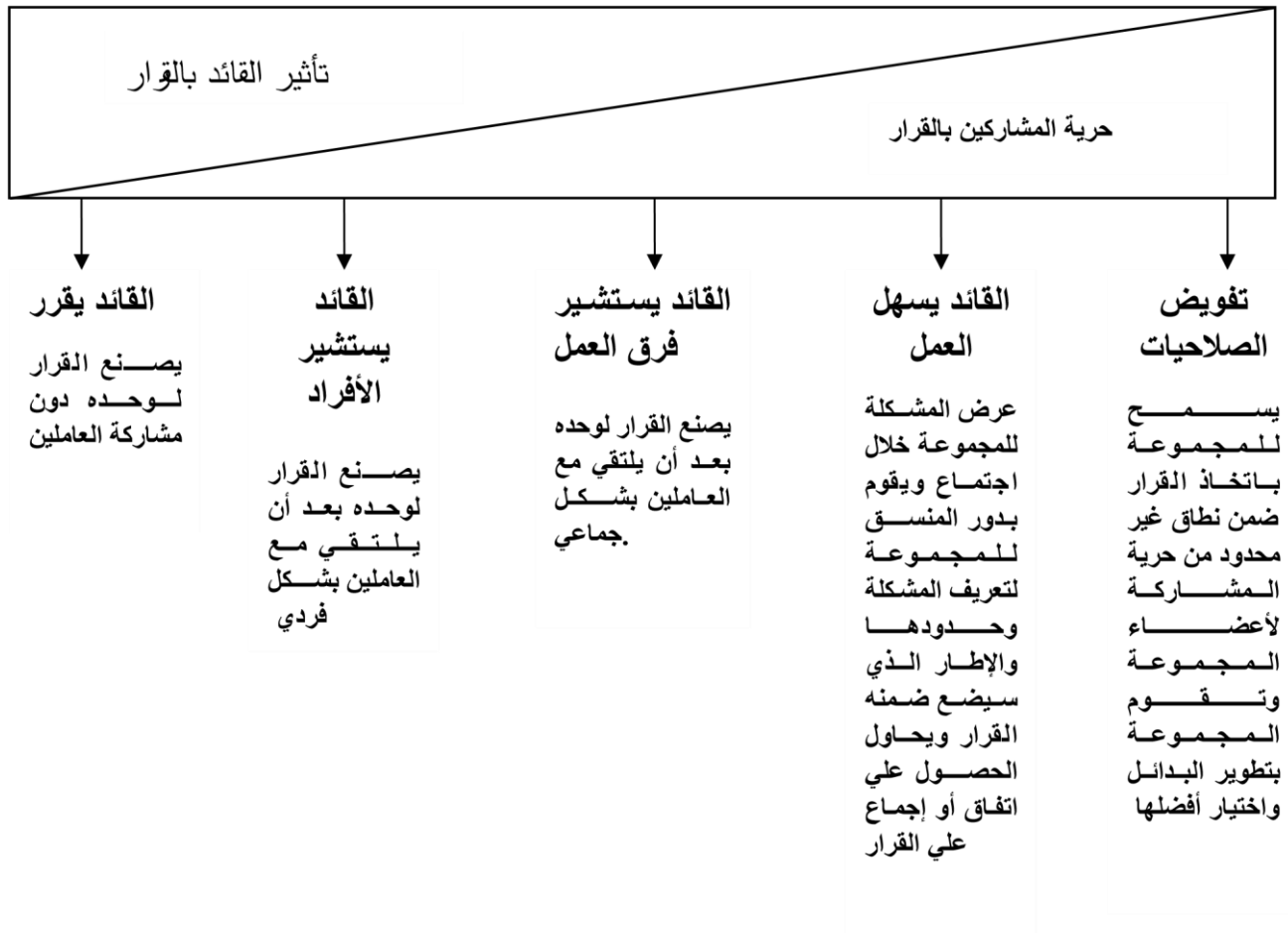
3. القائد يستشتر فريع المم: حيث يقوا المدير كقائد بعرض المش تكلة على أعضتاء المجموعة من خلال اجتما جماعي وليس فردياً ويستمع اقت ارحات وآ اراء المجموعة ويمنحهم الفرصة لإثارة الأسئلة حول الق ارر بهدف معرفة ما إذا كان الق ارر يلقي القبول لديهم وعذلك يص تل إلي ثبات الق ارر مما يض تمن عدا إلغائه أو تعديله 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 المم: وهنا يعرض المدير كقائد المش تكلة على المجموعة في اجتما ويقوا بدور المس تهل من حيث تعري المش تكلة وتحديدها وعيان حدودها وعناصر ترها التي تحدد ماهية الق ارر الواجب اتخاذه و يقوا بدور المنسق للمجموعة والإطار الذي ستيضع ضمنه الق ارر ويحاول الحصتول

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

.(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 بتاختيتار 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 اذا 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 تتوافر 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 تتوافر 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 أساليب صتت

الق قرر حيث يكون لديه وضو في الموقف حول إمكانية اختيار واحد من الأساليب 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 طرق

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

1. زيادة إدراكهم لقيمة وأهمية المهمة.

2. جذب 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 الوجهة 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 مفهوا 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 مفهوا 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 بعضتها . كما يعرف الأداء

على أنه تلك الإنجاز ازت 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 يبووا 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 بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصت ول إليها حتى تتكون صت ورة حيتة لمتا حثدت فعلا ومتدى النجتا في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإج اراءات الملائمة لتحسين الأداء)عبدا لمحسن ,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 اردو المنظمة 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 يعمئل بته (الغتالي والعتامرى 2008, ص602). ولأغ ارض هتذه التدارس تة س تينم النظر لتحس تين أداء الموارد البشرية (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 المحتدد 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 المفتاجنة وأتبنا تعليمات العمل بتدقة

وأمتاننة ومتتابعة 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

الفص تل أو التقاعد أو الوفاة أو لأي س تتب 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 تتغناء عن العتاملين غير الأكفءاء هو
يتاهرة ايجتابية (الغالبى 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. وعشك 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 ويفة يعمل على وصل الأداء الويفي 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 اممات 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 والويفة ويتوافق معها 100% تلجأ المنظمات إلى التدريب والتعليم لإعلاء فجة الأداء بين ما هو متوافر حقيقية لدى الفرد , وعين ما هو مرغوا فيه من مستوى معين.

