

## ممارسة الأساليب الإدارية ودورها في استغلال المهارات والقدرات "دراسة مسحية على موظفي الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية"

أ. د. عادل بن أحمد الشلفان

أستاذ الإدارة العامة - رئيس الدراسات المدنية

كلية الملك خالد العسكرية - الرياض

المملكة العربية السعودية

### ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة ممارسة الأساليب الإدارية ودورها في استغلال المهارات والقدرات لموظفي الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية، البالغ عددهم (250) موظفًا، وقد تم تطبيق الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وبلغ العائد من الاستبانات مكتملة وصالحة للتحليل (170) استبانة، وقد استخدم مقياس معرفة مستوى ممارسة الأساليب الإدارية المتبع الذي طوره واستخدمه (أبو ياسين، 2005)، واستخدم مقياس معرفة مستوى استغلال المهارات والقدرات الذي طوره واستخدمه (اليحي، 2005) وأشارت النتائج إلى أنه فيما يتعلق بمستوى محوري التحكم والمشاركة على مقياس الأساليب الإدارية فإنه يلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي لمحوري التحكم والمشاركة قيم متوسطة. وفيما يتعلق بمستوى استغلال المهارات والقدرات، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن قيمة المتوسط الحسابي لمقياس استغلال المهارات والقدرات كانت مرتفعة. وفيما يتعلق بعلاقة نوع الأساليب الإدارية المتبع بمدى استغلال المهارات والقدرات، أبرزت الدراسة وجود علاقة متوسطة إيجابية بين مقياس الأساليب الإدارية الكلي، ومحور المشاركة من جهة، واستغلال المهارات والقدرات من جهة أخرى، وعلاقة إيجابية ضعيفة بين محور التحكم واستغلال المهارات والقدرات. وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، قدمت توصيات عدة تساهم في استغلال المهارات والقدرات بكفاءة من خلال الأسلوب الإداري المتبع.

### مقدمة:

تواجه المنظمات والمؤسسات على اختلاف أنواعها وأوضاعها مشكلات عديدة، منها مشكلات تنظيمية، وإنسانية، وقانونية، ومالية.. إلخ. وهذا النوع من المشكلات يتطلب ضرورة إشراك جميع المعنيين وذوي الرأي والخبرة لحل تلك المشكلات (حجاجة، 2004: 194). والمشاركة الجماعية وسيلة ناجحة لتقبل القرارات وزيادة فاعليتها، فهي من فنون القيادة التي تعتمد على الإدراك السليم للعلاقات الإنسانية. والإنسان بتكوينه النفسي في حاجة إلى الأمن والمحبة والعطف والإحساس بالنجاح والتقدير والشعور بالحرية، فضلاً عن حاجته للضبط والتوجيه، ولن يتيسر للموظف أن يحقق ذاته إلا إذا عاونته الإدارة في ذلك. ودعوة الموظف للمشاركة في اتخاذ القرارات هي إحدى الوسائل التي تعين الإدارة على سد الحاجات النفسية للعاملين، فتمتو قدراتهم ويتحملون نصيباً من المسؤولية بمحض رغبتهم (عساف، 1982: 195).

\* تم تسلم البحث في يناير 2012، وقُبل للنشر في مارس 2012.

ومشاركة الموظفين يمكن أن تتم عن طريقين مختلفين هما: أنها قد تتضمن تفاعلاً ما بين الموظف والإدارة فقط، وقد يتم ذلك عن طريق المناقشة بينهما، أو قد تتم بطريقة الخبرة، وأنها قد تتضمن تفاعلاً بين مجموعة الموظفين وإدارتهم، وذلك عندما تستدعي الإدارة الموظفين للمناقشة في موضوع ما أو الوصول إلى رأي معين (فريد والجندي، د.ت: 14).

ومن الحقائق الثابتة أن الموظف يقدم أفضل مجهوداته في ظل الظروف التي يساهم في تحديدها وتحقق رغبته في التعبير عن نفسه ونموه في ظل قيادة تنمو من أسفل الهرم بدلاً من أن تفرض من أعلى الهرم (كنعان، 1985: 234).

ومن جانب آخر نجد أن بعض الموظفين يعزفون عن المشاركة في القرارات الإدارية نتيجة لتكوينهم واتجاهاتهم وميولهم الشخصية، وقد يرجع ذلك إلى الشعور بالخوف من الفشل أو لارتياحهم من الوضع الذي هم فيه أو شعورهم أن المشاركة سوف تخلق مشكلات مع إدارتهم.

وعلى الرغم من أهمية مشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات لضمان انتمائهم للمنظمة، وتنفيذهم القرارات التي يتخذونها، إضافة إلى رفع روحهم المعنوية، وتحقيق رضاهم، وزيادة إنتاجية المنظمة وكفاءتها. فإنه تجب ملاحظة أن المشاركة هي أداة فقط لذلك وليست علاجاً شافياً لكل الأحوال، وأنه يجب تشخيص الظروف التي تناسب أو تستدعي مشاركة الموظفين والظروف التي توجب عدم المشاركة أو الحوار معهم وحدود كل حالة، لما تقابله المشاركة من صعوبات عند تطبيقها في الواقع العملي (الكبيسي، 1998: 112-113). ولا شك أنه يترتب على ممارسة الأساليب الإدارية المناسبة من قبل الإدارة دور إيجابي في استغلال المهارات والقدرات.

#### مشكلة الدراسة:

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي اهتمت معظم العلوم بها، وخاصة العلوم الإنسانية باعتباره العنصر الذي تعتمد عليه الإنتاجية، ومن خلاله تدار عملياتها. ومن هنا كان الاهتمام برعاية هذا العنصر وتنميته، فضلاً عن الاهتمام بكل ما من شأنه أن يرفع من كفاءته وينمي من قدراته ويطور من إمكانياته، بما يمكن من زيادة إنتاجيته (الدوسري، 1420هـ: 1)، ولذلك بدأت تظهر النظريات التي تتعلق بهذا الموضوع.

وتتمثل الوظيفة الأساسية للإدارة في تنظيم أساليب وحاجات العمل، حتى يتمكن العاملون من تحقيق الأهداف المنشودة، ويعتبر الاهتمام بتطوير الرؤية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ضرورياً لأجل تحقيق هذه الأهداف، خاصة في عصر العولمة والمنافسة الذي يتطلب وجود موظفين مؤهلين وقادرين على استغلال قدراتهم ومهاراتهم من خلال بيئة إدارية مساندة تساعدهم على ذلك (McGregor, 2000: 12) (أبو بكر، 2002: 5).

وتشير دراسات (Morrison, et al, 2005; Al Yahya, 2007; Oxley, 2007) إلى عدم استغلال الموارد البشرية في معظم المنظمات والمؤسسات الإدارية في القطاعين العام والخاص، ولكن هذا الاستغلال تبقى أهميته للقطاع الحكومي أكبر، خاصة أنه يضم العدد الأكبر للعاملين في كثير من الدول، وأن وجود موظفين مؤهلين لا يعني بالضرورة زيادة استغلال المهارات والقدرات البشرية. والحقيقة أن مشكلة عدم استغلال المهارات موجودة بكل المؤسسات الحكومية والخاصة بدرجات متفاوتة. إن نظريات الإدارة تشير إلى أن أسلوب الإدارة ينعكس على إنتاجية والتزام ورضا العاملين من بين عوامل عدة، منها استغلال المهارات والقدرات (رفاعي، 1999).

وفي ضوء ذلك يتمحور موضوع الدراسة الحالية حول العلاقة بين نوع الإدارة الممارسة، واستغلال المهارات والقدرات لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية، وعلاقة ذلك ببعض الخصائص الشخصية.

#### أسئلة الدراسة:

تجيب الدراسة عن التساؤل الرئيس التالي:

ما دور الأسلوب الإداري المتبع (التحكم، المشاركة) في استغلال المهارات والقدرات لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية؟ ويتفرع من هذا السؤال ما يلي:

- 1- ما مستوى الأسلوب الإداري المتبع (التحكم، المشاركة) لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية؟
- 2- ما مستوى استغلال المهارات والقدرات لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية؟
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأسلوب الإداري المتبع (التحكم، المشاركة)، واستغلال المهارات والقدرات لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية (العمر، والخبرة، والمستوى التعليمي) من جهة، وأسلوب الإدارة المتبع (التحكم، المشاركة)، واستغلال المهارات والقدرات من جهة أخرى، لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية؟

#### أهمية الدراسة:

لهذه الدراسة أهمية من جانبين، الجانب الأول يتمثل في الأهمية العلمية، والجانب الآخر يتمثل في الأهمية العملية، وذلك على النحو التالي:

#### الأهمية العلمية:

تستمد الدراسة أهميتها من الإضافة العلمية في مجال الأساليب الإدارية واستغلال المهارات والقدرات، حيث إن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع محدودة جداً، وتناولتها بطريق غير مباشر، وكذلك لحادثة الموضوع على المستوى الأكاديمي من حيث الطرح والتطبيق، مما يجعل الحاجة ملحة لإلقاء الضوء عليه وتوضيحه، ومن المتوقع أن يكون هذا العمل إضافة علمية في هذا المجال، إضافة إلى أهمية التأصيل النظري والمعرفي للأساليب الإدارية المتبعة.

