

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## الموضوع

### تأثير أنماط القيادة على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية

دراسة خالصة: وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (المغير-الواداي)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: ادارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

د. رقية منصوري

إعداد الطالب:

فؤاد بن صفيير

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
1	جبيرات سناء	أستاذ محاضر	رئيسا	جامعة بسكرة
2	منصوري رقية	أستاذ محاضر	مقرا	جامعة بسكرة
3	بومجان عادل	أستاذ محاضر	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/2019



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## الموضوع

### تأثير أنماط القيادة على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة: وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (المغير-الواداي)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: ادارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

د. رقية منصوري

إعداد الطالب:

فؤاد بن صفيير

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
1	جبيرات سناء	أستاذ محاضر	رئيسا	جامعة بسكرة
2	منصوري رقية	أستاذ محاضر	مقرا	جامعة بسكرة
3	بومجان عادل	أستاذ محاضر	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

وَقُلْ اْعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۗ  
وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة،

سيدنا محمد صل الله عليه وسلم

إلى التي سهرت طوال سنين عمري لتصل بي إلى ما وصلت إليه.

"أمي"

الذي كلل العرق جبينه، وشققت الأيام يديه،

الذي علمني كيف تكون العزيمة والإصرار في سبيل النجاح.

"والدي"

إلى إخوتي وأخواتي وكل أفراد عائلتي، إلى خلاني وأصدقائي وكل من شاركني كرسي الدراسة

و إلى كل من تعلمت على يده حرفا فكان نورا يبدد الظلام فأنا سبيلي.

إلى رفيقة دربي زوجتي الغالية و إلى ولي العهد أحمد أمير و بناتي

هبة الرحمن و ريم و بشرى.

الطالب: فؤاد بن صغير

# شكر وتقدير

إن الحمد لله سبجانه وتعالى جدا يليق بجلاله وعظيمة سلطانه، فقد سدد الخطفى وشرح الصدر  
ويس الامر فله الحمد كله وله الفضل كله، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

**سيدنا محمد صل الله عليه وسلم النبي الامين.**

أما بعد فإني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل، فله الحمد أولاً وآخراً.  
أقدم بخزير الشكر والعرفان إلى أسناتخي المشرفة **الدكتورة منصورى مرقية** على ما قدمته من  
تشجيعات وملاحظات وحث على الاستمرار، فكانت توجيهاتها وإرشاداتها ذات منفعة وفائدة لي في  
تحقيق ماهية موضوع الدراسة والتي كان لها الأثر الأكبر في إنمام هذا العمل.

وإلى كل أساتذة **كلية العلوم الاقتصادية والنجارية وعلوم النسيير** بجامعة بسكرة عبر مختلف مراحل  
الدراسة.

كما يس نى أن أقدم بخزير الشكر والتقدير إلى أعضاء اللجنة الموقرة على قبولهم مناقشة هذه المدكرة  
وعلى إثر أهم التير لمختلف جوانبها.

وفي الأخير أشكر أولئك الأخيار الذين مدوا لي يد المساعدة خلال هذه الفترة.



## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الانماط القيادية على أداء الموارد البشرية في وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغیر ولاية الوادي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات، وتحليلها، وتصنيفها، وتم اعتماد أسلوب الاستبانة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، ومن ثم تحليل تلك البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتكونت عينة الدراسة من الأفراد العاملين في الوحدة، وعددهم 42 وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها، انه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للأنماط القيادية والتي تمثلت في المتغير المستقل بأبعاده (النمط الاوتوقراطي والنمط الحر) على أداء الموارد البشرية، ووجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بالنسبة لبعده النمط القيادي الديمقراطي على أداء الموارد البشرية، والتي يمثل أساسا استمرارية الاداء المهني للموظف، وبالتالي زيادة الإنتاجية، ودقتها، وهذا يعود بالفائدة على الوحدة، كما خلصت الدراسة على انه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في توجهات وأراء أفراد العينة حول مستوى أداء الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

كما خرجت الدراسة بتوصيات من أهمها الاعتماد على النمط القيادي الديمقراطي في الوحدة، إذ بينت الدراسة أهمية استخدام هذا النمط، وانعكاسه الإيجابي على رأس المال البشري في الوحدة، وتطوير مهارة العاملين فيها، ورفع مستواهم الأدائي المهني.

الكلمات المفتاحية: القيادة - الانماط القيادية - أداء الموارد البشرية - وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغیر

## ABSTRACT:

This study aimed to identify the impact of leadership patterns on the performance of human resources in the metal structures construction unit manufactured in El-Meghaier, El-Oued state. Using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS), the study sample consisted of 42 individuals working in the unit, and the study reached a number of results, the most important of which is that there is no statistically significant effect at the level of significance ( $\alpha = 0.05$ ) for the leadership styles represented by the variable Independent and its dimensions (autocratic and free) on the performance of human resources, and the existence of a statistically significant effect at the level of ( $\alpha = 0.05$ ) with respect to the dimension of the democratic leadership style on the performance of human resources, which basically represents the continuity of the employee's professional performance, thus increasing productivity and accuracy, This is beneficial to the unit. The study also concluded that there are no statistically significant differences in the attitudes and opinions of the sample members about the level of human resources performance attributable to Personal and occupational changes (gender, age, academic level, job title, years of experience).

The study also came out with recommendations, the most important of which is relying on the democratic leadership style in the unit, as the study showed the importance of using this style, and its positive reflection on the human capital in the unit, developing the skills of its employees, and raising their professional level of performance.

**Key words:** leadership - leadership styles - human resource performance- the metal structures construction unit manufactured in El-Meghaier



# قائمة الجداول



# قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	تعامل القائد مع مرؤوسيه وفق افتراضات X و Y	12
02	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس	58
03	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار العمر	59
04	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى التعليمي	60
05	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المسمى الوظيفي	61
06	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار سنوات الخبرة	62
07	أبعاد الإستبيان	64
08	مقياس ليكرت الخماسي	64
09	ثبات أداة الدراسة	66
10	معامل الارتباط بين كل فقرات البعد الأول و البعد الذي تنتمي إليه	67
11	معامل الارتباط بين كل فقرات البعد الثاني و البعد الذي تنتمي إليه	67
12	معامل الارتباط بين كل فقرات البعد الثالث و البعد الذي تنتمي إليه.	68
13	معامل الارتباط بين كل فقرات المتغير التابع و البعد الذي تنتمي إليه.	68
14	اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولمجروف- سمرنوف )	69
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول فقرات بعد النمط الديمقراطي	70
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول فقرات بعد النمط الاوتوقراطي	72
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول فقرات بعد النمط الحر (الفوضوي)	74

# قائمة الجداول

75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لأبعاد المحور الأول "انماط القيادة	18
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول فقرات بعد اداء الموارد البشرية	19
78	معامل الارتباط بين أبعاد انماط القيادة و أداء الموارد البشرية	20
79	معامل الارتباط بين انماط القيادة وأبعادها	21
80	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير انماط القيادة بكل أبعادها على أداء الموارد البشرية	22
82	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى اداء الموارد البشرية حسب متغير الجنس.	23
83	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى اداء الموارد البشرية حسب متغير العمر .	24
83	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب الإلكتروني حسب متغير المستوى التعليمي.	25
84	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى اداء الموارد البشرية حسب متغير المسمى الوظيفي.	26
84	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى اداء الموارد البشرية حسب متغير سنوات الخبرة.	27

A decorative border with intricate floral and geometric patterns in gold, brown, and green, framing the central text. The border features a repeating diamond pattern on the sides and a scalloped, arched top and bottom.

# قائمة الأشكال

# قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	النموذج النظري للدراسة	و
02	بعض المهارات الفكرية للقائد	09
03	شبكة سلوك القائد	12
04	نمط الاتصال بين القائد الأوتوقراطي و المرؤوسين	19
05	نمط الاتصال بين القائد الديمقراطي و المرؤوسين	21
06	نمط الاتصال بين القائد الفوضوي و المرؤوسين	23
07	محددات اداء المورد البشري	36
08	العوامل البيئية المؤثرة على أداء الموارد البشرية	37
09	النمط القيادي وسيلة للتأثير على اداء الأفراد	48
10	الموقع الجغرافي للوحدة.	54
11	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	58
12	توزيع أفراد العينة حسب العمر	59
13	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	60
14	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	61
15	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	62

# المقدمة العامة



المقدمة العامة

## المقدمة العامة

في ظل التغيرات الاقتصادية التي يشهدها العالم أصبحت المؤسسات الاقتصادية تمثل خيارا استراتيجيا هاما في عملية التنمية الاقتصادية، ومما لا شك فيه أن تقدمها يعتمد على استحوادها على الموارد البشرية ذات المهارات الفكرية والقدرات الإبداعية من جهة، وقادتها المتميزين بإمكانهم استثمار هذه القدرات وتوفير الدعم اللازم من جهة أخرى، وهكذا أصبح أداء الموارد البشرية أكثر تعقيدا من ناحية تسييرية وتقديرية.

إن التغيرات الجذرية التي طرأت على مختلف الأوضاع البيئية والتنظيمية جعلت المنظمات تدرك أهمية توافر القدرات القيادية التي تمتلك زمام المبادرة في دعم الأداء وتعزيزه لدى العاملين، ولكي تنجح القيادات المؤمنة بأداءات الموارد البشرية في دفع الطاقات الكفوة، فلا بد من إيجاد النمط القيادي الملائم لها وخلق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين، ودعم الأفكار المبدعة والتميزة وتنميتها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة.