□ 16-2 تصنيف الأداء

لقد تعددت تصنيفات الأداء في الش تركات الص تناعية الكويتية. وقد ص تمل نظام إدارة الأداء في الشركات الصناعية الكويتية الأداء إلى 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 الضعيف ذ بحيث يكون الأداء الوظيفي 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 الإداري 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 كمتا تستهم المنظمة تحسين أداء موفيهها وذلك بتطبيق نظام التعزيز الإيجابي 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 النقا 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 أساسى للتقييم أى بما يحققه الأداء من عوائد ومنافع للمنظمة وللعاملين بها فى آن واحد, ومن هنا فلا بد من التركيز على الأهداف والنتائج التى يحققها الفرد فى عمله وفى هذه الحالة يكون المعيار الأول فى التقييم منصباً على ما يحققه الفرد من إنجازات بدءاً من اتخاذ الصفات الشخصية عملية أساسية فى التقييم لأن اتخاذ الصفات كمعايير لتقييم امداء يؤدي إلى تدخل أرى الفرد والحكم الشخصى للمقيم مما يؤدي إلى عدا الموضوعية فى الحكم. وهذا م يعنى أن نهمل الصفات الشخصية فى تقييم امداء لأنها تعتبر من المعايير المهمة التى لها تأثيرها المهم فى مستوى الأداء وجودته لكن يمكن ترتيبها من حيث الأهمية فى التقييم فى الدرجة الثانية)عقيلي

, 2005, ص367).

□ 22-2 محددات الأداء

لقد جذا موضوع تحسين الأداء انتباه الكير من الباحثين والمفكرين والممارسين في محاورمت 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 آر على القيا 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 الإسهاف 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 الدراسات ذا الصلة

الدارسا باللغة العربية:

1- د ارس ءة الءولة) 2007، بعءوان أثر الثقافة التنظيمية لى أداء الموظفين

في الش تركيا الص تنااية الكويتية وتهدف هذه الد ارس ءة إلى التعرف على أثر ال كافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، و أشتمل مجتمع الد ارس ءة على الموظفين في الدوائر التنفيذية في الشركات الصناعية المدرجة في سو الكوي للأوار المالية والبالغ عددها 23 شركة وقد بلغ مجتمع الد ارس ءة 1000 مويل حيث تم أخذ عينة عشوائية مم لة لمجتمع الد ارس ءة تبلغ) 211(مويلاً لتوزيع استتبانه الدارسة عليها. وقد توصلت الباحث إلى عدة نتائج أهمها أنه يوجد تأثير ذو دملة إحصائية ل كافة المنظمة الستائة على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية كما ي وجد تأثير ذو دملة إحصائية لكل من ثقافة) القوة الدور المهمة الفرد (على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية. ويفاد من هذه الد ارس ءة أنها تناول القطا الصناعي في سو الكوي للأوار المالية وعلاقتها بأداء الموظفين في هذا القطا وهو الجانب الذي تتناوله د ارس ءة علما أن عينة د ارس ءة بح نا هم المديرون بينما عينة هذه الد ارس ءة هم الموارد البشرية.

2- د ارس ءة الحميدي،) 2006(بعءوان تقويم نظام الحواف في الإدارة اللامة للطيارن المدني في الكويت

وأثره لى كفاءة أداء اللاملين وهدف هذه الد ارس ءة إلى معرفة تقويم نظام الحواف المادية والمعنوية والفردية والجماعية في الإدارة العامة للطيارن المدني في الكويت على كفاءة أداء العاملين. وتكون عينة

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

وتكون عينة الد ارسة من) 330 موفياً وأيهرت نتائج الد ارسة إن

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

3- د ارسة, 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 م ل المتوس تطات والتك ارارت وامنح ارفات المعيارية وغيرها بقص تد تحليل البيانات للتوص تل إلى النتائج. وأشتارت نتائج الد ارسة 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 ارسة بأن د ارسة الطحان تتشابة مع الد ارسة 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 ارسة لمحاولة امستناس بها ومقارنة نتائجها مع نتائج الد ارسة 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 الدراسة إلى التعرف على أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري في الشركات المستاهمة الأردنية المدرجة في دليل الشركات المستاهمة العامة الأردنية لسنة 1994 (الصنادر 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 الثاني الخاص بالإبداع الإداري فقد طوره الباحث باعتماد علي الدراسة السابقة. وقد تم توزيع 310 نسمة من امستبانة على تلك الشركات بواقع خمس نسمة لكل شركة ذنسخة واحدة للمدير العام أو لأحد مساعديه ونسمة ختين لمدير الإدارة الوسطية ونسمة ختين لمديري الإدارة الدنيا تم اختيارهم عشوائيا. وكان عدد الشركات المستجيبية 48 شركة وعدد المديرين المجاوعين 147 مديرا وتم استخدأا الأساليب الإحصائية الوصائية التحليلية لوصف خصائص العينة واختبار فرضيات الدراسة ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة زيادة التنسب بين الجامعات والشركات لأعداد قادة أكفاء يتصنفون بنمط الفريق وقادرين على دفع الإبداع في شركاتهم ومن أهم التوصيات تأسييس جهة حكومية تهتم بشؤون الإبداع وتدعمه في المؤسسات الأردنية. ويستفاد من الدراسة الصياض والإطلاع عليها إضافة مفيدة ناهيك عن قراءة أرسنة الصياض من الدراسة الباحث من حيث القطر (الصناعي) ومن هنا فقد تكونت الدراسة الصياض متشابهة أو مختلفة مع نتائج الدراسة الحالية مما سيدفع الباحث لمعرفة نفسية هذه النتائج لعلها تساهم في تقديم أفكار مفيدة في هذا المجال.