#### الأهمية العملية:

تأتي أهمية هذه الدراسة في الوصول إلى أسلوب الإدارة المتبع الذي يؤدي إلى استغلال المهارات والقدرات الاستغلال الأمثل للأمانة العامة لدول مجلس التعاون حتى تستفيد منه الأمانة العامة.

كما تأتي الأهمية العملية لهذه الدراسة وما يمكن أن تسفر عنه من نتائج وتوصيات تفيد المسؤولين في القطاع العام لتحسين مستويات الأداء ورفع الكفاءة والفاعلية، ومن المتوقع أن تساهم هذه الدراسة في وضع مقترحات للمسؤولين وصناع القرار؛ لمواجهة العقبات التي تواجه استغلال المهارات والقدرات في القطاع العام.

إضافة إلى الأهمية العملية لهذه الدراسة من أن الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية مؤسسة تمثل ركيزة أساسية من ركائز العمل الخليجي؛ لذا فإن هذه الدراسة يجب أن تقدم نتائجها وتوصياتها بالشكل والجودة المناسبين.

وقد يكون لبعض العوامل الثقافية، والسياسية، والاقتصادية، والامتيازات لموظفي الأمانة العامة دور في تحديد الأساليب الإدارية المتبعة ومدى استغلال المهارات والقدرات لموظفي الأمانة العامة.

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة ممارسة الأساليب الإدارية ودورها في استغلال المهارات والقدرات لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية، وذلك من خلال ما يلي:

- 1- تحديد الأسلوب الإداري المتبع (التحكم، المشاركة) في الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية.
- 2- تحديد مدى استغلال المهارات والقدرات لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية.
- 3- تحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأسلوب الإداري المتبع (التحكم، المشاركة) في الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية باختلاف الخصائص الشخصية (العمر، وسنوات الخبرة، والمستوى التعليمي).
- 4- تحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استغلال المهارات والقدرات لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية باختلاف الخصائص الشخصية (العمر، وسنوات الخبرة، والمستوى التعليمي).
- 5- اختبار طبيعة واتجاه علاقة الارتباط بين الأسلوب الإداري المتبع (التحكم، المشاركة) في الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية ومستوى استغلال المهارات والقدرات لدى موظفي الأمانة العامة.
- 6- تحديد مدى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الأسلوب الإداري المتبع (التحكم، المشاركة) في الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية ومستوى استغلال المهارات والقدرات لدى موظفي الأمانة العامة، وتحديد طبيعة واتجاه هذه العلاقة.

#### مصطلحات الدراسة:

تم استخدام عدد من المصطلحات في الدراسة على النحو التالي:

**مجلس التعاون لدول الخليج العربية**، تأسس في عام 1981 ومقره الرياض، ويتكون من ست دول هي المملكة العربية السعودية، والكويت، والبحرين، والإمارات، وعمان، وقطر. ويهدف المجلس إلى التنسيق بين الدول في المجالات السياسية والاقتصادية والعسكرية والتعليمية كافة، ويعمل على تشجيع التعاون والتعامل الأفضل بين الدول الأعضاء. والمشاركون في هذه الدراسة هم موظفو الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية.

**استغلال المهارات والقدرات والمعارف والمؤهلات للعاملين**: يتم قياسه في هذه الدراسة من خلال استبانة مدى استغلال المهارات والقدرات التي طورها (Heller, et. al, 1988) وقام باستخدامها (Alyahya, 2005).

**الأسلوب الإداري**: يعني نوع علاقة الإدارة بالعاملين من خلال السياسات والأنظمة المكتوبة، والممارسة المحددة للعمل، التي يتم فيها التعامل مع الموظفين والشؤون العامة. (Purcell, 1987: 535)

**أسلوب الإدارة بالمشاركة**: ويقصد به مشاركة العاملين في صنع القرارات، وهي عملية إدارية تنظيمية تهدف بالأساس إلى المشاركة المؤثرة للعاملين في اتخاذ القرار، ويتم قياسه من خلال استبانة الأساليب الإدارية (Aboyassin, 2005) معتمدًا على نظرية Y.

**أسلوب التحكم:** يعرف بأنه تحكم الإدارة في العمل من خلال المكافآت والعقوبات والجزاءات، ومركزية اتخاذ القرار، ويتم قياسه من خلال استبانة الأساليب الإدارية (Aboyassin, 2005)، معتمداً على نظرية X.

### الإجراءات المنهجية للدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي، حيث إن هذا المنهج مناسب لهذا النوع من الدراسات لإمكان استقصاء إجابات مفردات مجتمع الدراسة، كما يتيح هذا المنهج تقديم وصف للظاهرة المدروسة، ومن ثم تحليل بيانات الدراسة للربط بين متغيراتها، وصولاً إلى الأسباب والنتائج، ومن ثم تعميم هذه النتائج على مجتمع الدراسة. واعتمدت الدراسة أيضاً في تجميع وتحليل البيانات على استبيان مكون من 3 أجزاء: الأول يتعلق بجمع البيانات الشخصية والعملية، وهي (العمر، وسنوات الخبرة، ومستوى التعليم). والجزء الثاني عبارة عن استبيان قياس أسلوب الإدارة المتبع مشتق من استبانة الأساليب الإدارية (Aboyassin, 2005)، ومبني على دراسات سابقة ومكون من ثمانية أسئلة، أربعة لمحور مقياس الإدارة بالمشاركة، وأربعة لمحور مقياس الإدارة بالتحكم. أما الجزء الثالث فهو مقياس مدى استغلال المهارات والقدرات الذي طوره (Heller, et. al, 1988)، واستخدمه (Alyahya, 2005). وتم عرض المقياسين على عدة محكمين من أعضاء هيئة تدريس العلوم الإدارية؛ للتأكد من وضوح العبارات، وانتمائها لما يراد قياسه، ومناسبتها للبيئة السعودية. ويعتبر المقياسان من الأدوات المناسبة التي تتميز بصدق وثبات. وقد طُلب من المشاركين الإجابة عن عبارات المقياسين، ومدى توافقهم معها من خلال مقياس (Likert)، مع الأخذ في الاعتبار أن تدرج المقياسين المستخدمين في الدراسة، كما يلي: دائماً (5) غالباً (4) أحياناً (3) نادراً (2) إطلاقاً (1). والجدول التالي يوضح نتيجة الثبات.

### جدول رقم (1)

معامل الثبات: محسوباً بطريقة (كرونباخ ألفا)

| المحور                          | معامل الثبات | عدد العبارات |
|---------------------------------|--------------|--------------|
| التحكم                          | 0.787        | 4            |
| المشاركة                        | 0.793        | 4            |
| مقياس الأساليب الإدارية (الكلي) | 0.727        | 8            |
| مقياس استغلال المهارات والقدرات | 0.803        | 12           |

يتضح من الجدول رقم (1)، أن قيم معاملات الثبات لمحاور مقياس الأساليب الإدارية كانت مناسبة، حيث تشير إلى قيم مقبولة لمعامل ثبات الاتساق الداخلي، في حين بلغ معامل ثبات الاتساق الداخلي لمقياس (استغلال المهارات والقدرات) (0.803)، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى تمتع هذا المقياس بدرجة كبيرة من الثبات.

ويتمثل مجتمع الدراسة في موظفي الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية، وتم تطبيق الدراسة على جميع مفردات مجتمع الدراسة البالغ عددهم (250) موظفًا، وقد بلغ العائد من الاستبانات مكتملة وصالحة للتحليل (170) استبانة، وقد تم استبعاد (5) استبانات؛ لعدم اكتمالها ونقص بياناتها، وهي تمثل عينة مناسبة لمجتمع الدراسة.

وتم تصنيف أفراد عينة الدراسة إلى مجموعات بناءً على المتغيرات الشخصية والعلمية، كما هو موضح في جدول (2).