إن القيادة الناجحة تقاس بمدى كفاءة أداء الفريق فيخلق القادة الفعالون بيئة قوامها الاحترام المتبادل، و يقومون بتحديد الاتجاهات على الاستغلال الأمثل لمقومات المنظمة ومواردها التي سيسلكها موظفهم في تحقيق الأهداف، وتستمد القيادة أهميتها من قدرتها في رفع الأداء وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية تتسم بالفعالية وتلاءم مع الظروف الفعلية للعمل والإنتاج.

إن تحقيق أهداف المؤسسة لا يتم إلا من خلال الأداء الذي يقدمه المرؤوسون، لذلك تقع مسؤولية رفع أداء المرؤوسين الفردي والجماعي على عاتق القيادة بشكل رئيسي، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تؤكد الدراسات والبحوث الإدارية أن الاهتمام بأساليب العمل والأداء يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة والفاعلية في المنظمة، وهذا يتطلب توافر موارد بشرية مدربة تتصف بأنماط قيادية فعالة تكون لها القدرة على تحمل مسؤولياتها لتحقيق الأهداف التي ترغب المنظمة في بلوغها .

لا تزال أساليبنا الإدارية في كثير من منظماتنا تعكس إلى حد كبير المنهج البيروقراطي في الإدارة، والذي انعكس بدوره على تفاقم المشكلات الإدارية وسوء الخدمات المقدمة وبالتالي عدم رضا المستفيد مما يقدم له من إنتاج وخدمات. من هذا المنطلق سلطنا الضوء على أنماط القيادة الممارسة في وحدة بناء الهياكل المصنعة بالمغير ولاية الوادي وأثرها على دفع العاملين لتطوير أدائهم وتحسين إنتاجيتهم، حيث تعتبر هذه الوحدة واحدة من المؤسسات الكبرى في قطاع الصناعات المعدنية التي تضطلع بمهمة تصنيع الهياكل المعدنية و البناءات الجاهزة.

ان الأنماط القيادية بصفة عامة لها الدور الكبير في التأثير عمليا و سلوكيا على أداء الموارد البشرية و الذي نأمل من خلال هذه الدراسة الى معرفة ما النمط القيادي المؤثر في أداء المورد البشرية في وحدة الدراسة.

## المقدمة العامة

أولاً: إشكالية البحث

بناءً على ما تقدم يمكن طرح التساؤل التالي:

ما مدى تأثير النمط القيادي السائد في وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة على أداء الموارد البشرية فيها؟

للإجابة على السؤال الرئيسي ارتأينا تجزئته إلى أسئلة فرعية وهي:

➤ ما هو النمط القيادي السائد والذي تتبناه القيادات الإدارية في وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغرب؟

➤ ما مستوى أداء الموارد البشرية في وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغرب؟

➤ ما هو أثر النمط القيادي الديمقراطي على أداء الموارد البشرية في وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغرب؟

➤ ما هو أثر النمط القيادي الأوتوقراطي على أداء الموارد البشرية في وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغرب؟

➤ ما هو أثر النمط القيادي الحر على أداء الموارد البشرية في وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغرب؟

➤ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول نمطهم القيادي تعزى للمتغيرات الديمغرافية

(الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي)؟

ثانياً: الدراسات السابقة.

الدراسات السابقة باللغة العربية:

➤ دراسة الشريف طلال بعنوان: أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة

المكرمة، مذكرة ماجستير، جامعة نايف بالرياض ( 2004 )

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائد بأمانة منطقة مكة المكرمة (مؤسسات حكومية)، والتعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي بأمانة منطقة مكة المكرمة وقام الباحث بتصميم إسبانه بلغ عدد عينتها 240 تم توزيعها على عينة عشوائية من العاملين الذين يشغلون وظيفة مدير إداري ورئيس قسم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ولقد توصلت الدراسة إلى: تبين أن هناك توافر الأنماط القيادة الثلاثة حيث يمارس القادة في إمارة منطقة مكة المكرمة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الأوتوقراطي بدرجة أقل، كما تبين أن هناك علاقة ارتباط دالة إحصائية وموجبة بين النمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي.

## المقدمة العامة

✚ دراسة الصالح جيلح بعنوان: أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر ( 2006).

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الارتباط بين القيادة الإدارية المختلفة، الشيء الذي قد ساعد القادة الإداريين في المؤسسات الجزائرية في تطوير وتنمية مهاراتهم في القيادة من خلال الاستفادة مما جاءت به هذه النظريات والوقوف على السمات التي يجب توافرها في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم بفعالية وكفاءة وخاصة التأثير في أداء العاملين بشكل إيجابي، حيث أن توافر هذه السمات في قادة المؤسسات الجزائرية أصبح شرط أساسي لبقائها ونموها.

ولقد توصلت الدراسة إلى: أن القيادة الإدارية تتطلب في ظل البيئة الحالية ضرورة توافر سمات معينة للتأثير في العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة. و أن القادة الإداريين في مجمع صيدال يعتمدون على قوة سلطتهم الرسمية أكثر من الإقناع الشخصي للتأثير في العاملين.

✚ دراسة حسن محمود حسن ناصر بعنوان: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة ( 2010).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية والتعرف على الأداء الوظيفي وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية ما هدف إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمل، الجنس)، ومدى تأثير المتغيرات التنظيمية (مصرفاتها، عمرها الزمني، عدد الموظفين) على تقديرات العاملين للنمط القيادي السائد وأثره على الأداء الوظيفي.

ولقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام بتصميم إسبانه كأداة للدراسة وتكون مجتمع الدراسة من 138 منظمة أهلية فلسطينية تعمل في قطاع غزة، تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة فبلغت 340 من مديريها، ورؤساء أقسام وتم استرداد 291 استبانة.

ولقد توصلت الدراسة إلى: أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداما في المنظمات الأهلية الفلسطينية، يليه النمط القيادي الأوتوقراطي، وأخيرا النمط القيادي الحر.

## المقدمة العامة

✚ دراسة كيرد عمار بعنوان: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط، مذكرة ماجستير، جامعة أكلي محند أولحاج- البويرة (2015).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية على أداء الوظيفي للعاملين لدى مؤسسة سونلغاز- مديرية التوزيع بالأغواط كما هدفت إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) على استجابات العاملين لتأثير القيادة الإدارية على أداء الوظيفي، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستعان بالاستبيان كأداة للدراسة، حيث تم توزيع 90 قابلة للدراسة كما تم استخدام برنامج ال SPSS لتحليل بيانات الدراسة. ولقد توصلت الدراسة إلى: تبين وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي السائد وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

### الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

✚ Chen- Wen Tsai; Leadership style and Employee's Job satisfaction in International Tourist Hotel (2009).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي والرضا الوظيفي في خدمات السياحة خصوصا في إدارة الفنادق، تحتم هذه في العلاقة بين نمط القيادة الإدارية (تفهم واعتبار مشاعر الآخرين، المبادرة وتحديد العمل وتنظيمه) والرضا الوظيفي في السياحة الفندقية العالمية.

استخدم الباحث استبانة لجمع البيانات من الموظفين العاملين في الفنادق السياحية العالمية، تم توزيع 500 استبانة على عينة الدراسة تم استعادة 300 منها أي بنسبة % 73 ولقد توصلت الدراسة إلى: أن الموظفين يكونوا أكثر رضا مع نمط القيادة الذي يحترم القائد لمروسيه وتركيزه على تنمية العلاقات معهم عنه مع نمط القيادة الذي يركز فيه القائد على العمل وأسس تنظيمية وتوزيع المهام والأعباء بين العاملين ، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود اختلافات في رؤية الباحثين تجاه الأنماط القيادية بغض النظر عن مقدار الراتب، واتضح أنهم يفضلون نمط القيادة الذي يركز على تنمية العلاقات معهم.

### التعليق على الدراسات السابقة:

مما سبق ذكره و من خلال ما استنتجه اغلب الباحثين المذكورين اعلاه فإن نتائجهم خلصت اغلبها الى عدم وجود اختلافات بين الباحثين تجاه اساليب القيادة المتبعة في مؤسسات محل الدراسة، لهذا سوف اركز على الجانب

## المقدمة العامة

السلوكي للقيادة ومدى معرفة الفواصل و الفروقات الخفية في تجسيد اي اداء بشري بما تقتضيه حتمية النتائج، و لعل اغلب الباحثين ركزوا على دراسة معرفة اي الانماط القيادية فعالية لرفع الاداء البشري في المؤسسة الاقتصادية و لهذا ارتأيت ان اركز على انه هل من الممكن استعمال وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغبر ولاية الوادي اسلوب آخر تنتهجه مع فئة العاملين لديها و هل تخرج عن القاعدة المؤلوفة لدى جميع الباحثين.

### ثالثا: فرضيات الدراسة:

تمت صياغة فرضيات الدراسة على فرضيتين اساسيتين و التي اثبتت منها عدد من الفرضيات الفرعية منه ما يخص علاقات الارتباط والأخرى علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة وهي كما يلي:

### الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على أداء الموارد البشرية وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغبر ولاية الوادي، عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ )

وتثبتت منها الفرضيات الفرعية التالية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الديمقراطي على أداء الموارد البشرية في وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغبر عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) .

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الأوتوقراطي على أداء الموارد البشرية في وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغبر عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) .

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الحر على أداء الموارد البشرية في وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغبر عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) .

### الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول نمطهم القيادي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي) في وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغبر ، عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) .