الدراسات باللغة الأجنبية:

1- دراسة (Yi Feng& Dean, 2006) بعنوان

Participative Leadership by American and Chinese Managers in China"

القيادة التشاركية من قبل المديرين الأمريكيين والصينيين في الصين دور العلاقات, هدف الدراسة إلى التعرف على القيادة التشاركية عند المديرين الصينيين والأمريكيين في الشركات الصينية, بين الدراسة أهمية وجود زيادة تشاكرية عند المدراء الصينيين والأمريكيين. كما بينت 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 المستقلالية, ستاعدت استخدأا أستلوا القيادة التشاركية عند هؤمء 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 آراء المتعارضة (الجدل البناء). والإفادة من هذه الدراسة أنها ترى الباحث باتجاه القيادة التشاركية نحو تحسين أداء الموارد البشرية في المصانع الكويتية .

2- دراسة, Xu Huang et al , 2006) بعنوان

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

تأثير القيادة التشاركية على السلوك النفسي والتمكين واملت ازا 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 الصين. أجري الد ارسة في الصين بين الد ارسة أن القيادة التشاركية يمكن أن تؤثر على التمكين النفسي السلوكي وعلى درجة الت ازا الموفين في المؤسسة والذي يؤدي بدوره إلى املت ازا والذي بدوره يؤثر على املت ازا التنظيمي للعاملين في المؤس تات الص تينية المملوكة للدولة .

تكون عينة الد ارسة من (173) يعملون في مؤسستين من المؤسسات المملوكة للدولة الصينية أثيرت نتائج الد ارسة أن س تلوك القيادة التشاركية كان مرتبطا مع املت ازا التنظيمي ولكن ليس مع كل أبعاد والخاصة بالتمكين النفسي والكفاءة في تقرير المصير. كما أثيرت النتائج التي توصلتنا إليها في حين ان س تلوك القيادة التشاركية تميل إلى جعل الش تعور بالتحيز بين الموفين أقل كما يزيد الموفين الت ازا نحو المنظمة .ويستفاد من هذه الدراسة بأنها تعكس ضرورة القيادة التشاركية في أنها تمكن الموظفين من تحقيق س تماتهم النفس تية الس تلوكية و تحقيق أعلى درجة من الت ازا الموفين في المؤس تة والذي يؤدي بدوره إلى املت ازا التنظيمي للعاملين في مؤسسات الدولة .ويستفاد من هذه الدراسة ضرورة وجود إيرادات تشاركية تسهم في التغلب على العقبات النامية داخل المنظمة حيث تعمل على تعزيز نوعية العلاقات عن طريق تعزيز المشاركة الفعالة. وضح الدراسة دور تأثير القيادة التشاركية في املت ازا التنظيمي للموارد البشرية وهي نقطة ترتبط بجوهر مشكلة الد ارسة اختية 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 . أظهرت نتائج الدارسة، أن القيادة التشاركية هي من أكثر أنوال القيادة قدرة على معالجة المشكلات وأكثر قدرة على امتسا مع الحقائق وواقع المشكلات. كما أظهرت نتائج الدارسة أن وجود القيادة الفعالة التعاونية تساهم في وتنمية الموارد البشرية، وممارسة مديري الإدارة لسبلوكات فعالة في القيادة يساهم في تطوير البحوث التطبيقية والتي تساهم في إيجاد طرق جديدة لإدارة المشاريع ويجاد الحلول التعاونية، كما أظهرت النتائج أن القيادة التعاونية تساهم في تعزيز وتنمية المواهب عند الأفراد 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

تساهم بدور بارز في تعزيز وتنمية المواهب عند العاملين في المؤسسة.

2.5. الخاتمة

ما هو أثر القيادة التشاركية فى 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 امجتماعي 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 يستتثير الأف ارد هي الفقرة الوحيدة التي كان لها تأثير ذو دملة إحصائية على كفاءة الأداء . فهذا يعني أن التغير بالقيادة التشاركية يوحده واحده ستؤدي إلي تغير في كفاءة الأداء قدره 154.0 وذلك بستب ب 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 وامستغلال الأم ل للوق المتأ .

3) وجود أثر ذي دملة إحصائية لفقرات القيادة التشاركية على المستوى التشغيلي وكذلك أشتارت النتائج إلى أن فقرتي القائد يس تتش 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 بستب ب تحمل مسئولية ودقة ستلامة للعمل واحت

أرا ارتباطات عمل اخريين ومواعيتد إنجتازها والقندرة علي التغلب علي العقبتات والتتأقلم مع المتغي
ارت المفتاجتة واتبتا 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 إحصائية 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 إحصائية على تقليل التكلفة بينما باقي الفق ارت لم يكن لها تأثير ذو دملة إحصائية 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 تغيير 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.

التعريف 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 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	أأفضل 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					
11	أعطي التعليمات مفصلة وكاملة للمرؤوسين بدلاً من مجرد منحهم الاتجاهات العامة.				