جدول رقم (2)  
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والعملية

| الرقم | المتغير          | الفئات                  | التكرار | النسبة المئوية |
|-------|------------------|-------------------------|---------|----------------|
| 1     | العمر            | من 20 إلى أقل من 30 سنة | 33      | 29.4%          |
|       |                  | من 30 إلى أقل من 40 سنة | 44      | 25.9%          |
|       |                  | من 40 إلى أقل من 50 سنة | 55      | 32.4%          |
|       |                  | من 50 إلى أقل من 60 سنة | 38      | 22.4%          |
|       |                  | المجموع                 | 170     | 100%           |
| 2     | الخبرة           | أقل من 10 سنوات         | 58      | 34.1%          |
|       |                  | من 10 إلى أقل من 20 سنة | 35      | 20.6%          |
|       |                  | من 20 إلى أقل من 30 سنة | 65      | 38.2%          |
|       |                  | من 30 إلى أقل من 40 سنة | 12      | 7.1%           |
|       |                  | المجموع                 | 170     | 100%           |
| 3     | المستوى التعليمي | أقل من جامعي            | 38      | 22.4%          |
|       |                  | جامعي                   | 97      | 57.1%          |
|       |                  | دراسات عليا             | 35      | 20.6%          |
|       |                  | المجموع                 | 170     | 100%           |

#### العمر:

يظهر من جدول (2)، أن (32.4%) من أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة)، تليها نسبة أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية (من 20 إلى أقل من 30 سنة) بنسبة بلغت (29.4%)، تليها نسبة أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة بلغت (25.9%)، ثم نسبة أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية (من 50 إلى أقل من 60 سنة) بنسبة بلغت (22.4%).

#### سنوات الخبرة:

يبين جدول (2)، أن (38.2%) من أفراد عينة الدراسة هم من فئة الخبرة (من 20 إلى أقل من 30 سنة)، تليها نسبة أفراد عينة الدراسة من فئة الخبرة (أقل من 10 سنوات) بنسبة بلغت (34.1%)، ثم نسبة أفراد عينة الدراسة من فئة الخبرة (من 10 إلى أقل من 20 سنة) بنسبة بلغت (20.6%)، ثم نسبة أفراد عينة الدراسة من فئة الخبرة (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة بلغت (7.1%).

#### المستوى التعليمي:

يوضح الجدول رقم (2)، أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة من المستوى التعليمي (جامعي) بلغت نسبتهم (57.1%)، تليها نسبة أفراد عينة الدراسة من المستوى التعليمي (أقل من جامعي) التي بلغت (22.4%)، ثم نسبة أفراد عينة الدراسة من المستوى التعليمي (دراسات عليا) التي بلغت (20.6%).

أما فيما يتعلق بالأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج، اعتمدت الدراسة على البرنامج الإحصائي (SPSS)، واستخدمت المتوسطات والمعايير الانحرافية لمعرفة مستوى الأسلوب الإداري المتبع (التحكم، المشاركة)، ومعرفة مدى استغلال المهارات، والقدرات لدى موظفي الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج. مع الأخذ في الاعتبار أن قيم المتوسط الحسابي تم التعامل معها لتفسير البيانات كانت كالتالي: مرتفع (3.5 فما فوق)، متوسط (2.5-3.49)، منخفض

(1-2.49). واستخدم معامل الارتباط (بيرسون) لتحديد العلاقة بين أسلوب الإدارة المتبع وبين مستوى استغلال المهارات والقدرات، واستخدم تحليل التباين الأحادي لتحديد العلاقة بين الخصائص الشخصية، وهي (العمر، وسنوات الخبرة، ومستوى التعليم) من جهة، وبين أسلوب الإدارة المتبع ومدى استغلال المهارات والقدرات من جهة أخرى لدى موظفي الأمانة العامة.

#### أدبيات الدراسة:

لا توجد دراسة محددة حول علاقة أسلوب الإدارة واستغلال المهارات والقدرات في الأدبيات والدراسات خلال العقود الثلاثة الماضية، ولكن توجد دراسات حول علاقة أسلوب الإدارة بالإنتاجية والأداء، وفيها إشارة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة أحياناً إلى استغلال المهارات، والقدرات، وعلاقتها بأسلوب الإدارة، وعلاقة ذلك ببعض الخصائص الشخصية. ومن الصعوبة بمكان إيجاد تعريف موحد للأسلوب الإداري، فنجد مثلاً أنه فيما يرى بعض الباحثين أنها فلسفة واتجاهات، يراها آخرون أنها ممارسات، وغيرهم يراها استراتيجيات الإدارة، وكما يقول (Purcell, 1987: 533) إن لدى جميع المؤسسات والمنظمات أسلوباً إدارياً يميزها عن البقية.

إن كتاب (McGregor, 1960) ونظريته X و Y أو كما تسميان "النموذج الخشن" و "النموذج الناعم" في إدارة الموارد البشرية، كانتا البدايات لدراسات الأساليب الإدارية. ويرى معظم الباحثين في علم الإدارة أنه لا يوجد أسلوب إداري متبع نقي (صافٍ)، ولكن تفضل الإدارة أسلوباً على آخر حسب الحالة والظرف، وفي أحيان كثيرة يتم توظيف عناصر أكثر من أسلوب في طريقة إدارتهم.

وكانت كتابات (Likert, 1967) استثناء، حيث افترض أن الأنظمة الإدارية الأربعة الموجودة هي:

- 1- النظام السلطوي الأوتوقراطي، وتكون الاتصالات فيه من أعلى إلى أسفل، ولا عمل للفريق، ويتم التقسيم بناءً على العقاب أكثر من المكافآت، والقرار من أعلى إلى أسفل بدن مشاركة.
- 2- النظام السلطوي الخيري، ويستخدم أساليب عقابية، لكن يعطى الموظفون حرية مقيدة من خلال مشاركة محدودة.
- 3- النظام الاستشاري، ويسمح للموظفين بمشاركة أكبر في صنع القرار، ولكن يبقى القرار النهائي في يد الإدارة.
- 4- النظام الجماعي بالمشاركة، ويستخدم فيه المشاركة الشاملة، وأسلوب تمكين العاملين، والعمل بروح الفريق، وتحديث الاتصالات والمشاركة بجميع الاتجاهات رأسياً، وأفقياً، وصعوداً، وهبوطاً، ويعبر عن هذه الأنظمة والأساليب الإدارية من خلال خمسة أبعاد بحسب نظرية (Likert) هي: القيادة، والحوافز، والاتصال، واتخاذ القرار، والتحكم.
- 5- يبدو أن نظرية X ونظرية Y للإدارة هما أكثر النماذج اقتباساً واستخداماً في الأساليب الإدارية، وهما مبنيتان على نظرية (Maslow) للحاجات والحوافز، ونظرية (Herzberg) للحوافز والرضا.

ويُعد كتاب (Douglas, McGregor, 1960) وعنوانه "الجانب الإنساني في المؤسسات" بداية لانطلاق الفكر الإداري المعاصر، وكانت نظرية Y التي قدمها تحدياً لافتراضات الإدارة الأساسية، التي سماها نظرية X، والتي تقوم على افتراضات، منها أن الموظفين كسالى ولا ثقة فيهم، ويعملون إذا تم الإشراف عليهم عن قرب، أما نظرية Y فهي على عكس نظرية X، تقوم على افتراضات، منها أن أموراً مثل رضا الموظفين وحماسهم وإنتاجهم - تتحسن متى ما طبقت الإدارة أساسيات نظرية Y، وعلى رأس هذه الأمور المشاركة في صنع القرار.

وبالرغم من الانتقادات التي وجهت إلى نظرية Y، مثل بساطتها، وتجاهلها الواقع، إضافة إلى تأثير بعض العوامل الثقافية المتعددة على أسلوب، ونوع الإدارة الممارس، فإن أثر أسلوب نظرية Y على زيادة إنتاجية العاملين وأدائهم ورضاهم لا يزال قائماً حتى يومنا هذا. (Morris & Pavet, 1992; Becker & Gerhart, 1996; Bobic & Davis, 2003; ) (شهاب، 1995: 1).

وقد تعرض (McGroger, 1960) إلى المتناقضات بين مبادئ الإدارة العملية (Taylor)، ونظرية (Herzberg)، فمثلاً نجد أن مبادئ الإدارة العلمية تؤيد نظرية X، بينما نجد أن نظرية هيرزبرج تؤيد نظرية Y، فنظرية X تقوم على افتراضات أن الموظف لا يحب عمله ويتجنب المسؤولية بكل ما يمكن، ويرغب في أن يدار، ولا يهتم إلا بالأمان الوظيفي، والراتب، والمنافع؛ لذلك هناك ضرورة لتوجيه، وتحفيز، وتعديل سلوكيات الموظف لتحقيق أهداف المنظمة، ومن دون ذلك التدخل سيصبح الموظف مقاوماً لتحقيق أهداف المنظمة. (McGregor, 1960: 7)

ونظرية Y تقوم على افتراض أن العاملين يحبون العمل، ويطمحون إلى بلوغ الأفضل، ويرغبون في تحمل المسؤولية، وأن القدرة على حل المشكلات تتوزع بين العاملين. وحسب (McGregor, 1960) فكثير من المهارات، والقدرات، والمؤهلات لا يتم استغلالها الاستغلال الأمثل بسبب غلبة نظرية X في الممارسات الإدارية، والمؤكد أن نظرية Y تقوم على تشجيع المشاركة في صنع القرار، ومن خلالها يتم استغلال المهارات والقدرات والمواهب. (McGregor, 1960: 7).