وتثبتت عنها الفرضيات الفرعية التالية:

## المقدمة العامة

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول اداء الموارد البشرية تعزى الجنس في الوحدة عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0,05)$ .

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول اداء الموارد البشرية تعزى العمر في الوحدة عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0,05)$ .

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول اداء الموارد البشرية تعزى المستوى الدراسي في الوحدة عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0,05)$ .

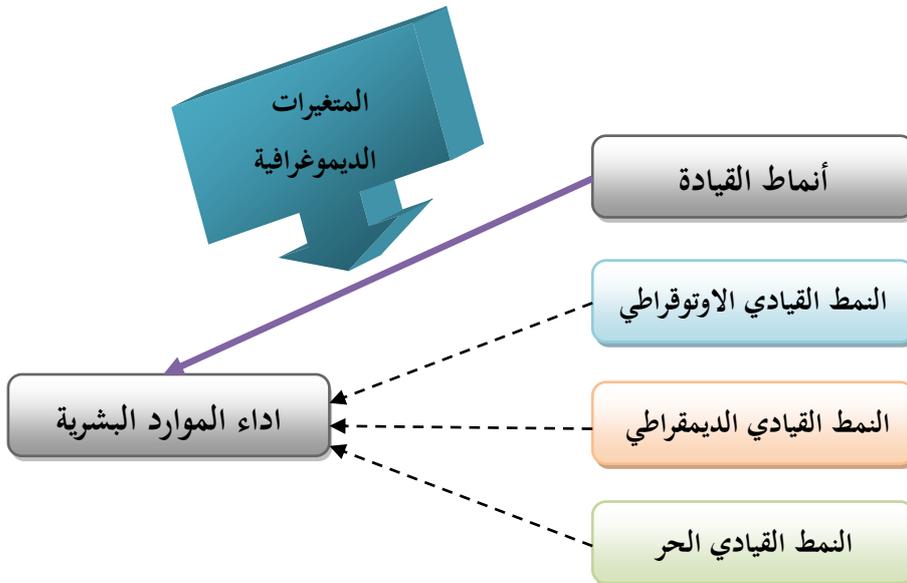
لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول اداء الموارد البشرية تعزى سنوات الخبرة في الوحدة عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0,05)$ .

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول اداء الموارد البشرية تعزى المسمى الوظيفي في الوحدة عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0,05)$ .

### رابعاً: نموذج الدراسة

توافقاً مع فرضيات الدراسة وبغرض إبراز كيفية ارتباط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض نورد النموذج النظري للدراسة كما هو موضح أدناه، بحيث تمثل القيادة بأنماطها الثلاثة (الأوتوقراطية، الديمقراطية، والحرّة) المتغير المستقل، في حين يمثل أداء الموارد البشرية المتغير التابع، فضلاً عن الفرضيات الثلاث معبراً عليها بمختلف أسهم الارتباط.

الشكل رقم (1): النموذج النظري للدراسة.



المصدر: من اعداد الطالب.

## المقدمة العامة

وقد تم اختيار هذه الأبعاد بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة في هذا الموضوع.

### خامسا: مبررات اختيار الموضوع:

تم اختيار الموضوع وفقا للأسباب الآتية:

- ✚ وجود خلل في آليات معالجة العلاقة بين أداء الموارد البشرية وبين ما يجب أن يتوافر من أنماط خاصة للقيادة وذلك من خلال إيجاد النمط القيادي الملائم لها وخلق الثقة المتبادلة بين القياديين والعاملين.
- ✚ يعد موضوع القيادة من المواضيع التي تصب في تخصص إدارة الموارد البشرية, كما يعد المتغير الثاني للبحث, أي أداء الموارد البشرية من الأهداف التي تسعى المؤسسة عموما وإدارة الموارد البشرية تحديدا لتحقيقها.
- ✚ معرفة محددات رفع الأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية الواجب على القادة استخدامها, وهذا ما يمثل حجم الزاوية في عملية الارتقاء بوحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغرب وضمان استمراريتها.
- ✚ إضافة للأسباب الموضوعية السابقة, يمكن إدراج سبب ذاتي وهو وجود ميول شخصي لدراسة هذا الموضوع.

### سادسا: أهمية الدراسة

يستمد البحث أهميته من موضوع القيادة والأنماط المتبعة وربطها بأبعاد أداء الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة المبحوثة ويمكن تلخيص هذه الأهمية بالآتي:

- أهمية الأنماط القيادية التي تحدد بالعوامل الموقفية التي تتصل بفلسفة القيادة نفسها والذي يعد ضروريا لفهم تفكير إدارة المؤسسة المبحوثة وطبيعة العمل الذي تقوده.
- يستمد البحث أهميته كذلك من طبيعة الأداء البشري لدى المؤسسة المبحوثة وما هي درجة المواءمة بينها وبين الأنماط القيادية.

### سابعا: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- توضيح مفهوم النمط القيادي وأهميته وكذا إبراز المهارات القيادية الواجب توافرها في قادة المؤسسات الاقتصادية وأوجه القصور في أداء القادة الواجب تجنبها.
- تحديد النمط القيادي السائد في المؤسسة محل الدراسة.

## المقدمة العامة

- قياس أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.
- إبراز طبيعة العلاقة الموجودة بين النمط القيادي وأداء الموارد البشرية.
- الخروج بتوصيات تساهم في تعزيز وتدعيم مفهوم النمط القيادي وتبسيطه وتقديمه كمادة علمية ومعرفية، من أجل استيعابه وتحويله إلى واقع عمل ميداني وممارسة يومية لقادة المؤسسة.

### ثامنا: المنهج المستخدم في الدراسة

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث وذلك للوصول على النتائج والأهداف الموضوعية، ومنه يمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها.

وبغية تحقيق الأهداف المرجوة من البحث يتم الاعتماد على المناهج التالية:

- المنهج الوصفي التحليلي: الذي يتيح لنا جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.
- المنهج الاستقصائي: لاستغلال البيانات الميدانية عن طريق تصميم استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث، ومحاولة البرهنة على الفرضيات المطروحة.
- المنهج الإحصائي: الذي يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات.

### تاسعا: صعوبات الدراسة.

واجهتني أثناء إعداد البحث صعوبات أهمها ما يلي:

- الجانب النظري: حظي متغير الانماط القيادية وكذا أداء الموارد البشرية باهتمام كبيرين افرز كما هائلا من الدراسات والتحليل والتنظير من طرف مفكري العلوم الانسانية والادارية، وعلوم التسيير كعلم النفس، علم الاجتماع وإدارة الأعمال، هذا الشعب اوجد لنا صعوبة الموازنة في طرح الموضوع بجميع ابعاده الانسانية، والادارية والاجتماعية، وذلك كي لا يغلب او يطغى بعد على بعد اخر في الدراسة، ناهيك عن بروز عدة أساليب حديثة مازالت قيد البحث

- الجانب التطبيقي: كانت الصعوبة التي واجهتنا خلال هذه الدراسة أثناء توزيع وجمع الاستبيان

## المقدمة العامة

هي كيفية التعامل مع نوعين من المبحوثين أولهما اصحاب الحذر المفرط الذين لديهم خوف من تقدم اي معلومة على الرغم من التأكيد لهم على الحفاظ على سرية المعلومات المقدمة، والنوع الاخر هم من يعتبرون ان هذا النوع من الدراسات ما هو الا هدر للوقت والجهد ولا فائدة ترجى منه، وما يميز هذه السنة 2020 هو حرماننا من المقابلات الميدانية وجها لوجه مع العمال الا ما تحتمت له الضرورة وذلك جراء تفشي وباء كورونا فايروس المستجد (كوفيد-19) والحالة الوبائية للبلد ركزت مخاوفنا مع الالتزام بكافة التدابير والاجراءات الوقائية.

عاشرا: هيكل الدراسة.

تنقسم المذكورة إلى ثلاثة فصول:

**الفصل الأول:** الإطار النظري لأنماط القيادة.. وينقسم إلى ثلاثة مباحث:

**المبحث الأول:** مفاهيم أساسية حول القيادة .

**المبحث الثاني:** النظريات المفسرة للقيادة.

**المبحث الثالث:** أنماط القيادة.

**الفصل الثاني:** اداء الموارد البشرية و علاقتها بالقيادة وأنماطها. وينقسم إلى ثلاثة مباحث:

**المبحث الأول:** مفاهيم اساسية حول اداء الموارد البشرية.

**المبحث الثاني:** تقييم اداء الموارد البشرية

**المبحث الثالث:** علاقة أنماط القيادة بالأداء البشري.

**الفصل الثالث :** دراسة حالة وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغير-الوادي، وينقسم الى ثلاثة مباحث:

**المبحث الأول:** تقديم وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغير ولاية الوادي.

**المبحث الثاني:** الاطار المنهجي للدراسة.

**المبحث الثالث:** تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

# الفصل الأول



الإطار النظري لأنماط القيادة

### تمهيد:

تعد القيادة أحد العناصر النادرة التي تعاني من نقصها المجتمعات النامية والمتقدمة على السواء وقد تصدى العديد من الباحثين والمفكرين لموضوع القيادة في محاولة منهم لبيان أسرارها ومجالاتها النظرية والتطبيقية.

كما تعد القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض ، وهي مفتاح الإدارة فهي محور العملية الإدارية بحيث تعد القيادة أحد المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المدارس الناجحة وغير الناجحة، فالقيادة بالنسبة إلى المدرسة يمكن تشبيهها بالدماغ بالنسبة إلى الإنسان فهي التي تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفقا للظروف المحيطة فهي متأثرة ومؤثرة بالبيئة التي تعمل بها.