موافق بدرجة					الفقرة	م
عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيف	ضعيف جداً		
ج _ القائد يستشير فريق العمل						
					أستشير مجموعتي في العمل و أخذ برأيهم	14
					أحرص على العلاقات الانسانية في المجموعة	15
ز - يكون عمل القائد تسهيل العمل.						
					يسهل الإلمام التام بلوائح وقوانين المنظمة علي تنفيذ المهام الموكلة لي.	16
					يسهل ثقتي بكفاءتي العالية في تخصصي مهمة تنفيذ الأعمال الموكلة لي.	17
					تسهل خبرتي العملية الدرب لإثبات قيادتي.	18
					تسهل السيطرة الذاتية والقيادية المكتسبة في شخصيتي في عملية مواجهة المواقف الصعبة من كسب ثقة المروؤسين.	19
					تساعدني السمات القيادية في استخدام الصلاحية لإنجاز المهام.	20
ر تفويض الصلاحيات.						
					أعطي مساعدي الحق في ممارسة سلطاتهم إلى الحد الأقصى	21
					تحثني التزام المساعدين بأخلاقيات العمل على تفويض الصلاحية .	22
					تساعد معرفتي بقدرات مساعدي علي منحهم الصلاحيات	23
					تحفزني التدفق الفعال للمعلومات على تفويض الصلاحية	24
					أفضل أختيار مرشحين ذوي شخصية قوية وتمكن من العمل المناط بهم لمنحهم الصلاحيات	25
					يعطي المرؤوسين المعلومات ذات الأهمية لإنجاز مهامهم عليه.	12
					أستشير مجموعتي في العمل ولا أخذ برأيهم	13

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 إلى 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 (3-1) (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.

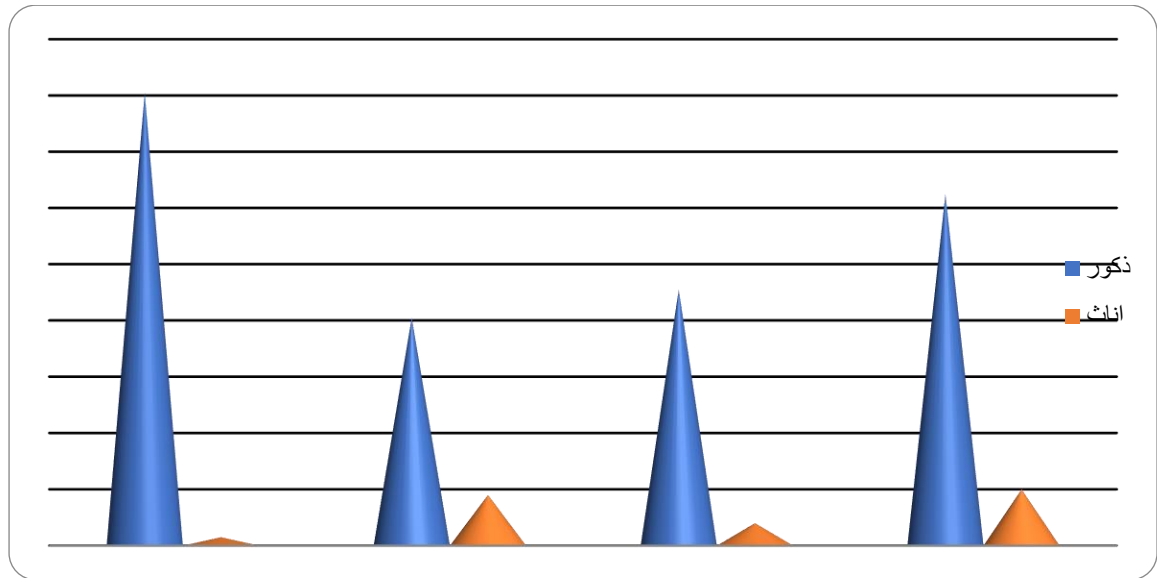
جدول (1-3)

تبويب أفراد القادة الاداريين مجتمع الدراسة حسب الجنس

أصناف القادة الإداريين	ذكور	اناث	المجموع
أعضاء مجلس الإدارة	161	3	164
مديرو الإدارات	81	18	99
مساعدو 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

اناث		ذكور		أصناف القادة الاداريين
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
2.7	4	26.7	40	أعضاء مجلس الإدارة

1.3	2	20.0	30	مديرو الإدارات
0.7	1	20.0	30	مساعدو مديري الإدارات
2.0	3	26.7	40	رؤساء الأقسام
6.7	10	93.3	140	المجموع

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	

قانوني	5	3%
اداري	76	51%
أخرى	1	1%
5 سنوات فأقل	14	9%
6-10 سنة	67	45%
11-15 سنة	40	27%
أكثر من 15 سنة	29	19%

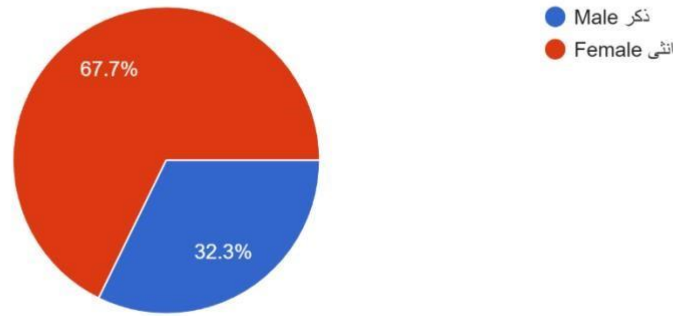
وأشارت النتائج وكما في الجدول (3-5) أن عدد الذكور بلغ 140 وبنسبة مئوية قدرها 93.3% بينما كان عدد الإناث

10 وبنسبة مئوية قدرها 6.7% من عينة المجتمع. وهذا

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.