وبالرغم من أن نظرية Y غيرت طريقة وأسلوب التفكير والممارسة الإدارية خلال السنوات الماضية، وتبنت الجانب الإنساني في إدارة الموارد البشرية من خلال المشاركة والعمل بروح الفريق، والتمكين، والاستقلالية، وتم تبنيها في معظم الأدبيات كنموذج مفصل - فإن نظرية X بقيت مهيمنة على أرض الواقع ليس بسبب جودتها، وإنما لوجود بعض الانتقادات التي وجهت إلى نظرية Y، ومنها على سبيل المثال الافتراض بأن جميع العاملين مبدعون وطموحون، ولكن الواقع يقول إن بعضهم ينتظر التوجيه، ولا يتسم بالطموح. ولذلك وجد مؤيدو نظرية X طريقاً لاستخدامها مع هذا النوع من الموظفين الذين يتجاوبون مع أسلوب نظرية X أكثر من أسلوب نظرية Y. (Bobic & Davis, 2003: 239)

ومن الانتقادات الموجهة إلى نظريتي X و Y كان قلة الدراسات الميدانية بخصوصهما، لأن ما يجري في واقع الأمر هو استخدام مزيج من النظريتين. فالمدخل الخشن يفضل التحكم والسيطرة من خلال الأنظمة والإشراف، والمدخل الناعم يفضل المشاركة والاتصال الفعال في عملية صنع القرار (Truss et al., 1997: 53; Gill & Meyer, 2008).

وقد بينت دراسة (Ali, 1995: 7) أن للثقافة أثراً على الأساليب الإدارية المتبعة، وكما يقال لا توجد نظرية للإدارة بدون تأثيرات ثقافية، وأكثر النماذج ذكراً لتأثير الثقافة على الإدارة هو نموذج (Hofstede, 1997: 28)، ودراساته الميدانية على مجموعة كبيرة من الموظفين في منظمات دولية متعددة، حيث توصل إلى أن الثقافة تؤثر على الأساليب الإدارية والسلوكيات التنظيمية وعلى الهيكل التنظيمي في أربعة أبعاد هي:

- 1- مسافة القوة بين العاملين في المنظمة (فروق السلطة)، ويعني المدى الذي يشعر الفرد أنه يجب أن يكون هناك توزيع غير متساو للقوى بين الأشخاص في المنظمة.
- 2- الخصوصية والجماعية، والخصوصية تعني (الاهتمام بالذات وأفراد الأسرة القريبين)، والجماعية تعني (الاهتمام بالجماعة وطلب الحماية مقابل الولاء)، أو هو المدى الذي يشعر فيه الشخص أن المصدر الرئيس للعمل وحل المشكلات هو الفرد في مقابل الجماعة أو العكس.



3- الرجولة والأنوثة (الجدية)، ففي الرجولة يكون دور الجنس محدداً، فالرجال أقوياء صارمون، والنساء متواضعات، وفي الأنوثة يكون دور الجنس متداخلاً، بمعنى أنهم يتسمن باللين والتسامح، ويرغبون في حياة كريمة، ويعني المدى الذي يشعر فيه الفرد أنه يجب أن يكون حازماً ومستقلاً وقوياً وغير حساس لمشاعر الآخرين.

4- تجنب عدم التأكد (تجنب الشك والمواقف الغامضة)، يقصد به مدى قدرة العامل على تحمل الغموض والمجهول والخطر المحتمل، أو هو المدى الذي يشعر فيه العامل أنه يجب تجنب الغموض وعدم التأكد. (عسكر، وزايد، 1994: 209).

أما في الدراسات العربية فتوجد أربعة مؤثرات على الأساليب الإدارية في المجتمعات العربية، تبدأ من مساهمات الإسلام في الإدارة، ودور العادات والتقاليد والأعراف العربية، ودور أنظمة الحكم، ودرجة التفاعل مع الحضارات والثقافات المختلفة منذ وقت طويل. وفي دراسة (الغامدي، 2002) حول التحديات التي تواجهها المؤسسات العامة والمهارات الإدارية المعاصرة إشارة إلى أن التحدي التقني هو في قائمة التحديات التي تواجهها المنظمات العامة في الوقت الحاضر.

وقد وجدت دراسة (Bakhtari, 1995: 101)، ميل الثقافة العربية في الرجوع إلى الأصول والجذور الإسلامية، والعربية، وإلى العائلة، وتجنب المخاطر، في حين رأى (Hofstede, 1997) أن الثقافة العربية تميل إلى الجماعة أكثر من الفرد، وإلى وجود فجوة في مسافة القوة بين الإدارة والعاملين، بمعنى قلة المشاركة في صنع القرار، في حين رأى (Bjerke & Al-Meer, 1993) أن الثقافة العربية تحترم خصوصية الفرد حسب القيم الإسلامية. أما فيما يتعلق بعلاقة الأساليب الإدارية باستغلال المهارات والقدرات، فرغم قلة الدراسات التي تبحث في كيفية تأثير الأساليب الإدارية على استغلال المهارات والقدرات، فإنها تؤكد وجود علاقة بينهما. حيث تشير دراسات (Chen & Wakabayashi, 2005; Alyahya, 2007; Oxley, 2007) إلى أن وجود بيئة عمل مشجعة وداعمة ومشاركة له أثر إيجابي على تحسين استغلال المهارات والقدرات، وعلى العكس تماماً عندما يشعر الموظف بأن بيئة العمل غير مشجعة، وغير داعمة، وغير مشاركة، وأن أعمالهم غير مقدرة، فإن ذلك سيؤثر سلباً على تحسين استغلال مهاراتهم وقدراتهم.

والملاحظ في دراسات (Green, et. al, 2002) وجود اختلافات بين الموظفين حسب خصائصهم الشخصية مثل (العمر، والتعليم، وسنوات الخبرة)، فمثلاً يشعر المتعلمين أن مهاراتهم غير مستغلة في حالة وجود بيئة غير مشجعة، وغير مشاركة. ويجدير بالذكر أن دراسات (Musa, 1992; Mohamed, 1995; Hundley, 2001; Kim, 2002; Alshuwairekh, 2005; Bates & Khasawneh, 2005; Grant, et al., 2007; Holtz & Harold, 2008) تشير إلى أن الأساليب الإدارية تؤثر على الأداء، والحوافز، والالتزام، والرضا، ونقل المعرفة التدريبية، وكما تشير دراسات (Musa, 1992: vi; Alshuwairekh, 2005: viii) إلى أن العلاقة إيجابية بين الأسلوب الإداري المشارك ومستوى الرضا الوظيفي، وتحسين الأداء، ولكن الحذر مطلوب لتعدد العوامل المؤثرة، حيث إن الموظفين يفضلون الإدارة بالمشاركة، وفي الوقت نفسه يطبقون الإدارة بالتحكم في واقع الأمر، وقد يعود السبب في المجتمعات العربية إلى أن الأساليب الإدارية في مرحلة انتقال من الإدارة البيروقراطية المتحكمة إلى الإدارة الحديثة بالمشاركة، وهذا يفسر التناقض بين المرغوب والمعمول به فعلاً، لذا مطلوب ضرورة عمل دراسات مقارنة مستقبلية لمعرفة تأثير بعض العوامل الأخرى على الأساليب الإدارية واستغلال المهارات والقدرات.

## ممارسة الأساليب الإدارية ودورها في استغلال المهارات والقدرات ...

وفي دراسة ميدانية أعدها رفاعي (1999) حول أثر الأنماط الإدارية على الرضا والأداء توصلت إلى أن النمط المشارك هو الأفضل تأثيراً على الأداء والرضا، وأن هناك علاقة سلبية بين العمر وسنوات الخبرة من جهة والمشاركة من جهة أخرى.

وفي ضوء العرض السابق يتبين أن للثقافة أثراً على الأساليب الإدارية، وأن الثقافة تؤثر على الأساليب الإدارية والسلوكيات التنظيمية وعلى الهيكل التنظيمي، كما تبين أن هناك أربعة مؤثرات على الأساليب الإدارية في المجتمعات العربية، تبدأ من مساهمات الإسلام في الإدارة، ودور العادات والتقاليد والأعراف العربية، ودور أنظمة الحكم، ودرجة التفاعل مع الحضارات والثقافات المختلفة منذ وقت طويل، كما تبين أن هناك ميلاً للثقافة العربية في الرجوع إلى الأصول والجذور الإسلامية، والعربية، وإلى العائلة، وتجنب المخاطر.