لذلك سنتناول في هذا الفصل ثلاثة مباحث اساسية:

المبحث الاول: مفاهيم أساسية حول القيادة.

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للقيادة.

المبحث الثالث: أنماط القيادة.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة.

لقد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من جانب المفكرين والباحثين ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة، والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفعالية والوصول إلى الأهداف باعتبار الهدف النهائي للقائد هو تحقيق رؤية بشكل واقعي من خلال نمط معين من السلوك في إطار الأهداف الذي يواجهها لهذا سنتطرق في مبحثنا هذا إلى ثلاث مطالب:

## المطلب الأول: ماهية القيادة، نشأتها و تطورها التاريخي.

تعود كلمة القيادة للفكر اليوناني و هي مشتقة من كلمة ( archein ) التي تعني القيام بمهمة، و في اللغة العربية فهي مشتقة من كلمة القود ، و هو عكس السوق إذ أن القيادة تكون من الأمام و السوق من الخلف و الانقياد و الخضوع. (دريادي، 2010، صفحة 03)

لذا سوف نسرّد بعض التعريفات للقيادة و نبين تطورها التاريخي و نشأتها عبر الأزمان:

## الفرع الأول: تعريف القيادة.

اصطلاحاً يعرفها "ولمان" مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه و التحكم في الآخرين امرأ ناجحاً (طريف، 1993، صفحة 34).

أما "ويليام" فعرفها " : بأنها عبارة عن مجموعة من السلوكيات الشخصية التي يتم تعميمها بهدف التأثير على الأشخاص كي يتعاونوا معا لتحقيق الغايات و الأهداف. (السكري، 2014، صفحة 14) و يرى "فنغر" أنها " القدرة القوية للتأثير في الناس في النواحي المرغوبة. (السكري، صفحة 14) و عليه فالتعريف الإجرائي الممكن للقيادة هو:

عملية تأثير يمارسها القائد على المرؤوسين لتوجيه جهودهم من اجل تحقيق الأهداف المطلوبة بحيث تختلف طريقة تأثيرها باختلاف المسيرين و تبعا لفلسفتهم القيادية و مدى تحفيزهم و تشجيعهم لأتباعهم للقيام بأدائهم على أفضل وجه ممكن.

و رأى آخرون أمثال: "ستيوارت و ما ينز" بأن القيادة هي الإدارة و التوجيه المقدم للمرؤوسين من قبل شخص ما يعمل ضمن إطار رسمي ليؤثر في المرؤوسين.

أما "شوقي" فيرى " أن القيادة عبارة عن مجموعة من سلوكيات يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة تفاعل بين خصال شخصية القائد، واتباع، وخصائص المهمة، والنسق التنظيمي، و السياق الثقافي المحيط، و تعمل على حث الأفراد لتحقيق الأهداف بأكبر قدر من الفعالية التي تمثل كفاءة عالية في أداء الأفراد" (عيدة، 2010، صفحة 12)

كما يرى "ليكرت" (Likert) أن القيادة هي قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الاهداف المنشودة. (عيدة، 2010، صفحة 13)

بينما مفهوم القيادة عند "ستوجديل" (Stogdill) ” بأنها عملية التأثير في أنشطة الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليه”. (Magnai, 1993, p. 19)

في حين عرفها "باس" (Bass) ” بأنها العملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقتهم وتوجيهها في الاتجاه المطلوب”. (R.Brosque, 1989, p. 11)

أما "مارثن شو" فقد رأى فيها العملية التي من خلالها يمارس عضو جماعة تأثيراً إيجابياً على باقي أعضاء الجماعة. (Bartoli, 1997, p. 80)

ويؤكد "حامد زهران" أن القيادة “هي دور اجتماعي رئيسي يقوم به فرد ( القائد ) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به يكون له القوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة”. (عبودي، 2008، صفحة 25)

في حين عرفها "ماهر عمر" ” بأنها القوة المهيمنة على إدارة العمل الجماعي الكلي في نطاق أي جماعة تتولاها والمسؤولة عن تصريف شؤون أعضائها والموجهة لسلوكياتهم نحو تحقيق أهدافها” (عيدة، صفحة 14).

إذن تعتمد القيادة على فعالية تأثير القائد على الجماعة لبذل قصارى جهدهم عن رضا لتحقيق الأهداف، وكذلك التأثير في أفراد الجماعة لاتباع وجهة نظر القائد ولمواجهة مشكلاتهم.

وتعرف القيادة أيضا بأنها هي قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، وبدون إلزام قانوني وذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً. وتعرف أيضا القيادة على أنها التنسيق بين أفراد الجماعة وتوجيههم لبلوغ غاية منشودة ولذلك فهي تعتبر فن التأثير في الأفراد وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين (المصري و عامر، 2015، صفحة 185).

وتأسيساً على ما سبق يتضح أن القيادة ترتكز على قدرة القائد وما لديه من قدرات عقلية ومعرفية وانفعالية وجوانب دافعية على التأثير في أفراد الجماعة، وذلك من خلال تحديد الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، كما يتوقف نجاح القائد على إدراكه للتعبير، وقدرته على مواجهة المشكلات وحلها بطرق فعالة بالإضافة إلى إقناع أفراد الجماعة بقبول الأهداف وحثهم على تحقيقها. (المصري و عامر، صفحة 185)

الفرع الثاني: نشأة القيادة و تطورها التاريخي.

أولاً: القيادة في الفكر القديم.

يلقى موضوع القيادة اهتماماً بالغاً منذ أمد بعيد ففي الحضارة المصرية كان مفهوم القيادة يقوم على التنسيق التام لكل الجهود الاقتصادية من أجل تحقيق أعلى درجات الرخاء و الرفاهية حيث كان الفراعنة يعتبرون مصر ملكاً لهم مما جعلهم يتبعون الأسلوب الأبوي في القيادة . (كنعان ن.، 1999، صفحة 27)

أما في الحضارة الصينية فقد أوجدت أكثر الوسائل تقدماً آنذاك لشغل المناصب القيادية عن طريق نظام الامتحانات لشغل المناصب القيادية و الذي طبق على مدى ألفي عام إدراكاً منها لأهميته في الكشف عن المهارات القيادية. (شريف، 2002، صفحة 20)

في الحضارة اليونانية أشاد الفلاسفة الإغريق بديمقراطية القيادة في بلادهم حيث وصف "بيركليس" الجهاز القيادي في عهد الديمقراطية قائلاً " : إن حكومتنا ديمقراطية لان الإدارة بيد الكثرة لا بيد القلة" .

في الحضارة الرومانية شهدت تركية السلطة في يد الحاكم و المجلس المساعد له المحتكر من قبل الطبقة الارستقراطية ، ففي عهد الإمبراطورية الرومانية و حتى سقوطها ، أصبح شغل الوظائف القيادية قاصراً على الرجال ذوي القدرات الذهنية و البدنية كما تم تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة (كنعان ن.، 1999، الصفحات 31-33).

في الحضارة الإسلامية : عاش العرب قبل الإسلام حالة من التفكك و عدم النظام و الفوضى و بظهور دولة الإسلام على يد النبي محمد صلى الله عليه وسلم شهدت الإدارة الإسلامية تنظيماً متقدماً شمل جميع أجهزة الدولة و كان الرسول محمد صلى الله عليه وسلم هو المشرع و القائد و رئيس الإدارة، و قد أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية. (مجدلاوي، 2003، صفحة 51).

ثانياً: القيادة في الفكر الحديث.

عرفت القيادة في التاريخ الحديث عدة مدارس ساهم فيه الكثير من رواد الفكر الإداري الحديث ومن أهمها:

1. **نظرية التنظيم العلمي للعمل** : استهدفت دراسات و تحارب "فريدريك تايلور" إقامة الدليل على ما تعانيه

الإدارة في زمنه من خسائر لعدم كفاءة الإدارة و أن علاج ذلك يكمن في تنسيق النشاط الإداري داخل التنظيم ، كما أسهم تايلور من خلال دراسته و أبحاثه بعدد من التوجهات و المبادئ المتعلقة بالقيادة، و يتضح ذلك من خلال تصوراته لمهام المدير. إن المهمة الأساسية للقيادة عند المدرسة العلمية للإدارة هو الحفاظ على نشاط العاملين في المنظمة.

لقد حدد "هنري فايول" و هو أحد أبرز رواد المدرسة العلمية للإدارة، خصائص و صفات يجب توفرها عند القائد و من أهمها: (كنعان ن.، 1999، صفحة 63)

- صفات جسمانية الصحة والقوة.

- صفات عقلية: القدرة على الفهم والتعبير السليم.

- صفات أخلاقية: حسن المعاملة.

- صفات ثقافية: هي مرتبطة بالوظيفة.

- صفات تتعلق بالتجربة كالخبرة.

2. المدرسة البيروقراطية: لرائدها "ماكس فيبر" فقد أسهمت في تطوير مفهوم القيادة من خلال فهم و تحليل السلطة التي تقوم حسبها على ثلاث نماذج أساسية هي : نموذج السلطة الرعية ، نموذج السلطة التقليدية ونموذج السلطة الكاريزمية . و جعل معيار التمييز بين النماذج الثلاث هو مصدر الحق أو الشرعية لسلطة القائد . كما يرى أن نموذج السلطة الشرعية هو أكثر النماذج صلاحية للإدارة. (كنعان ن.، 1999، صفحة 70)

3. نظرية العلاقات الإنسانية: التي قام بها "التون مايو" في العشرينات و الثلاثينات من القرن العشرين ظهرت نظرية العلاقات الإنسانية التي أكدت نتائجها أ القيادة الفعالة هي التنظيم الرسمي و غير الرسمي ، و أن تحقيق هذا التقارب و التعاون يتم عن طريق اشراك العاملين في المهام و تحميلهم لمسؤولية العمل لتحقيق اهداف التنظيم.