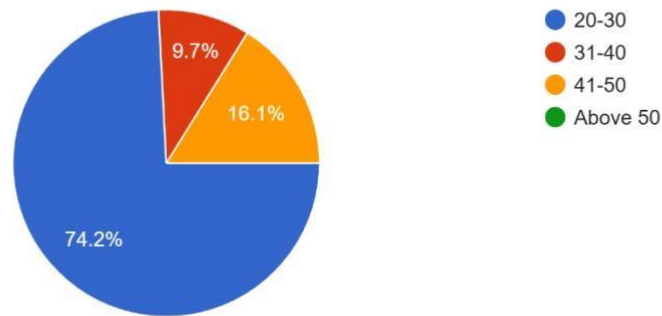
كما أشارت النتائج الى أن الفئة العمرية 25 سنة فأكثر كان عددها 8 وبنسبة مئوية قدرها 5% وأما الفئة العمرية 26-35 سنة كان عددها 33 وبنسبة مئوية قدرها 22%، أما الفئة العمرية من 36-45 سنة فقد شكلت العدد الأكبر حيث بلغ عددها 72 وبنسبة مئوية قدرها 48%، والفئة العمرية أكثر من 45 سنة فقد بلغ عددها 37 وبنسبة قدرها 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) ونسبة مئوية قدرها 80%. بينما أشارت نتائج أعداد فئة الاعزب (6) ونسبة مئوية قدرها 4%. أما المطلقون فبلغ عددهم (17) ونسبة مئوية قدرها 11%. بينما كان عدد الارامل (7) ونسبة مئوية قدرها 5%.

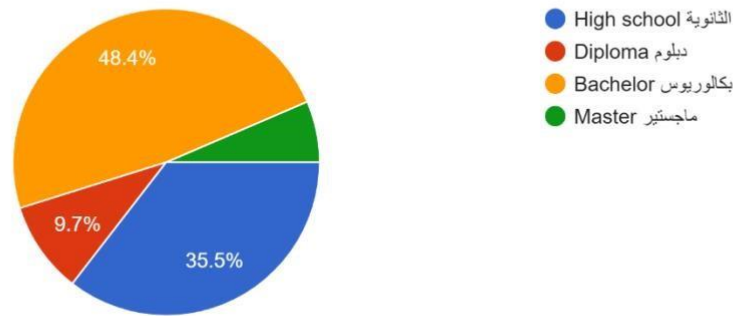
Age العمر
31 responses



أشارت نتائج المستوى التعليمي إلى أن حملة الدراسات العليا كان عددهم (21) ونسبة مئوية قدرها 14%. بينما كان عدد القادة الإداريين من حملة البكالوريوس (97) ونسبة 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%.

Academic level المستوى الدراسي
31 responses



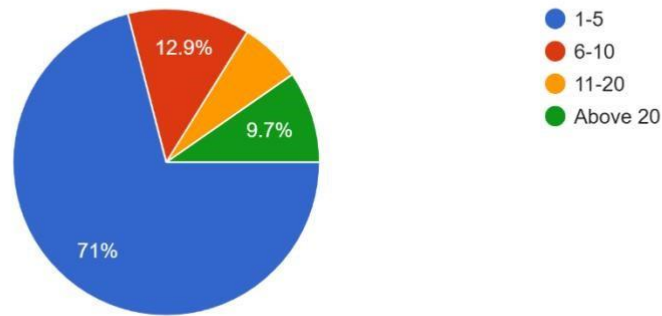
أما بالنسبة لنتائج نوع المؤهل العلمي فقد أشارت الى أن عدد المؤهلات الصناعية بلغ عددهم (50) وبنسبة مئوية قدرها 33%. والمؤهل المالي

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 الإداريون

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 الإستبانة 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 أستبانة 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 لأقسام 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 (7-3)

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 (8-3)

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
تقليل الكلف	0.629
دوران العمل	0.501

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

❖ 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 الادارين 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 (10-3).

جدول (10-3)

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

الصناعية المساهمة الكويتية

المتغير	قيمة (K-S)	الدلالة الإحصائية
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

0.000	2.285	كفاءة الأداء
0.039	1.401	المستوى التشغيلي
0.037	1.410	الابتكار والمرونة
0.011	1.614	تقليل التكلفة
0.000	2.050	دوران العمل

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف على أنماط القيادة التشاركية التي يمتلكها القادة الإداريون في الشركات الصناعية المساهمة الكويتية، وقياس 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 الأداء في تلك الشركات، ثم اختبار فرضيات أثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية وفرضيتي الفروق.

❖ 4-1 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، ورؤساء 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 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 إلى 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
إيجابي	9	1.2	4.4	يحظى الأفراد المشاركون والمؤسسة بدعوي 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.

يتطلب تطوير قدراتي تفاعلا حقيقيا مع الأفراد.	2.66	1.3	8	معتدل
--	------	-----	---	-------

* 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)

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

* 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)

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

* 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 اختيار 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 مساعدي 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، والمستوى التشغيلي، والابتكار والمرونة، وتقليل الكلف، ودوران العمل) .

كفاءة الأداء:

جدول (7-4)

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

(حجم العينة ن = 150)

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

* حيث يشير الرقم إلى تسلسل الفقرة في الاستبانة

يشير الجدول (4-7) 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 (3.66 - 2.33)، مما يدل أن اتجاهات أفراد العينة نحوها كانت معتدلة. بينما حصلت باقي الفقرات والتي تنص " يساعد تحمل مسؤولية دقة وسلامة إنجاز العمل في تحسين كفاءة أداء العاملين."، " يساعد الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات في تحسين كفاءة الأداء."، " يساعد استغلال الموارد المتاحة لتحقيق الإفادة 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	إيجابي
يساعد تكييف مناهج العمل لتلائم سياسات المنظمة في تحسين المستوى التشغيلي.	3.97	1.1	31	إيجابي
يساعد فحص خطط العمل بشكل مستمر للتعرف على المشاكل ومعالجتها في تحسين المستوى التشغيلي.	3.9	1.1	32	إيجابي
يساعد تفعيل الرقابة الداخلية في تحسين المستوى التشغيلي.	3.8	1.3	33	إيجابي
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	إيجابي
يساعد استخدام التكنولوجيا الحديثة والمكننة الالكترونية في تقليل الكلف.	3.87	1.2	43	إيجابي
يساعد الإنتاج الرشيق أي غير المُحَمَّل بمخزون زائد أو عمالة زائدة في تقليل الكلف.	3.7	1.2	41	إيجابي
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 التغيير 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 :

(4-11)

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

3-4-1 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.