وفيما يتعلق بعلاقة الأساليب الإدارية باستغلال المهارات والقدرات، فقد تبين وجود علاقة بينهما، كما تبين أن الأساليب الإدارية تؤثر على الأداء، والحوافز، والالتزام، والرضا، ونقل المعرفة التدريبية، وأن العلاقة إيجابية بين الأسلوب الإداري المشارك ومستوى الرضا الوظيفي، وتحسين الأداء، واتضح من هذه الدراسات أن النمط المشارك هو الأفضل تأثيراً على الأداء والرضا. ولكن لا توجد دراسة عربية حول ممارسة الأساليب الإدارية ودورها في استغلال المهارات والقدرات في المجتمعات العربية، وهو ما يميز الدراسة الحالية.

### عرض نتائج الدراسة:

سيتم تناول نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها على النحو التالي:

للإجابة عن السؤال الأول، المتعلق بمستوى التحكم في مقياس الأساليب الإدارية، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على محور التحكم في مقياس الأساليب الإدارية، كما يظهر في جدول (3).

#### جدول رقم (3)

##### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

##### لإستجابة أفراد عينة الدراسة على محور التحكم في مقياس الأساليب الإدارية

| م            | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|--------------|---|-----------------|-------------------|---------|
| 1            | يستخدم نظام الحوافز (الترقية، التعويضات... إلخ) والعقوبات (عدم الترقية، عدم التعويضات... إلخ) لحفز الموظفين على إنجاز واجباتهم. | 3.18            | 1.20              | 4       |
| 2            | تزداد سلطة الإدارة على الموظفين بشكل رئيس باستخدام الحوافز والمكافآت المالية الأخرى.  | 3.28            | 1.20              | 3       |
| 3            | تمارس الإدارة الرقابة على الموظفين بشكل مباشر.  | 3.50            | 1.08              | 1       |
| 4            | يلتزم الموظفون بعدم مخالفة القوانين والأنظمة حتى في حالة إحساسهم أن ذلك قد لا يخدم الإدارة.                                     | 3.48            | 1.04              | 2       |
| المعدل العام |   | 3.36            | 0.71              |         |

يظهر من الجدول رقم (3)، أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور التحكم في مقياس الأساليب الإدارية تراوحت بين (3.50) و(3.18)، في حين بلغ المتوسط العام للمحور (3.36) وهي قيمة متوسطة، حيث يلاحظ وقوع العبارتين (3، 4) ضمن فئة التكرار (غالبًا)، في حين وقعت العبارتان (1، 2) ضمن فئة التكرار (أحيانًا)، ووقع المتوسط العام للمحور ضمن

فئة التكرار (أحياناً).

وهذه النتائج مؤشر على أن استجابات أفراد عينة الدراسة تأرجحت بين الموافقة وعدم الموافقة الواردة في محور التحكم، وقد يكون السبب في ذلك هو اختلاف التسلسل الإداري للعاملين، فقد يشعر العاملون بوجود تحكم، في حين يرى أصحاب المراتب العليا وجود مشاركة؛ لذا تأرجحت الاستجابات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (McGregor, 1960) التي توصلت إلى أن هناك ضرورة لتوجيه سلوكيات الموظف وتحفيزها وتعديلها، لتحقيق أهداف المنظمة ومن دون ذلك التدخل سيصبح الموظف مقاومًا لتحقيق أهداف المنظمة.

وللإجابة عن السؤال الأول، المتعلق بمستوى المشاركة في مقياس الأساليب الإدارية، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على محور المشاركة في مقياس الأساليب الإدارية، كما يظهر في الجدول رقم (4).

**جدول رقم (4)**  
**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية**  
**لاستجابة أفراد عينة الدراسة على محور المشاركة في مقياس الأساليب الإدارية**

| م | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---|---|-----------------|-------------------|---------|
| 5 | تساهم استشارة الإدارة لموظفيها في اتخاذ قرارات عالية الجودة.    | 3.79            | 1.19              | 1       |
| 6 | يشارك الموظفون في صنع القرارات المهمة التي تتخذ من قبل إدارتهم. | 2.90            | 1.08              | 4       |
| 7 | أحاول بناء أفكار صحيحة بالاعتماد على أفكار زملائي بالعمل.       | 3.10            | 1.04              | 3       |
| 8 | يتأثر الموظفون بعضهم ببعض بدرجات متقاربة.                       | 3.39            | 0.91              | 2       |
|   | <b>المعدل العام</b>   | <b>3.30</b>     | <b>0.71</b>       |         |
|   | <b>المعدل العام لمقياس الأساليب الإدارية الكلي</b>              | <b>3.33</b>     | <b>0.58</b>       |         |

يبين الجدول رقم (4) أن المتوسطات الحسابية لعبارة محور المشاركة تراوحت بين (3.79) و(2.90)، في حين بلغ المتوسط العام لمحوّر المشاركة (3.30)، وهي قيمة متوسطة، وبلغ المتوسط العام لمقياس الأساليب الإدارية (الكلي) (3.33)، حيث يلاحظ وقوع العبارة رقم (5) ضمن فئة التكرار (أحياناً)، كما وقع المتوسط العام لمحوّر (المشاركة)، والمتوسط العام لمقياس (الأساليب الإدارية) ضمن فئة التكرار (أحياناً).

وفي ضوء هذه النتائج يمكن القول إن استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت متأرجحة بين الموافقة وعدم الموافقة على العبارات الخاصة بمحوّر المشاركة، وقد يعود السبب في ذلك إلى الاختلاف بين العاملين في تحديد درجة المشاركة وفقاً لمستوياتهم الوظيفية.

وهذه النتيجة تتوافق مع ما جاء في نظرية Y التي تقوم على تشجيع المشاركة في صنع القرار، ومن خلالها يتم استغلال المهارات والقدرات والمواهب (McGregor, 1960, P. 7).

وللإجابة عن السؤال الثاني المتعلق بمستوى استغلال المهارات والقدرات، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مقياس استغلال المهارات والقدرات، كما يظهر في الجدول رقم (5).

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة  
على مقياس استغلال المهارات والقدرات

| م  | العبارة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|----|--|-----------------|-------------------|---------|
| 1  | الإدارة تمنحني فرصة المبادرة لتطوير أسلوب العمل.           | 3.29            | 1.10              | 10      |
| 2  | أقوم بالتعاون مع زملائي في العمل.                          | 4.41            | 0.87              | 5       |
| 3  | يتم إنجازي للعمل على الطريقة التي أراها مناسبة.            | 3.93            | 0.87              | 9       |
| 4  | توجد لدي مرونة كافية في العمل للتكيف مع المتغيرات.         | 4.06            | 0.90              | 8       |
| 5  | أساعد زملائي في العمل على أداء عملهم إذا طلبوا مني ذلك.    | 4.59            | 0.65              | 2       |
| 6  | الدقة والتركيز أساسان في حل مشكلات العمل.                  | 4.51            | 0.75              | 3       |
| 7  | أتطلع إلى المستقبل من أجل تطوير العمل.                     | 4.41            | 0.91              | 4       |
| 8  | لدي القدرة على فهم زملائي في العمل.                        | 4.22            | 0.76              | 6       |
| 9  | العمل يوفر لي فرصة للإبداع.                                | 3.25            | 1.15              | 12      |
| 10 | تطوير أداء العمل يتلاءم مع متطلبات العاملين.               | 3.28            | 1.00              | 11      |
| 11 | أشعر بالمسؤولية أثناء تأدية عملي.                          | 4.66            | 0.67              | 1       |
| 12 | أستطيع توظيف المهارات الجديدة المكتسبة من التدريب في عملي. | 4.12            | 0.97              | 7       |
|    | المعدل العام لمقياس استغلال المهارات والقدرات الكلي        | 4.06            | 0.500             |         |

يتضح من الجدول رقم (5)، أن المتوسطات الحسابية لمقياس استغلال المهارات والقدرات تراوحت بين (4.66%) و(3.25%)، وبلغ المتوسط العام للمقياس (4.06) وهي قيمة مرتفعة، كما يلاحظ وقوع العبارات (2، 5، 6، 7، 8، 11) ضمن فئة التكرار (دائمًا)، في حين وقعت العبارات (4، 3، 12) ضمن فئة التكرار (غالبًا)، بينما وقعت العبارات (1، 10، 9) ضمن فئة التكرار (أحيانًا)، ووقع المتوسط العام للمقياس ضمن فئة التكرار (غالبًا). وهذه النتيجة مؤشر على موافقة أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بمحور استغلال المهارات والقدرات؛ مما يدل على أن استغلال المهارات والقدرات كان مرتفعًا لدى موظفي الأمانة العامة لدول مجلس التعاون الخليجي.