4. نظرية التنظيم الاجتماعي: تنظر للتنظيم على انه تنظيم اجتماعي فرعي داخل التنظيم الاجتماعي الأكبر و من الدراسات التي تمت في هذا الإطار دراسة "بالك"، الذم يرى أن للقيادة الإمكانية لتحقيق هذا الانصهار و التلاحم بين الفرد و التنظيم عن طريق تسيير اندماج الأعضاء في العمل و حل مشكلاتهم و توجيههم.

#### المطلب الثاني: أهمية القيادة.

القيادة ظاهرة اجتماعية عرفها الإنسان منذ بدء الخليقة ،وأصبحت ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها لأية جماعة أو منظمة أو مجتمع، فمن النادر أن تجدد أي جماعة من الناس دون أن يكون لها نوعاً أو آخر من القيادة ... كذلك فلا يوجد مجتمع بدون قائد أو أي منظمة بدون قائد .

هذا و لقد ظهرت أهمية القيادة في شحذ الهمم بشكل لم يسبق لها مثيل للقيام بمهام التغيير المطلوبة. وظهرت أهمية القيادة الذين يجوبون التغيير أو القادة التحويلين كبديل للمديرين المحافظين، وتعتبر القيادة من أكثر أدوات التوجيه فعالية في مجال العمل ، وتساعد على حل كثير من مهام وتعقيدات العمل، والمنظمة التي تفتقر إلى القيادة السليمة لا تتوفر لها نصيب من النجاح .

إنّ أي منظمة (مهما تضمنت من العاملين ذوي الكفاءة والإمكانات) فإنها تظل بحاجة دائماً إلى قيادة توجهها وتنسق بين الجهود وتحفز الهمم وتبث روح الحماس لتحقيق الأهداف (النصر، 2009، صفحة 75).

كما أن القيادة تلعب دوراً مهماً في إقامة علاقات إنسانية مبنية على الثقة المتبادلة وتبرز أهميتها حسب عديد الباحثين و نظرتهم المتباينة في: (ابو النصر، 2009، صفحة 89)

1. قدرة القائد على إيجاد تفاهم يحقق ترابط الجماعة وتماسكها وذلك انطلاقاً من مفهوم جوهر أن القائد في علاقته مع مرؤوسيه يجب أن يحملهم على العمل كفريق متعاون ومنسجم.
2. هي البوتقة التي ينصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
3. تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
4. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
5. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

كما يضيف أيضاً آخرون عدة أهميات للقيادة تبرز في:

مواكبة التغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المؤسسة و تبرز كذلك أهمية القيادة من خلال الدور الذي يلعبه المدير القائد في الجانب التنظيمي و ذلك عن طريق إبراز قدرته على تنسيق نشاطات العاملين و جهودهم و توجيهها و يستطيع المدير القائد من خلال عملية التنسيق هذه، إيجاد السلوك الهادف لدى الموظفين (العجمي، 2008، صفحة 66).

كما رأى آخرون ان أهمية القيادة تتجلى أيضاً كونها: (هاشم، 2001، صفحة 54)

1. حلقة للوصول إلى العاملين و تحقيق الخطط و التصورات المستقبلية.
  2. تحقيق التكامل بين مصلحة الأفراد و مصلحة المؤسسة، فالقيادة تقوم على مفهوم أن الأفراد لديهم القدرة على إنجاز الأشياء إذا ما تحققت لهم بعض المنافع من إنجاز هذه الأشياء، لذا لا بد من البحث عن الحاجات لدى الأفراد ثم الوسيلة اللازمة لتحقيقها.
  3. مواكبة التغيرات المحيطة و حسم الخلافات و اكتساب القائد مهارة اكتشاف نقاط القوة و الضعف في مرؤوسيه و توجيههم لتدعيم نقاط القوة و تفادي نقاط الضعف.
- كما حظيت ظاهرة القيادة باهتمام الباحثين و الممارسين مندوبي التاريخ و حتى وقتنا هذا . برغم تعدد تعاريف القيادة إلى أنها جميعاً تشترك في عدد من الخصائص التي تحدد طبيعة وأهمية المفهوم القيادي و حيث تتمثل هذه الخصائص فيما يلي : (زايد، 2006، صفحة 02)

1. ان القيادة هي العملية التي يتمكن الفرد من خلالها من توجيه جهود العاملين إلى تحقيق أهداف المنظمة.
2. مفهوم السلطة و القيادة و يمكن النظر إلى عملية القيادة على أنها عملية التأثير على سلوك الآخرين من خلال السلطة.

3. كذلك هناك أهمية أخرى للقيادة فهي لا بد منها لحياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم و يقام العدل و يحول دون أن يأكل القوي الضعيف حيث قال تعالى: "ولولا دفع الناس بعضهم ببعض لفسدت الأرض". فالقيادة بالغة الأهمية وتلك الأهمية ذات الخيال الواسع و الطاقة و الابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجزئية و الشجاعة و في نفس الوقت الملتزمة بالنظام.

### المطلب الثالث: مكونات القيادة.

يمكن التعرف على المكونات العلمية للقيادة من خلال أولا القائد من حيث المهارات الفكرية كالمهارات الفنية كالشخصية ، ثانيا من خلال المرؤوسين كالصفات الواجب أن تتوفر فيهم كالثقة، الكفاءة... كذلك من خلال عملية التأثير بين القائد والمرؤوسين أضف إلى ذلك الموقف، والاهداف المشتركة بين جميع العناصر المذكورة. و يمكن التعبير عن القيادة بالمعادلة التالية: (ديادي، 2010، صفحة 22)

$$\text{القيادة} = \text{قائد} + \text{مرؤوسين} + \text{تأثير} + \text{هدف} + \text{أهداف} + \text{موقف}$$

### الفرع الأول: القائد.

يعتبر القائد أهم عنصر في القيادة باعتباره من يملك أكبر تأثير على الجماعة ، إذ ان القائد هو الذي يبذل تأثيرا ايجابيا أكبر على الآخرين مما يبذلونه هم نحوه ، و نقصد هنا بالتأثير ذلك التأثير المرغوب من طرف القائد و الجماعة معا. و يستمد القائد قوته و سلطته من مصادر عديدة أهمها: (لعويسات، 2003، الصفحات 37-38)

أولا: **السلطة الرسمية** : و هو المركز الرسمي الذم يتمتع به و موقعه في الهيكل التنظيمي و تتناسب تلك القدرة مع القدر الذي يتمتع به القائد من صلاحيات.

ثانيا: **قوة الثواب و العقاب** : و هي قدرة القائد على مكافأة المرؤوسين على العمل الجيد و على عقابهم إذا هم اخطئوا ، مما يؤدي إلى ادراك الفرد بضرورة الالتزام و تنفيذ الأوامر.

ثالثا: **الخبرة الشخصية** : و هي تساهم في اتخاذ القرارات المناسبة و زيادة احترام المرؤوسين للقائد.

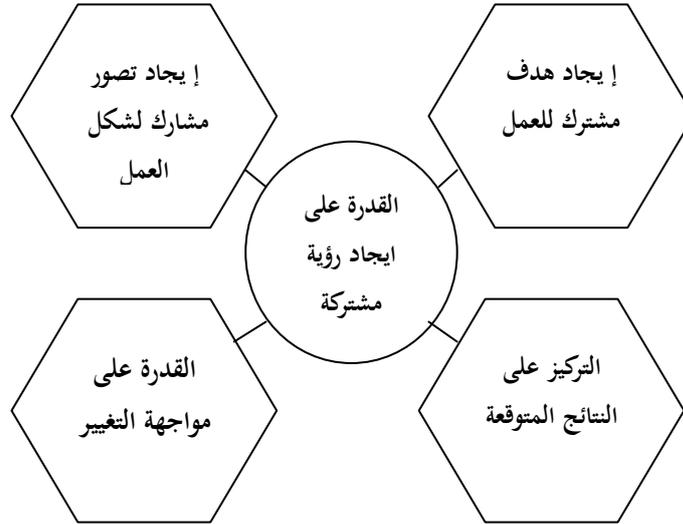
رابعا: **قوة الإقناع** : و هو الأسلوب الذم يتبعه القائد إلى إقناع مرؤوسيه لتنفيذ رغباته و تحقيق اهداف المنظمة.

و عليه لا بد للقائد من مهارات كقدرات تساعده في ذلك والمتمثلة فيما يلي: (احمد، 2012، صفحة 48)

1. مهارة التخطيط : فالقائد يمضي وقتا للتخطيط و وقتا للتنفيذ و لا يترك شيئا للصدفة.
2. التنظيم : القائد يخلق محيطا منظما في الوقت و الاهداف و الأولويات إلى تنظيم المكتب و الأوراق و الوثائق و غيرها.
3. اتخاذ القرار : القائد يصنع الأحداث و لا ينتظر ما يحدث.