٤ 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 (4-20)

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

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

		0.079	141	11.17	داخل المجموعات	مجل تحسين الأداء
			149	11.71	الكل	

3. 3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (AVE) (Average Variance Extracted.)

بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس قيمة ألفا كرونباخ، من خلال نموذج المعادلة البنائية

باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SEM) Structural equation modeling (spss) (الإصدار 28 الفقرات والجداول التالية توضح ذلك .

صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة :

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن Average Variance Extracted طريق قياس متوسط التباين المستخرج

صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه.

وفقاً لدراسة (kaiser (1974 .. معامل الارتباط اقل من 0,5 يتم حذفه من الاستبانة

الصدق التقاربي: يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج، AVE التي يجب ان تكون قيمتها اكبر من 0,5 وفقاً

(HAIR ET AL (2006)

الجداول التالية توضح النتائج الإحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط الانحراف المعياري،

المتغير		العبارات	KMO	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	P Values	متوسط التباين المستخرج	
القيادة التشاركية	دعم المستهلك	A1	.576	0.804	0.040	0.00	1.797	0.565
		A2		0.768	0.030	0.00		
		A3		0.713	0.036	0.00		
	تبادل المعلومات	B1	.545	0.516	0.042	0.00	1.791	
		B2		0.712	0.035	0.00		
		B3		0.543	0.022	0.00		
	تقييم المنتج	C1	.594	0.556	0.032	0.00	1.929	
		C2		0.880	0.020	0.00		
		C3		0.654	0.035	0.00		
	امن المعلومات	D1	.594	.765	0.023	0.00	2.163	
		D2		.812	0.041	0.00		
		D3		.651	0.022	0.00		
	خصوصية المعلومات	E1	.630	.521	0.030	0.00	1.739	
		E2		.541	0.044	0.00		
		E3		.633	0.028	0.00		
	البعد السادس	F1	.545	.646	0.014	0.00	1.917	
		F2		.755	0.015	0.00		
		F3		.711	0.020	0.00		
	السؤال الأول	G1	.531	.555	0.039	0.00	2.717	0.0736
	المتغير الثاني	G2	.531	.822	0.023	0.00		
		السؤال الثالث	G3	.531	.543	0.029		

	السؤال الرابع	G4	.531	.655	0.013	0.00	
	السؤال الخامس	G5	.531	.467	0.015	0.00	

قيمة T المحسوبة , وقيمة P value (بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانات كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبانات وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية SPSS بالاصدار 28 كما يلي:

صدق المقاييس المستخدمة في الداسة :

**دال إحصائيا 01.0). ن = 31 مفردة عند مستوى الدالة

يتضح من الجدول بالأعلى : مقياس تطبيق التجارة الالكترونية : جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها, عند قيم أكبر من 7.0 بالاضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 001.0 وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك, من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج , AVE يتضح ان قيمته لمتغير تطبيق التحول الرقمي هو 565.0 0.5, >وفقا لذلك, فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة . مقياس ممارسات السلوك الشرائي : جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية (وظيفة تخطيط الموارد البشرية, وظيفة التوظيف, وظيفة التدريب والتطوير) قيمتها أكبر من 7.0 بالاضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 001.0 وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس بأبعاده الثالث. كذلك, من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE, لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل الذي يساوي 736.0, كذلك قيم متوسط التباين المستخرج أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (وظيفة تخطيط الموارد البشرية, وظيفة التوظيف, وظيفة التدريب والتطوير) هي: 758.0 , 770.0 680.0 على الترتيب. وفقا لذلك, فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة

2. ثبات أداة الدراسة يشير ثبات الاستبيان إلى: الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم ألفا كرونباخ، الثبات المركب reliability Composite، وقيمة A-rho بواسطة نموذج المعادلة البنائية-PLS. SEM. وفقاً ل (Hair et al (2010) يجب أن تكون القيم الثالثة أكبر من 7.0 حتى يتحقق الثبات للمقياس. الجدول التالي موضح به القيم المستخرجة من المعادلة البنائية PLS-SEM فيما يتعلق بالثالث قيم (ألفا كرونباخ، الثبات المركب reliability

Composite، وقيمة A-rho).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.922	.925	18

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.788	.782	5

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية. ن = 31 مفردة

مقياس القيادة التشاركية أظهرت النتائج ▪: توضح من الجدول بالاعلى أن قيم معاملات الثبات لمقاييس الدراسة كما يلي

هم: 956.0, 959.0, 955.0 (A-rho و قيمة reliability Composite الاحصائية ان قيم (ألفا كرونباخ, الثبات المركب مقياس رضا ■. فقد تحقق ثبات المقياس, al et Hair (2010) على الترتيب. مما يشير إلى ان جميع القيم أكبر . 7.0 وفقا ل A-rho و قيمة reliability Composite الزبائن : أظهرت النتائج الاحصائية ان قيم (ألفا كرونباخ, الثبات المركب reliability للمقياس ككل هم: 969.0, 966.0, 966.0 على الترتيب. كذلك, قيم (ألفا كرونباخ, الثبات المركب) 936.0 ابعاد السلوك الشرائي , على الترتيب هم: تخطيط الموارد البشرية: (949.0, 935.0 A-rho و قيمة Composite, مما يشير . 0.639, 0.949, 0.539, (:), التوظيف (الا ستقطاب و التعيين:), 905.0, 905.0, 927.0), التدريب والتطوير وفقا للنتائج الاحصائية بالا على, التي . فقد تحقق ثبات المقياس al et Hair (2010) إلى ان جميع القيم أكبر . 7.0 وفقا ل, مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها و صالحة هذه الاستبانات , اثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية للتطبيق والوثوق بها, واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار فروض الدراسة.