وقد جاء في دراسة (McGregor, 1960) أن كثيرًا من المهارات، والقدرات، والمؤهلات لا يتم استغلالها الاستغلال الأمثل بسبب غلبة نظرية X في الممارسات الإدارية. وللإجابة عن السؤال الثالث، المتعلق بعلاقة الأسلوب الإداري المتبع (التحكم، المشاركة) بمدى استغلال المهارات والقدرات، تم احتساب قيم معاملات الارتباط بين محاور مقياس الأساليب الإدارية ومقياس استغلال المهارات والقدرات، كما يظهر في الجدول رقم (6).

جدول رقم (6)

قيم معاملات الارتباط بين محاور مقياس الأساليب الإدارية ومقياس استغلال المهارات والقدرات

| المحور                        | مقياس استغلال المهارات والقدرات |
|-------------------------------|---------------------------------|
| التحكم                        | 0.231**                         |
| المشاركة                      | 0.443**                         |
| مقياس الأساليب الإدارية الكلي | 0.415**                         |

\*\* دالة إحصائية على مستوى أقل من ( 0.01 )

يتضح من الجدول رقم (6)، وجود علاقة ارتباطية متوسطة وطردية بين محور المشاركة، ومقياس الأساليب الإدارية (الكلي) من جهة، ومقياس استغلال المهارات والقدرات من جهة أخرى، كما يتضح وجود علاقة ارتباطية ضعيفة، وطردية بين محور التحكم من جهة، ومقياس استغلال المهارات والقدرات من جهة أخرى، كما يلاحظ أن جميع هذه العلاقات كانت دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01).

وهذه النتيجة تتفق مع دراسات (Chen & Wakabayashi, 2005; Alyahya, 2007; Oxley, 2007) التي أشارت إلى أن وجود بيئة عمل مشجعة، وداعمة، ومشاركة له أثر إيجابي على تحسين استغلال المهارات والقدرات، وعلى العكس تمامًا عندما يشعر الموظفون بأن بيئة العمل غير مشجعة، وغير داعمة، وغير مشاركة، وأن أعمالهم غير مقدرة، فإن ذلك سيؤثر سلبًا على تحسين استغلال مهاراتهم وقدراتهم.

كما أن دراسات (Musa, 1992; Mohamed, 1995; Hundley, 2001; Kim, 2002; Alshuwairekh, 2005; Bates & Khasawneh, 2005; Grant, et al, 2007; Holtz & Harold, 2008) تشير إلى أن الأساليب الإدارية تؤثر على الأداء، والحوافز، والالتزام، والرضا، ونقل المعرفة التدريبية، كما تشير دراسات (Musa, 1992: vi; Alshuwairekh, 2005: viii) إلى أن العلاقة إيجابية بين الأسلوب الإداري المشارك ومستوى الرضا الوظيفي، وتحسين الأداء.

وللإجابة عن السؤال الرابع، المتعلق بأثر الفئة العمرية على الأساليب الإدارية بمحاوره المختلفة (التحكم، المشاركة)، وعلى مدى استغلال المهارات والقدرات، تم احتساب نتائج تحليل التباين الأحادي لدراسة أثر الفئة العمرية على محاور الدراسة، كما يظهر في الجدول رقم (7).

#### جدول رقم (7)

##### نتائج تحليل التباين الأحادي لدراسة أثر الفئة العمرية على محاور الدراسة

| المحور                          | الفئة العمرية           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة f | مستوى الدالة الإحصائية |
|---------------------------------|-------------------------|-----------------|-------------------|--------|------------------------|
| التحكم                          | من 20 إلى أقل من 30 سنة | 3.48            | 0.71              | 2.10   | 0.101                  |
|                                 | من 30 إلى أقل من 40 سنة | 3.70            | 0.701             |        |                        |
|                                 | من 40 إلى أقل من 50 سنة | 3.31            | 0.858             |        |                        |
|                                 | من 50 إلى أقل من 60 سنة | 3.50            | 0.797             |        |                        |
| المشاركة                        | من 20 إلى أقل من 30 سنة | 3.39            | 0.609             | 0.995  | 0.397                  |
|                                 | من 30 إلى أقل من 40 سنة | 3.57            | 0.661             |        |                        |
|                                 | من 40 إلى أقل من 50 سنة | 3.33            | 0.840             |        |                        |
|                                 | من 50 إلى أقل من 60 سنة | 3.53            | 0.893             |        |                        |
| مقياس الأساليب الإدارية (الكلي) | من 20 إلى أقل من 30 سنة | 3.94            | 0.609             | 1.68   | 0.173                  |
|                                 | من 30 إلى أقل من 40 سنة | 4.09            | 0.603             |        |                        |
|                                 | من 40 إلى أقل من 50 سنة | 4.20            | 0.487             |        |                        |
|                                 | من 50 إلى أقل من 60 سنة | 4.03            | 0.545             |        |                        |
| مقياس استغلال المهارات والقدرات | من 20 إلى أقل من 30 سنة | 3.36            | 0.549             | 1.05   | 0.369                  |
|                                 | من 30 إلى أقل من 40 سنة | 3.55            | 0.548             |        |                        |
|                                 | من 40 إلى أقل من 50 سنة | 3.33            | 0.668             |        |                        |
|                                 | من 50 إلى أقل من 60 سنة | 3.42            | 0.722             |        |                        |

## ممارسة الأساليب الإدارية ودورها في استغلال المهارات والقدرات ...

يتضح من الجدول رقم (7)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05%) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور مقياس (الأساليب الإدارية) ومقياس (استغلال المهارات والقدرات) تعود إلى اختلاف الفئة العمرية؛ أي أنه لا يوجد أثر للفئة العمرية عند مستوى دلالة (0.05%) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور المقياس في الدراسة. وهذه النتيجة تختلف مع نتيجة دراسة (Green, et al., 2002) التي توصلت إلى وجود اختلافات بين الموظفين حسب العمر.

وللإجابة عن السؤال الرابع، المتعلق بأثر عدد سنوات الخبرة على نوع الأساليب الإدارية بمحورين (التحكم، المشاركة) وعلى مدى استغلال المهارات والقدرات، تم احتساب نتائج تحليل التباين الأحادي لدراسة أثر عدد سنوات الخبرة على محاور الدراسة، كما يظهر في الجدول رقم (8).

### جدول رقم (8)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدراسة أثر عدد سنوات الخبرة على محاور الدراسة

| المحور                          | عدد سنوات الخبرة        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة f | مستوى الدالة الإحصائية |
|---------------------------------|-------------------------|-----------------|-------------------|--------|------------------------|
| التحكم                          | أقل من 10 سنوات         | 3.64            | 0.667             | 1.331  | 0.266                  |
|                                 | من 10 إلى أقل من 20 سنة | 3.43            | 0.850             |        |                        |
|                                 | من 20 إلى أقل من 30 سنة | 3.37            | 0.840             |        |                        |
|                                 | من 30 إلى أقل من 40 سنة | 3.58            | 0.793             |        |                        |
| المشاركة                        | أقل من 10 سنوات         | 3.50            | 0.600             | 0.734  | 0.533                  |
|                                 | من 10 إلى أقل من 20 سنة | 3.46            | 0.780             |        |                        |
|                                 | من 20 إلى أقل من 30 سنة | 3.35            | 0.856             |        |                        |
|                                 | من 30 إلى أقل من 40 سنة | 3.67            | 0.985             |        |                        |
| مقياس الأساليب الإدارية الكلي   | أقل من 10 سنوات         | 4.02            | 0.546             | 1.716  | 0.166                  |
|                                 | من 10 إلى أقل من 20 سنة | 4.09            | 0.658             |        |                        |
|                                 | من 20 إلى أقل من 30 سنة | 4.08            | 0.478             |        |                        |
|                                 | من 30 إلى أقل من 40 سنة | 4.42            | 0.669             |        |                        |
| مقياس استغلال المهارات والقدرات | أقل من 10 سنوات         | 3.50            | 0.538             | 1.109  | 0.347                  |
|                                 | من 10 إلى أقل من 20 سنة | 3.34            | 0.591             |        |                        |
|                                 | من 20 إلى أقل من 30 سنة | 3.34            | 0.691             |        |                        |
|                                 | من 30 إلى أقل من 40 سنة | 3.58            | 0.793             |        |                        |

يتضح من جدول (8)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05%) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور مقياس (الأساليب الإدارية) ومقياس (استغلال المهارات والقدرات) تعود إلى اختلاف عدد سنوات الخبرة، أي لا يوجد أثر لعدد سنوات الخبرة في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على محاورها المختلفة. وهذه النتيجة تختلف مع ما توصلت إليه دراسة (Green, et al., 2002) التي توصلت إلى وجود اختلافات بين الموظفين حسب سنوات الخبرة.