4. الذكاء الاجتماعي : أي مهارة التواصل و الكلام و إيصال الرسائل، كما انه مستمع جيد.
5. التفويض : يعرف متى يفوض و كيف يفوض و من يفوض.
6. الرؤية الاستراتيجية : أي يرى ما لا يراه الآخرون و يتوقع الأحداث و النتائج.
7. التحفيز : قادر على بث روح الحماسة في نفوس أتباعه و استنفار قدراته.
8. الثقافة : غزير المعرفة في مجاله يطور نفسه من خلال جميع الوسائل المتاحة.
9. الثقة : إن ثقة القائد في قدراته و مبادئه تعطيه القوة للسيطرة على المواقف و المشكلات.
10. الالتزام بالخطط : ان الوصول إلى الأهداف يتطلب الجهد و الوقت لذا يجب الالتزام بالخطط و تعديلها إلى غاية تحقيق النتائج.
11. الأخلاق : أي الالتزام بالقيم و المبادئ الأخلاقية.
12. الذكاء : لا يشترط أن يكون القائد عبقريا لكن يجب أن يتمتع بذكاء يؤهله للتعامل مع المشكلات الطارئة و المواقف الصعبة.

الشكل رقم (02): بعض المهارات الفكرية للقائد.



المصدر: (ابو النصر م.، 2007، صفحة 324)،

الفرع الثاني: المرؤوسين (الاتباع).

يقصد بها التابعين، و بما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة يتباين أعضاؤها في مسؤولياتهم و حاجياتهم و دوافعهم ، مما يترتب عليه حدوث تفاعلات بين أعضاء الجماعة . و الفرد الذي يملك أكبر تأثير يصبح قائدا ، إذ أن على القائد أن يراعي اهتمام الجماعة إذا أراد كسب ودها و طاعتها ، و أحيانا الجماعة هي التي تؤثر على القائد ليقبل قراراتها و تحقيق أهدافها. (كنعان ن.، 1999، الصفحات 91-92)

### الفرع الثالث: عملية التأثير .

يعتبر لب القيادة ، و هو سلوك يقوم به القائد لتغيير سلوك و مواقف و مشاعر الآخرين بالطريقة التي يريدتها ، ويختلف التأثير عن القوة ، حيث القوة تعتمد على إجبار الآخرين على الطاعة و الإذعان ، و يختلف التأثير عن السلطة إذ أن السلطة هي قوة شرعية تمنح للقائد بهدف إحداث السلوك المرغوب لدى المرؤوسين و يتم هذا بقرارات أو تعليمات رسمية. (البدري، 2002، صفحة 152)

أما تأثير القائد في مرؤوسيه فيعتمد على وسائل عدة لعل أهمها و أكثرها فعالية هي : الاستمالة و الإقناع و الحث على التعاون ، و بقدر ما تكون درجة تأثير القائد فعالة في سلوك مرؤوسيه تكون قيادته ناجحة . وتتعدد الطرق التي يستخدمها القائد في التأثير تبعا للأسس التي تقوم عليها قيادته، و من أهم وسائل التأثير نذكر ما يلي:

**أولاً: التأثير القائم على المكافآت :** تعتبر المكافآت عاملاً هاماً يدفع المرؤوسين إلى العمل بنشاط و حيوية ، و يستطيع القائد منح مرؤوسيه المكافآت المادية و المعنوية على أدائهم الجيد ، فيشبع حاجاتهم و يؤثر في ميولهم و اتجاهاتهم بالشكل الذي يساعده في تحقيق أهداف الجماعة و المنظمة.

**ثانياً: التأثير القائم على الإكراه :** باستخدام السلطة الرسمية للقائد بدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق استثارة الخوف و توقيع الجزاء عليهم ، هذه الوسيلة تثير لدى المرؤوسين استجابة تختلف عن الاستجابة الناتجة عن المعافاة ، فالعقاب يكبح القدرات الابتكارية لدى المرؤوسين ، و يؤدي إلى خلق جو من عدم الثقة بينهم ، و يترتب على ذلك الإحباط في العمل الذي من مظاهره: الكراهية و الروح المعنوية المنخفضة و العدوانية ضد القائد، لذلك يستخدم هذا الأسلوب في حالة الضرورة فقط.

**ثالثاً: التأثير القائم على أسس مرجعية :** و يعني تفهم القائد لخلفيات مرؤوسيه و ثقافتهم و شخصياتهم و وجهات نظرهم ، ثم اتخاذها مرجعاً للتأثير فيهم ، فإذا ادرك القائد أن المرؤوسين يختلفون في مشاعرهم و اتجاهاتهم و تقاليدهم و دوافعهم و مشكلاتهم ، أمكنه تكييف سلوكه في التعامل معهم بطريقة تضمن توحيد الصفوف و توجيهها.

**رابعاً: التأثير القائم على الخبرة:** يمكن الاعتماد على الخبرة نتيجة التعليم و التخصص المهني ، و ذلك لان الثقة التي يوليها له المرؤوسين نتيجة هذه الخبرة تجعلهم يدعون له دون الحاجة إلى الاستمالة و الإقناع من جانبه .(عاشور، 1989، صفحة 176)

**خامساً: التأثير القائم على الإعجاب :** و هذا بتوفر القائد على سمات و خصائص جذابة و ملهمة، مما يجعلهم يحاكونه في السلوك الذي يسعى لتنميته فيهم.

**سادساً: التأثير القائم على الشرعية :** يقوم على ادراك المرؤوسين أن للقائد حقاً رسمياً في ممارسة التأثير بسبب مركزه التنظيمي ، فالنفوذ الرسمي يعتمد على السلطة المستمدة من المركز الوظيفي و ليس من العلاقة الشخصية للقائد بالآخرين ، لذلك يشار إليه أحياناً بقوة السلطة. (دريادي، 2010، صفحة 11)

#### الفرع الرابع: تحقيق أهداف الجماعة و المنظمة.

إن المهمة الأساسية لأي منظمة هي إنجاز الواجبات و السلوكيات من طرف الأفراد لتحقيق الاهداف ، هذه الأخيرة تتنوع كثيرا ، فهناك اهداف خاصة بالأفراد و الجماعات أخرى خاصة بالمنظمة ، مما يترتب عليه تعقيد دور القائد في إيجاد نوع من التوفيق بينهما ليصل إلى تحقيق الأهداف ككل . و هنا يلجأ إلى تحليل الخلافات و مظاهر التعارض في هذه الأهداف و ترتيبها من جديد بشكل يرضي نسبيا جميع الأطراف و هذا يعتمد على مهارات القائد (راوية، 2004، صفحة 260).

#### الفرع الخامس: الموقف

يعتبر الموقف عنصرا أساسيا في القيادة، و هو يمثل الظروف التي تمر بها الجماعة سواء في داخل المنظمة و خارجها ، و يمكن القول أن الموقف الذي يظهر القائد في كثير من الأحيان ، إلا انه رغم ذلك يمكن للقائد الماهر أن يتكيف مع المواقف و الظروف أو من يكيفها.

#### المبحث الثاني: النظريات المفسرة للقيادة.

أثار موضوع القيادة اهتمام العديد من العلماء و الباحثين على مر العصور مما أدى إلى ظهور العديد و تطور الكثير من النظريات القيادية حتى وقتنا الحاضر ، والتي حاولت استعراض متطلبات القيادة الناجحة ، منها التالي:

##### المطلب الأول: النظرية السلوكية.

بسبب فشل نظرية السمات قام الباحثون في تحويل اهتمامهم من محاولة تعريف سمات القادة إلى محاولة دراسة سلوكيات القادة من حيث ما يفعله القادة في الواقع و كيف يفعلونه ، وقد قامت جامعة أوهايو بوضع برنامج لبناء استبانة وصف سلوك القادة ، وهو من أشمل البرامج حيث تم بناء قائمة ب 1800 سلوك محتمل للقادة وهي ما تسمى الآن ب ( الاستقصاء الوظيفي للسلوك القيادي) ، وقد أشارت نتائج هذا الاستقصاء إلى وجود ثلاث أبعاد للنمط ا لقيادي وهي: الحفاظ على الجماعة ، تحقيق الأهداف الموضوعية ، التفاعل.

ومن هذه النظرية انبثقت عدة نظريات و هي:

##### الفرع الأول: نظرية الشبكة الادارية.

بنيت على محورين ( الاهتمام بالعمل - الاهتمام بالعاملين) (الجارودي، 2011، الصفحات 22-33)

و الشكل التالي يوضح صورة مبسطة لشبكة سلوك القائد:

الشكل رقم (03): شبكة سلوك القائد.



المصدر: (الجارودي، 2011، صفحة 50)

## الفرع الثاني: نظرية Y&amp;X

تقوم هذه النظرية على أساس المدير (القائد) يتعامل مع مرؤوسيه في العمل بناءً على مجموعتين من الافتراضات التي توضح أن هؤلاء المرؤوسين وجهات نظر خاصة بالعمل تحكم سلوكهم وتعاملاتهم ، وأن القائد يتعامل معهم على ضوء الافتراضات ، وقد أطلق المجموعة الأولى من افتراضات نظرية X ، وهي افتراضات يرى أنها الغالبة في العمل اليومي ، وأطلق على المجموعة الثانية من تلك الافتراضات نظرية Y وهي افتراضات لا تأتي إلا في الأعمال الاستراتيجية.

الجدول رقم (01): تعامل القائد مع مرؤوسيه وفق افتراضات X و Y

افتراضات النظرية Y	افتراضات النظرية X
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ الإنسان العادي يمقت العمل في قراره نفسه.</li> <li>✚ يميل الإنسان إلى الكسل وعدم الرغبة في العمل وبالتالي فهو يحاول تجنب العمل قدر الإمكان.</li> <li>✚ الإنسان العادي طموحه ضئيل، ويفضل أن يتم توجيهه.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ تحقيق الأهداف يأتي نتيجة للحوافز المصاحبة للإنجاز.</li> <li>✚ لدى الإنسان قدرة كبيرة على ممارسة درجة عالية من الابتكار والإبداع.</li> <li>✚ التهديد بالعقاب لا يشكل الوسيلة المناسبة لدفع جهود الأفراد لإنجاز الأهداف.</li> </ul>

المصدر: (القربوني، 2009، صفحة 70).