3.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

قد تم قياس استجابات افراد العينة لفقرات المقياس , طبقا لمقياس ليكرت الخماسي وفقا لما يلي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

ثم يتم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في $100 \div 5$ حيث ان 5 هي المقياس الخماس

وانشاء جدول لتوضيح دلالة المتوسطات الحسابية .

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة	الوزن النسبي	مستوى الأهمية / الممارسة
From 1 to less than 1.80 إلى أقل من 1.80 من	Strongly disagree غير موافق بشدة	From 20 to less than 36% 36 % إلى أقل من 20 من 36 % من	very low منخفض جدا
From 1.80 to less than 2.60 إلى أقل من 1.80 من 2.60	Disagree غير موافق	From 36 to less than 52% 52 % إلى أقل من 36 من 52 % من	Low منخفض
From 2.60 to less than 3.40 إلى أقل من 2.60 من 3.40	Neutral محايد	From 52 to less than 68% 68 % إلى أقل من 52 من 68 % من	Middle متوسط
From 3.40 to less than 4.20 إلى أقل من 3.40 من 4.20	Agree موافق	From 68 to less than 84% 84 % إلى أقل من 68 من 84 % من	High مرتفع
From 4.20 to less than 5 إلى أقل من 4.20 من 5	Strongly agree موافق بشدة	From 84 to less than 100% من 84 إلى أقل من 100 % 100	very high مرتفع

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الاوساط الحسابية بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقا للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي. حيث يتم النظر إلى دالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالا على لمعرفة مستوي تطبيق التحول الرقمي وكذلك

مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعادها , المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة :و ذلك وفقا لوجهة نظر عينة الدراسة., وذلك كما يلي

المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	الاتجاه العام		مستوى الأهمية
المتغير الأول	البعد الأول	1.797	1.88	0.708	موافق	موافق	مرتفع
	البعد الثاني	1.791		0.856	محايد		
	البعد الثالث	1.929		0.651	غير موافق		
	البعد الرابع	2.167		0.726	موافق		
	البعد الخامس	1.739		0.871	محايد		
	البعد السادس	1.917		0.531	غير موافق		
المتغير الثاني	البعد الأول	1.739	1.76	0.656	موافق	محايد	متوسط
	البعد الثاني	2.163		0.665	محايد		
	البعد الثالث	1.791		0.765	غير موافق		
	البعد الرابع	1.797		0.656	محايد		
	البعد الخامس	1.547		0.720	غير موافق		
	البعد السادس	2.163		0.938	موافق		

يتضح من الجدول بأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي :

تظهر نتائج توصيف المتغير المستقل (تأثير تقنيات الذكاء الاصطناعي) : إلى أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة, مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من تطبيق رضا الزبائن بالقطاع الخاص وذلك, حيث كان المتوسط الحسابي لأراء أفراد العينة هو (032.4) , بنسبة موافقة عالية بلغت % 64.80 عند إنحراف معياري (613.0),

بالنسبة لتوصيف المتغير التابع (تأثير تقنيات الذكاء الاصطناعي) : أوضحت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة, مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من تطبيق ممارسات رضا الزبائن في القطاع الخاص . حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (923.3) بنسبة موافقة بلغت % (46.78) عند إنحراف معياري (68.0), كذلك أوضحت النتائج الاحصائية الوصفية أبعاد ممارسات رضا الزبائن جاء الاتجاه العام لها من قبل مفردات عينة الدراسة هو الموافقة عند مستوى تطبيق مرتفع لدى التخطيط (هو) (045.4) بنسبة موافقة % (9.80) عند إنحراف (القطاع المصرفي, حيث نجد أن المتوسط الحسابي لبعد معياري (706.0), المتوسط الحسابي لبعد (التوظيف) هو (874.3) بنسبة موافقة حوالي % (48.77) عند إنحراف معياري (0.187) (709.0), بلغ المتوسط الحسابي لبعد (التدريب والتطوير) (85.3) بنسبة موافقة % (77) عند إنحراف معياري وفقا للنتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة, أشارت النتائج الاحصائية الوصفية فيما يتعلق بالمتغير المستقل إلى أن الاتجاه العام لدى عينة الدراسة هو الموافقة وأن تطبيقه في القطاع مرتفع, بينما كانت النتائج الاحصائية الوصفية للمتغير التابع وأبعاده ذات مستوى مرتفع في القطاع الخاص, وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة

معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

28V-SPSS يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (لبيرسون) بين متغيرات الدراسة, والتي تم قياسها بإستخدام

وذلك على النحو التالي:

المتغير	البعد الأول للمتغير الأول	البعد الثاني للمتغير الأول	البعد الأول للمتغير الثاني	البعد الثاني للمتغير الثاني
البعد الأول للمتغير الأول	Pearson Correlation	1	.234	.153
	Sig.(2-tailed)		.206	.411
	N	31	31	31
البعد الثاني للمتغير الأول	Pearson Correlation	1	.234	.153
	Sig.(2-tailed)		.206	.411
	N	31	31	31

البعد الأول للمتغير الثاني	Pearson Correlation	1	.234	.153	.234
	Sig.(2-tailed)		.206	.411	.153
	N	31	31	31	31
البعد الثاني للمتغير الثاني	Pearson Correlation	1	.234	.153	1
	Sig.(2-tailed)		.206	.411	.153
	N	31	31	31	31