وللإجابة عن السؤال الرابع، المتعلق بأثر المستوى التعليمي على نوع الأساليب الإدارية (التحكم، المشاركة)، وعلى مدى استغلال المهارات والقدرات، تم احتساب نتائج تحليل التباين الأحادي لدراسة أثر المستوى التعليمي على محاور الدراسة، كما يظهر في الجدول رقم (9).

جدول رقم (9)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدراسة أثر المستوى التعليمي على محاور الدراسة

| المحور                          | المستوى التعليمي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة f | مستوى الدالة الإحصائية | المقارنات البعدية |
|---------------------------------|------------------|-----------------|-------------------|--------|------------------------|-------------------|
| التحكم                          | أقل من جامعي     | 3.26            | 0.860             | 2.04   | 0.133                  |                   |
|                                 | جامعي            | 3.55            | 0.736             |        |                        |                   |
|                                 | دراسات عليا      | 3.57            | 0.815             |        |                        |                   |
| المشاركة                        | أقل من جامعي     | 3.16            | 0.855             | 5.56   | 0.005                  | فروق بين (3) و(1) |
|                                 | جامعي            | 3.45            | 0.707             |        |                        |                   |
|                                 | دراسات عليا      | 3.74            | 0.741             |        |                        |                   |
| مقياس الأساليب الإدارية الكلي   | أقل من جامعي     | 4.08            | 0.539             | 0.001  | 0.999                  |                   |
|                                 | جامعي            | 4.08            | 0.571             |        |                        |                   |
|                                 | دراسات عليا      | 4.09            | 0.562             |        |                        |                   |
| مقياس استغلال المهارات والقدرات | أقل من جامعي     | 3.21            | 0.741             | 2.87   | 0.059                  |                   |
|                                 | جامعي            | 3.44            | 0.558             |        |                        |                   |
|                                 | دراسات عليا      | 3.54            | 0.657             |        |                        |                   |

يتضح من الجدول رقم (9) ما يلي:

1- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05%) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على محور (التحكم)، ومقياس الأساليب الإدارية الكلي، ومقياس استغلال المهارات والقدرات، تعود إلى اختلاف المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة.

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05%) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على محور (المشاركة) تعود إلى اختلاف المستوى التعليمي، حيث كانت هذه الفروق دالة إحصائياً بين فئة المستوى التعليمي (أقل من جامعي)، وفئة المستوى التعليمي (دراسات عليا) لصالح فئة المستوى التعليمي (دراسات عليا).

وفي هذا السياق توصلت دراسة (Green, et al., 2002) إلى وجود اختلافات بين الموظفين حسب التعليم، حيث إن المتعلمين يشعرون بأن مهاراتهم غير مستغلة الاستغلال الأمثل في حالة وجود بيئة غير مشجعة، وغير مشاركة.

### ملخص النتائج والتوصيات:

النتائج: توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، ويمكن إيجازها فيما يلي:

1- فيما يتعلق بمستوى محوري التحكم والمشاركة على مقياس الأساليب الإدارية .. يلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور التحكم والمشاركة قيمة متوسطة.

2- فيما يتعلق بمستوى استغلال المهارات والقدرات .. أظهرت نتائج الدراسة أن قيمة المتوسط الحسابي لمقياس استغلال المهارات والقدرات كانت مرتفعة.

- 3- فيما يتعلق بعلاقة نوع الأساليب الإدارية بمدى استغلال المهارات والقدرات .. أبرزت الدراسة وجود علاقة متوسطة إيجابية بين مقياس الأساليب الإدارية الكلي، ومحور المشاركة من جهة، وبين استغلال المهارات والقدرات من جهة أخرى، وعلاقة إيجابية ضعيفة بين محور التحكم واستغلال المهارات والقدرات.
- 4- فيما يتعلق بوجود علاقة بين الخصائص الشخصية والعملية للعاملين من جهة، ومقياس الأساليب الإدارية ومقياس استغلال المهارات والقدرات من جهة أخرى.. تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على محور المشاركة تعود إلى اختلاف المستوى التعليمي، وهذا يعني أنه كلما زاد المستوى التعليمي كان التأثير إيجابياً على المشاركة.

#### التوصيات:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، فإن هناك عددًا من التوصيات التي يمكن أن تساهم في دور الأساليب الإدارية وممارستها في استغلال المهارات والقدرات، وذلك على النحو التالي:
- 1- التأكيد على أن نظام الحوافز والمكافآت والترقيات على أساس الكفاءة والجدارة، فتصرف الحوافز حسب الجهد والأداء الجيد، ويجب أن يكون هناك تمييز بين الموظف المجتهد في العمل، وبين الموظف غير المجتهد؛ لذا من المتوقع أن لا تكون الحوافز عامة تنطبق على الجميع حتى نشجع على الأداء الجيد وبالشكل المطلوب.
  - 2- أن يكون العاملون على معرفة جيدة بأساليب المشاركة المناسبة لمهام العمل، ويتم ذلك عن طريق الاجتماعات الدورية التي تعقد على مستوى الإدارات والأقسام.
  - 3- إشراك العاملين مشاركة فعلية في عملية صنع القرارات.
  - 4- تدريب العاملين على المبادرة والتفكير البناء المشترك لتطوير أداء العمل بشكل أفضل، ويتم ذلك بالتنسيق مع مراكز التدريب المتخصصة بمثل هذه الموضوعات، والعمل على زيادة الاهتمام والتركيز على التدريب المبني على أهمية ودور المشاركة في استغلال مهارات وقدرات العاملين.
  - 5- الحرص على منح فرص المبادرة لتطوير أسلوب العمل.
  - 6- التشجيع على العمل بروح الفريق من خلال الحث على التعاون مع الزملاء في العمل.
  - 7- إتاحة الفرصة للعاملين لإنجاز العمل بالطريقة التي يراها الموظف مناسبة في ضوء اللوائح والأنظمة.
  - 8- العمل على توفير الفرص المناسبة للعاملين للعمل بإبداع.
  - 9- تبين ندرة الدراسات العربية حول موضوع ممارسة الأساليب الإدارية ودورها في استغلال المهارات والقدرات؛ لذا يوصى بإجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع في مؤسسات القطاعين العام والخاص في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية بشكل خاص، والدول العربية بشكل عام.
  - 10- عمل دراسات مستقبلية على منظمات إقليمية مماثلة مثل جامعة الدول العربية.



## المراجع

### أولاً- مراجع باللغة العربية:

- أبو بكر، مصطفى. (2002). خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة، *المؤتمر العربي الثالث في الإدارة (القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية)*، دمشق، بيروت، 28-31 أكتوبر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الدوسري، سعيد مبارك (1420هـ). أثر التدريب في إنتاجية العاملين في الأجهزة الحكومية، دراسة مسحية للعاملين في جوازات المنطقة الشرقية، *رسالة ماجستير غير منشورة*، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الشرطية.
- الغامدي، سالم. (2002). التحديات التي تواجهها المؤسسات العامة والمهارات الإدارية المعاصرة، (منظور فكري إبداعي لإدارات التطوير الإداري بالمؤسسات العامة)، *المؤتمر العربي الثالث في الإدارة، (القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية)*، دمشق، بيروت، 28-31 أكتوبر 2002، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الكبيسي، عامر (1998). *السلوك التنظيمي*. قطر: دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع.
- حجاجبة، علي خلف (2004). *اتخاذ القرارات الإدارية*. الأردن: دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان.
- رفاعي، رجب. (1999). أثر أنماط اتخاذ القرار على الرضا والأداء الوظيفي، *رسالة دكتوراه*، جامعة أسيوط، كلية التجارة.
- شهاب، إبراهيم. (1995). مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، *الإداري*، العدد 61.
- عساف، محمود (1982). *أصول الإدارة*، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- عسكر، سمير، وزايد، محمد، (1994). المحددات الشخصية لقيم العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية بدولة الإمارات العربية المتحدة، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، مجلد 1، عدد 2.
- فريد، أسامة، والجندي، حسن (د.ت). *صناعة القرارات الإدارية*، القاهرة: كلية التجارة، التعليم المفتوح، جامعة عين شمس.
- كنعان، نواف (1985). *اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق*، ط2. الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.