الفرع الثالث: نظرية الأبعاد الثلاثة.

تعتبر هذه النظرية لوليم ريدن إحدى النظريات المبنية على نتائج دراسات جامعة أوهايو ويرى (ريدن) أن هناك مؤثرات ظاهرية للقائد الإداري، تجعله يتبنى مفهوم كفاءة القيادة أو التأثير الإداري أكثر فعالية القيادة ، ويعني مفهوم كفاءة القيادة أو التأثير الإداري المجال أو النطاق الذي يستطيع القائد التأثير فيه على العمل والعاملين . وبناء على الثلاثة أبعاد والتي هي : العمل ، العاملون ، الفاعلية ، نسج (ريدن) أربعة أنماط للسلوك القيادي وهي : (القحطاني ، 2008، الصفحات 92-97)

1. النمط القيادي المتفاني وهو يهتم بالعمل اهتماماً عالياً.
2. النمط القيادي المتصل بالآخرين وهو يهتم بتوثيق العلاقة مع العاملين.
3. النمط المتكامل وهو يهتم بالعمل والعاملين في آن واحد.
4. النمط القيادي المنعزل وهو لا يهتم بالعمل ولا بالعاملين .

و من مسلمات النظرية:

- القادة لا يولدون وإنما يصنعون.
- القيادة الناجحة مبنية على سلوك معروف ويمكن تعلمه.

المطلب الثاني: النظرية الموقفية.

تشير هذه النظرية إلى أن مواقف وظروف معينة هي التي تهيئ أفراد ليتبوؤوا مكانة القيادة ، فالفرد قد يكون قائداً في موقف دون الآخر. (شفيق، 2009، صفحة 15)

فالسماوات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه وعلى الموقع القيادي الذي يشغله فمدير الشركة مثلاً يحتاج لمهارات وسمات مختلفة عن تلك التي تلزم رئيس القسم ، وهذه النظرية لا تنكر ما للسماوات الشخصية من دور هام في تحديد خصائص القيادة إلا أنها ترى أنه لا بد لتحديد السماوات القيادية أن نضع الموقف في الاعتبار الأول باعتباره المؤثر في تحديد تلك السماوات (كنعان، 2006، الصفحات 354-357)

ويندرج تحت لواء هذه النظرية بعض النظريات منها:

الفرع الأول: النظرية الموقفية لفيدلر .

ترجع هذه النظرية إل تأثيرها، الأمريكي فيدلر ، والذي يرى أن الفعالية القيادية ما هي إلا نتيجة تفاعل بين القائد والموقف القيادي. (الجارودي، 2011، صفحة 63)

أما الموقف القيادي الملائم فيرى فيدلر أن تحديده يتطلب تشخيص للموقف الذي يمارسه القائد ومرؤوسه ، من خلال تحليل ثلاث عناصر للموقف وهي : (كنعان، 2006، الصفحات 365-367)

1. العلاقة بين القائد وموظفيه: وهذا يتطلب معرفة مدى تقبل الموظفين وارتياحهم لشخص القائد.

2. البناء التنظيمي للعمل: وهو يوضح إلى أي مدى يكون العمل المطلوب إنجازاً محدداً وواضحاً.
  3. سلطة القائد: وهذا يعني أنه كلما كانت أبعاد الوظيفة القيادية واختصاصها ومسؤولياتها من السعة كلما كان الموقف أكثر ملائمة لاستخدام نمط قيادي معين .
- وهذه العوامل الثلاثة تترتب حسب أهميتها وحسب قوة تأثيره ، وهو بهذا يرى أنه متى توفرت هذه العوامل الثلاثة فإن الموقف يكون ملائماً للقائد .(الجارودي، 2011، صفحة 63)

### الفرع الثاني: نظرية المسلك والهدف.

تقوم هذه النظرية على أن القائد عند تأديته لمهامه في المنظمة يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم، والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك. ففعالية القائد تتوقف على ما يحدثه سلوكه ونمط قيادته من أثر على رضا العاملين وتحفيزهم.

وتقوم هذه النظرية على عنصرين هامين هما : عنصر المرؤوسين الذين يعتبرون القائد مصدر رضاهم وإشباع حاجاتهم ، وعنصر المهمة التي يتولى القائد توضيحها لهم بالشكل الذي يساعدهم على الوصول إلى الهدف. (القحطاني ، 2008، الصفحات 98-99)

### الفرع الثالث: نظرية نضج الأتباع (هيرسي وبلانشارد).

تشير هذه النظرية إلى أن السلوك القيادي المناسب يختلف تبعاً لدرجة نضج الأتباع (العاملين) الوظيفي ومدى تقبلهم لأداء مهامهم المطلوبة .(الجارودي، 2011، صفحة 56)

وهناك أربع مراحل للنضج عند الأتباع تختلف من حيث مدى تركيزها على العلاقات ومن حيث تركيزها على المهمة، وكل مرحلة تتطلب طريقة تعامل محددة، و على القائد التنقل بين الأساليب المناسبة بما يتفق مع احتياجات المرؤوسين ، وهذه المراحل هي: (القحطاني ، 2008، الصفحات 101-103)

1. مرحلة الانضمام المبكر: وهي المرحلة التي ينضم فيها الموظف الجديد للمنظمة ، والقائد هنا يتبع السلوك التوجيهي يركز على إعطاء التوجيهات والاهتمام بأداء المهمة.
2. مرحلة العضوية المبدئية: في هذه المرحلة يكون الموظف قد اكتسب بعض الخبرات والمهارات إلا أنه مازال قليل الثقة بقدرته، والقائد هنا يتطلب منه سلوك قيادي يقوم على الإقناع.
3. مرحلة العضوية التامة: في هذه المرحلة يكون المرؤوس مستعد للقيام بالمهام المطلوبة منه دون أي توجيه مباشر من القائد ، فالسلوك القيادي المطلوب في هذه المرحلة يتطلب اهتماماً عالياً بالعلاقات مع العاملين واهتمام منخفض فيما يتعلق بالعمل.
4. مرحلة النضج العالي: في هذه المرحلة يكون للتابع قدرة على تحمل المسؤولية ، وبالتالي دور القائد ينخفض إلى أقصى درجة فيجب على القائد أن يتبع مع المرؤوسين السلوك التفويضي هنا.

الفرع الرابع: نموذج القيادة الموقفية لليوسر .

يقوم هذه النموذج على أنه ليس هناك أسلوب إشرافي مفضل يمكن استخدامه في كل المواقف ، فالقائد هو الذي يختار الأسلوب الذي يعتقد أنه يلائم إمكانات الأفراد الذين يتعامل معهم ، ويمكن تصنيف التفاعل بين القائد وبين الموظفين طبقاً لهذا النموذج نوعين من السلوك هما: (الجارودي، 2011، صفحة 58)

1. السلوك التوجيهي : ويركز على مراقبة سلوك الموظفين للتأكد من أدائهم للمهام.
2. السلوك المساعد: يركز على تشجيع الموظفين بعد الشرح للمهام ومساعدتهم على اتخاذ القرارات بأنفسهم.

و من مسلمات النظرية:

- أفضل أداء للقائد يعتمد على عدد من العوامل الموقفية.
- القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة.
- مقدرة القائد على القيادة مشروطة بعدة عناصر موقفية.

المطلب الثالث: النظرية التحويلية.

تتم القيادة التحويلية بعملية كيف أن قادة معينين يكونون قادرين على إلهام الأتباع بإنجاز مهام عظيمة ، وتؤكد هذه النظرية أن القادة يحتاجون إلى أن يفهموا وأن يتكيفوا مع حاجات الأتباع ودوافعهم ، ويعرف القادة التحويليين من خلال الدور الذي يلعبونه باعتبارهم دعاة للتغيير. (هاوس، 2006، صفحة 216)

و من النظريات التي تقوم على القيادة التحويلية ما يلي :

الفرع الأول: نظرية باس للقيادة التحويلية.

تقوم هذه النظرية على افتراضات هي ضرورة التأكد من أهمية المهام ومن الأفراد لديهم دوافع عالية ، وعرف باس القيادة التحويلية في مصطلحات كيف يؤثر القائد على المرؤوسين الذين يكون الاحترام والثقة والإعجاب للقائد التحويلي والقائد التحويلي يقف على أرضية تؤسس على أربعة مكونات هي: (درويش، 2009، صفحة 239)

- التأثير المثالي.
- الحوافز.
- الاهتمامات..
- الإثارة الفكرية.

الفرع الثاني: نظرية بيرنز في القيادة التحويلية .

يعرف بيرنز القيادة التحويلية بأن العملية التي يندمج بها القادة والتابعين في عمليات تبادلية في مستويات مرتفعة من الدافعية والحماس.

فالقائد التحويلي يعمل على قيادة التابعين باستمالة وجذب الأفكار المثالية لهم ولعمل ذلك فإنه يمكن أن يصنع نموذج للقيم بنفسه ويستخدم وسائل كارزمية لجذب الأفراد لهذه القيم وبالتالي للقائد . (درويش، 2009، صفحة 242) و من مسلمات النظرية:

- الجاذبية ضرورية لتكوين التابعين .
- الإيمان بالذات حاجة أساسية للقادة .
- يتبع الناس الأشخاص الذين يعجبونهم.