الارتباط الخطي بين تطبيق (تقنيات القيادة التشاركية) كمتغير مستقل تحسين الاداء (كمتغير تابع) تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب (806.0) بين تطبيق تقنيات التجارة الالكترونية كمتغير مستقل والسلوك الشرائي كمتغير تابع عند مستوى دالة أقل من (0.01). تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب بين تطبيق التجارة الالكترونية كمتغير مستقل وبين كل بعد من أبعاد السلوك الشرائي عند معامل ارتباط: 740.0 , 743.0 764.0 على الترتيب, كمغيرات تابعة عند مستوى دالة أقل من (0.01)

تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب بين تطبيق تقنيات التجارة الالكترونية كمتغير مستقل وبين كل بعد من أبعاد السلوك الشرائي عند معامل ارتباط:

740.0 , 743.0 764.0 على الترتيب, كمغيرات تابعة عند مستوى دالة أقل من (0.01)

3.5 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة, ومما يدل على قوة هذا الارتباط.

الارتباط الخط: يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي بين رضا الزبائن وبين أبعادها (عند مستوى دالة 0.01. نتائج اختبار فروض الدراسة يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية, ويتم عرض النتائج الاحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كال من

الحزمة الإحصائية. , PLS-SEM , SPSS 28V على النحو التالي :الفرض الرئيسي للدراسة - : توجد عالقة ايجابية ذات دالة احصائية بين تطبيق التسويق الالكتروني ورضا الزبائن في القطاع الخاص ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي فروضا فرعية كما يلي □ : ف: 1 توجد عالقة ايجابية ذات دالة احصائية بين تطبيق القيادة التشاركية وتحسين الاداء : 2 توجد عالقة ايجابية ذات دالة احصائية بين تطبيق التجارة الالكترونية والسلوك الشرائي و وظيفة التوظيف " الاستقطاب والاختيار والتعيين □ . " ف: 3 توجد عالقة ايجابية ذات دالة احصائية بين تطبيق التسويق الالكتروني و وظيفة التدريب والتطوير .نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة :ينص هذا الفرض على أنه " - توجد عالقة ايجابية ذات دالة احصائية بين تطبيق التجارة الالكترونية والسلوك الشرائي في القطاع الخاص والاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Regression Linear Simple Analysis بين تطبيق القيادة التشاركية وتحسين الأداء محل الدراسة كمتغير مستقل وممارسات السلوك الشرائي إجمالي كمتغير تابع .

Model Summary

		R	Adjusted	Std. Error
Model	R	Square	Square	of the
				Estimate
1	.153 ^a	.023	-.010-	.50417

a. Predictors: (Constant), G1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.177	1	.177	.696	.002 ^b
	Residual	7.372	29	.254		
	Total	7.548	30			

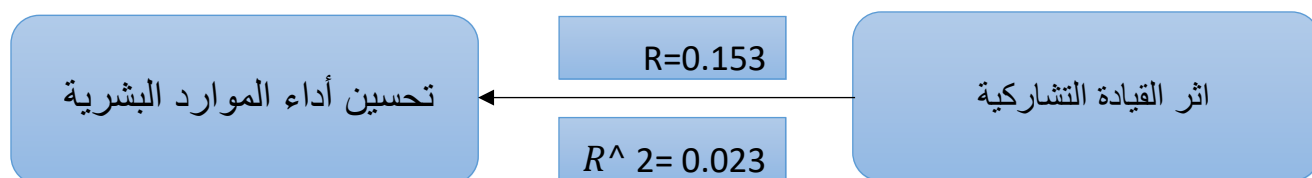
a. Dependent Variable: A1

b. Predictors: (Constant), G1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.199	.467		9.000	.000
	G1	.087	.104	.153	.834	.411

a. Dependent Variable: A1



الارتباط الخط: يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي بين التجارة الالكترونية وبين السلوك الشرائي أبعادها () عند مستوى دلالة 0.10. نتائج اختبار فروض الدراسة يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية، ويتم عرض النتائج الاحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كالم من الحزمة الإحصائية. PLS-SEM, SPSS 28V على النحو التالي: الفرض الرئيسي للدراسة - : توجد عالقة ايجابية ذات دالة احصائية بين تطبيق التجارة الالكترونية والسلوك الشرائي في القطاع الخاص ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي فروضا فرعية كما يلي □ : ف: 1 توجد عالقة ايجابية ذات دالة احصائية بين تطبيق تطبيق التجارة الالكترونية والسلوك الشرائي في ادارة المشاريع : 2 توجد عالقة ايجابية ذات دالة احصائية بين تطبيق التجارة الالكترونية والسلوك الشرائي " الاستقطاب والاختيار والتعيين □ . " ف: 3 توجد عالقة ايجابية ذات دالة احصائية بين تطبيق التسويق الالكتروني وظيفه التدريب والتطوير ر نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة : ينص هذا الفرض على أنه " - توجد عالقة ايجابية ذات دالة احصائية بين تطبيق التجارة الالكترونية والسلوك الشرائي في القطاع الخاص والاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب

تحليل الانحدار الخطي البسيط Regression Linear Simple Analysis

قائمة المراجع

- إسماعيل، نوار هاني(2005). "تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة) نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين .
- برنوطي، سعاد نائف(2004). "إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد " عمان، دار وائل للنشر.
- جواد , شوقي ناجي وعلي, حسين عبدا لخالق (1989) " أنماط السلوك القيادي : بحث ميداني عن أنماط السلوك للسادة رؤساء الأقسام العلمية في معاهد مؤسسة المعاهد الفنية " . مجلة تنمية الرافيدين , جامعة الموصل, العراق . المجلد الحادي عشر, أيلول ص ص 15-49.

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

It's مع أطيّب الأمنيات بالنجاح والتوفيق

Never Too Late to START. Just Begin!

Best of Luck *Dr. Mona Moustafa Elashry*