### ثانياً- مراجع باللغة الأجنبية:

- Aboyassin, N. A. (2005). *Managers' belief in employees' job and psychological readiness and employees' participation in decision-making: a comparison between American and Jordanian managers*. PhD Dissertation, Argosy University, Orange, California.
- Ali, A. J. (1995). Cultural discontinuity and Arab management thought. *International Studies of Management & Organization*, 25(3), 7-30.
- Al-Shuwairekh, K. N. S. (2005). *The impact of the managerial leadership style on the level of job satisfaction of staff members: a study of Al-Imam University (AU) in Riyadh, Saudi Arabia*. PhD Dissertation, Virginia Commonwealth University, Richmond, Virginia.
- Al-Yahya, K. O. (2005). *Empowerment and human capital utilization deficit in public sector organizations: Gulf States in comparative perspective*. PhD Dissertation, University of Connecticut, Storrs, Mansfield, Connecticut.
- Al-Yahya, K. O. (2007). The over-educated, under-utilized worker: why doesn't human capital development bring desired outcomes? *Academy of Management Proceedings*, pp. 1-6.
- Bakhtari, H. (1995). Cultural effects on management style: a comparative study of American and Middle Eastern management styles. *International Studies of Management & Organization*, 25(3), 97-118.

- Bates, R. & Khasawneh, S. (2005). Organizational learning culture, learning transfer climate and perceived innovation in Jordanian organizations. *International Journal of Training & Development*, 9(2), 96-109.
- Becker, B. & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Birdi, K.; Clegg, C.; Patterson, M.; Robinson, A.; Stride, C. B.; Wall, T. D.; & Wood, S. J. (2008). The impact of human resource and operational management practices on company productivity: a longitudinal study. *Personnel Psychology*, 61, 467-501.
- Bjerke, B. & Al-Meer, A. (1993). Culture's consequences: management in Saudi Arabia. *Leadership and Organization Development Journal*, 14, 30-35.
- Bobic, M. P. & Davis, W. E. (2003). A kind word for Theory X: or why so many newfangled management techniques quickly fail: *Journal of Public Administration Research & Theory*, 13(3), 239-264.
- Grant, A. M.; Christianson, M. K. & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, pp. 51-60.
- Green, F.; McIntosh, S.; & Vignoles, A. (2002). The utilization of education and skills: evidence from Britain. *Manchester School*, 70(6), 792-811.
- Heller, F.; Drenth, P., et al. (1988). *Decisions in organizations*. London: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Holtz, B. C. & Harold, C. M. (2008). When your boss says no! The effects of leadership style and trust on employee reactions to managerial explanations. *Journal of Occupational Psychology*, 81, 777-802.
- Hundley, G. (2001). Why and when are the self-employed more satisfied with their work? *Industrial Relations*, 40(2), 293-315.
- Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: lessons for management leadership. *Public Administrative Review*, 62(2), 232-241.
- Likert, R. (1967). *The human organization: its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- McGregor, D. (2000/1957). The human side of enterprise. *Reflections*, 2(1), 6-15 [Reprint, originally published in *The Management Review*, 1957, 46(11), 22-28.
- McGregor, D. M. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Morris, T. & Pavett, C. M. (1992). Management style and productivity in two cultures. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 169-179.
- Morrison, D.; Cordery, J.; Girardi, A. & Payne, R. (2005). Job design, opportunities for skill utilization, and intrinsic job satisfaction. *European Journal of Work and Organization*, 14(1), 59-79.
- Musa, S. A. W. (1992). *A field study of the impact of management communication style and religious identity on employee satisfaction in a multi-cultural organization*, PhD Dissertation, Howard University.
- Oxley, T. R. (2007). *The influence of organizational and governance structures on the frequency of management skills utilization of community college chief executive officers in the United States*. Marshall University, Huntington, West Virginia.
- Purcell, J. (1987). Mapping management styles in employee relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 533-548.
- Truss, C.; Gratton, L.; Hope-Hailey, V.; McGovern, P.; & Stiles, P. (1997). Soft and hard models of human resource management: a reappraisal. *Journal of Management Studies*, 34(1), 33-73.

## استبيان

### الجزء الأول: بيانات شخصية وعملية

أرجو ملء الفراغات الآتية ووضع علامة (✓) في المربع الذي يناسبك:

1- العمر: ..... 2- عدد سنوات الخبرة: ..... 3- المستوى التعليمي: .....

• أقل من جامعي. ☐ - جامعي. ☐ دراسات عليا. ☐

### الجزء الثاني: مقياس الأساليب الإدارية.

ضع علامة (✓) في المربع الذي يتفق مع رأيك أو وجهة نظرك أمام كل عبارة من العبارات التالية:

| م | العبارة   | دائمًا | غالبًا | أحيانًا | نادرًا | إطلاقًا |
|---|---|--------|--------|---------|--------|---------|
| 1 | يستخدم نظام الحوافز (الترقية، التعويضات،... إلخ) والعقوبات (عدم الترقية، عدم التعويضات،... إلخ) لحفز الموظفين على إنجاز واجباتهم. |        |        |         |        |         |
| 2 | تزداد سلطة الإدارة على الموظفين بشكل رئيس باستخدام الحوافز والمكافآت المالية الأخرى.  |        |        |         |        |         |
| 3 | تمارس الإدارة الرقابة على الموظفين بشكل مباشر.  |        |        |         |        |         |
| 4 | يلتزم الموظفون بعدم مخالفة القوانين والأنظمة حتى في حالة إحساسهم أن ذلك قد لا يخدم الإدارة.                                       |        |        |         |        |         |
| 5 | تساهم استشارة الإدارة لموظفيها في اتخاذ قرارات عالية الجودة.  |        |        |         |        |         |
| 6 | يشارك الموظفون في صنع القرارات المهمة التي تتخذ من قبل إدارتهم.   |        |        |         |        |         |
| 7 | أحاول بناء أفكار صحيحة بالاعتماد على أفكار زملائي في العمل.   |        |        |         |        |         |
| 8 | يتأثر الموظفون بعضهم ببعض بدرجات متقاربة.   |        |        |         |        |         |

### الجزء الثالث: مقياس استغلال المهارات والقدرات.

ضع علامة (✓) في المربع الذي يتفق مع رأيك أو وجهة نظرك أمام كل عبارة من العبارات الآتية:

| م  | العبارة  | دائمًا | غالبًا | أحيانًا | نادرًا | إطلاقًا |
|----|--|--------|--------|---------|--------|---------|
| 1  | الإدارة تمنحني فرصة المبادرة لتطوير أسلوب العمل.           |        |        |         |        |         |
| 2  | أقوم بالتعاون مع زملائي في العمل.                          |        |        |         |        |         |
| 3  | يتم إنجازي للعمل على الطريقة التي أراها مناسبة.            |        |        |         |        |         |
| 4  | توجد لدي مرونة كافية في العمل للتكيف مع المتغيرات.         |        |        |         |        |         |
| 5  | أساعد زملائي في العمل على أداء عملهم إذا طلبوا مني ذلك.    |        |        |         |        |         |
| 6  | الدقة والتركيز أساسان في حل مشكلات العمل.                  |        |        |         |        |         |
| 7  | أتطلع إلى المستقبل من أجل تطوير العمل.                     |        |        |         |        |         |
| 8  | لدي القدرة على فهم زملائي في العمل.                        |        |        |         |        |         |
| 9  | عملي يوفر لي فرصة للإبداع.                                 |        |        |         |        |         |
| 10 | تطوير أداء العمل يتلاءم مع متطلبات العاملين.               |        |        |         |        |         |
| 11 | أشعر بالمسؤولية أثناء تأدية عملي.                          |        |        |         |        |         |
| 12 | أستطيع توظيف المهارات الجديدة المكتسبة من التدريب في عملي. |        |        |         |        |         |

**The Practice of the Managerial Styles and its Role  
On Skills Utilization among the Employees of  
The Secretariat of the Gulf Cooperation Council (GCC)  
In Riyadh**

**Dr. Adel Ahmed Alshalfan**

Professor of Public Management  
Head of Civilian Studies  
King Khalid Military College -Riyadh  
Kingdom of Saudi Arabia

**ABSTRACT**

The purpose of this study was to investigate the practice of the managerial styles and its role on skills utilization among the employees of the secretariat of Gulf Cooperation Council (GCC) in Riyadh.

250 questionnaires were distributed and 170 completed questionnaires were returned and were used for statistical analysis. The first instrument used was managerial practice survey used by (Aboyassin, 2005) to assess managerial styles, and the second instrument used was skills utilization questionnaire used by (Al Yahya, 2005) designed to assess and measure level of employee's skills utilization.

The overall mean value for control and participative dimensions were average, and the overall mean value for skills utilization was high, and there was positive average relationship between the overall managerial styles, participative dimensions and skills utilization dimension, and weak positive relationship between control dimension and skills utilization dimension.

Recommendations were presented based on the analysis and findings.