المطلب الرابع: نظريات اخرى للقيادة.

#### الفرع الأول: نظرية الرجل العظيم.

هذه النظرية قدمها الفيلسوف توماس كارليل في القرن التاسع عشر ، مؤكداً على أنه لا يمكن للفرد أن يكون قائداً دون سمات خاصة به تميزه عن غيره من الناس. (الجارودي، 2011، صفحة 23)

ثم تبعه العديد من الباحثين ليؤكدوا "أن هناك رجالاً عظاما يبرزون في المجتمع لهم سمات فائقة وقدرات مميزة ومواهب وخصائص وعبقورية غير عادية تجعل منهم قادة أياً كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها. (شفيق، 2009، صفحة 15)

#### الفرع الثاني: نظرية السمات.

ترتبط نظرية السمات ارتباطاً وثيقاً بنظرية الرجل العظيم والتي تقوم على فرضية أن القادة يولدون ولا يصنعون ، فالقادة ولدوا وهم يحملون عدد من الخصائص الموروثة أو السمات الشخصية التي تجعلهم قادة ناجحين ، وقد توصل أنصار هذه النظرية من خلال دراساتهم إلى مجموعة من السمات الضرورية للقيادة منها : الذكاء ، الأمانة ، الثقة بالنفس ، تحمل المسؤولية ، الطموح ، القدرة على اتخاذ القرار غيرها. (الجارودي، 2011، صفحة 24)

و من مسلمات هذه النظرية:

- القادة يولدون ولا يصنعون.
- القادة العظماء سينهضون عندما تظهر الحاجة لهم.
- القادة الجيدين هم الذين يمتلكون السمات الصحيحة.

#### الفرع الثالث نظرية القائد الخادم.

بداية ظهور مصطلح القائد الخادم كان في مقال نشره (روبرت غرين ليف) ناقش فيه طبيعة الشعور الملازم للفرد بأن يقوم على خدمة الآخرين لأن طبيعته تدفعه لتقديم هذه الخدمات ، وقد تطور ما طرحه ليصبح نظرية قائمة لها قواعد وأسس.

القائد الخادم لا يتتبع الأخطاء ولكن يسأل ليطمئن على سير العمل، ولكي يكون القائد خادماً لمنظمته وللعاملين فيها يجب أن تتوفر فيه الصفات التالية: (الجارودي، 2011، صفحة 76)

الإصغاء، التعاطف، القدرة على مساعدة الآخرين، الإقناع، بناء المجتمع، الاستخدام الأخلاقي للسلطة.

و من مسلمات النظرية:

- القائد لديه مسؤوليات تجاه التابعين .
- القائد مسؤول تجاه المجتمع .
- الأفراد الذين يرغبون بمساعدة الآخرين لهم الأفضلية في القيادة.

#### الفرع الرابع: النظرية الكارزمية

تؤكد هذه النظرية على أن القائد يستطيع كسب التابعين له بسلطة الشخصية والجاذبية وليس بسلطة المركز وقد حدد روبرت هاوس في نموذج القيادة الكارزمية صفات القائد وقدرته على التأثير عبر الشخصية جمعها تحت ثلاث فئات وهي : الصفات الشخصية والسلوك والمؤثرات الموقفية ، وكمثال للشخصية الكارزمية اختار شخصية غاندي الذي استطاع التأثير في أمة وهو ليس غنياً ولا يملك سلطة موروثه. ولخصت دراسة حول قيادة السلوك الكارزماي في المنظمات الميزات الرئيسية للقائد في نقاط هي: أن القائد يمتلك رؤية مستقبلية عالية ، ويتحمل درجة عالية من المخاطر لتحقيق هذه الرؤية ، ويستخدم لتحقيقه استراتيجيات غير تقليدية. (الجارودي، 2011، صفحة 78)

و من مسلمات النظرية:

- الجاذبية ضرورية لتكوين التابعين .
- الإيمان بالذات حاجة أساسية للقادة .
- يتبع الناس الأشخاص الذين يعجبون بهم.

#### المبحث الثالث: انماط القيادة.

إن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه المرؤوسين تعكس تبايناً في أساليب القيادة ، و المعيار الأساسي للتصنيف هو مدى تركيز القائد للسلطات في يده أو إشراكها مع الآخرين أو انه يترك جميع المسؤوليات للتابعين ، لذلك صنفت أساليب القيادة إلى ثلاث أساليب:

#### المطلب الأول: النمط القيادي الأوتوقراطي (التسلطي) :

و يتميز سلوك القادة ( في هذا النمط ) باتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم و ضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على إنجاز العمل، ولقد أثبتت الدراسات أن سلوك القادة ذوي الميول الأوتوقراطية يندرج في شدته بين نقطتين : تمثل إحدهما : السلوك الأوتوقراطي المتطرف في استبداديته و الثانية: السلوك الأوتوقراطي غير المتطرف. (بلكرمي، 2013، صفحة 496)

كما ينظر هذا النمط للإنسان كأداة عمل و كمصدر للإنتاج و يلجأ القائد هنا إلى استخدام سلطته المستمدة من مركزه الوظيفي و يستخدم هذا النوع من القادة الأساليب التالي: (إبراهيم و العجمي ، 2007 ، الصفحات 240-241)

- استخدام التأثير السلبي كالعتاب و الأمر و النهي.
- اتخاذ فردي للقرارات.
- الانفراد بالرأي.
- التدخل في تفاصيل و جزئيات العمل.
- عدم التسامح.
- العلاقات قائمة على الخوف.

يتميز المدير الديكتاتوري بمركز السلطة المطلقة ويقوم بإنجاز أعماله من خلال التهديد والإجبار واستعمال مبدأ التخويف وهو دائماً يهدد بالثواب والعقاب للمرؤوسين فيسلك المرؤوسون سلوكاً معيناً لإرضاء ذلك المدير. (الويشي، 2013، صفحة 111)

وقد أطلق بعض الباحثين على النمط الأوتوقراطي عدة تسميات منها: النمط الاستبدادي أو المتحكم، و النمط الفردي، والنمط الأمر، والنمط الديكتاتوري، والنمط الأوتوقراطي، إلا أن كلمة أوتوقراطية يمكن أن تشمل معظم المعاني التي قصدتها التسميات السابقة والتي تدور في مجملها حول محور واحد هو محاولة القائد الأوتوقراطي إخضاع كل الأمور في التنظيم الذي يديره لسلطته.

وبالرغم من أن هذا الأسلوب يؤدي إلى إحكام السلطة وانتظام العمل وزيادة الإنتاج خوفاً من الفصل والعقاب ، إلا أن مثل هذه القيادة تكون على المدى القصير فقط، و يظل تماسك العمل مرهوناً بوجود القائد، وعلى المدى الطويل تظهر بوادر عدم الرضا والتذمر وعدم الارتياح بين أفراد الجماعة، مما يضعف روحهم المعنوية ويقلل من إنتاجهم وكفاءتهم في العمل (المصري و عامر، 2015، صفحة 115).

حيث يبين الشكل ادناه ان القائد هنا يعتبر قائدا سلطويا ينفرد بإصدار الاوامر و لا يتقبل أي فكرة او رأي دونه.

**الشكل رقم (04): نمط الاتصال بين القائد الأوتوقراطي و المرؤوسين**



اتصالات أحادية الطرف ( من جهة واحدة ) ←

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على دراسات سابقة.

### الفرع الأول: أشكال النمط الأوتوقراطي.

إن استخدام القائد لسلطته على مرؤوسيه لا يكون بدرجة واحدة لدى جميع القادة الأوتوقراطيين، بل يكون على درجات متفاوتة، ووفقا لذلك يمكن تقسيم هذا النمط إلى ثلاثة أشكال رئيسية على الوجه التالي: (بوفجلة، 2004، صفحة 115)

**أولاً: الأسلوب الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم:** يمثل هذا الأسلوب أعلى درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفاً في الاستبدادية، فيحاول القائد هنا تركيز كل السلطات في يده، ويصدر أوامره وتعليماته على طاعة مرؤوسيه لها، لذلك فهو لا يفوض سلطته، أما طريقة تعامله فتظهر من خلال سلوكه المسيطر الذي يجعله قاسياً وصارماً معهم كونه يستخدم العقاب والتهديد في حمل المرؤوسين على ما يريد وما لا يريد.

**ثانياً: الأسلوب الأوتوقراطي الخير أو المعتدل:** تظهر المهارات الرئيسية لهذا النمط في حمل مرؤوسيه على تنفيذ أوامره وقراراته كما يريد دون أن يخلق لهم الشعور بالاستياء.

**ثالثاً: الأسلوب الأوتوقراطي اللبق أو المناور:** يعد هذا النمط أقل درجات السلوك الأوتوقراطي وأقربها إلى السلوك الديمقراطي، حيث يعتقد هذا القائد بأن مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات وسيلة غير مجدية، لكنه يخلق فيهم شعور المشاركة دون إشراكهم فعلياً فيكون قصده هو تكوين الإقناع بما يريد ويتخذ القرارات وحده.

### الفرع الثاني: مزايا النمط الأوتوقراطي.

يكاد يكون الاعتقاد الغالب في الفكر الإداري أن النمط الأوتوقراطي يترتب عنه نتائج سلبية فقط، غير أن بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال قد كشفت عن نتائج إيجابية، وأن هذا النمط يمكن أن يكون ناجحاً وأكثر فاعلية في بعض الفترات أكثر من أنواع النماذج القيادية الأخرى، ومن مزايا هذا النمط نذكر ما يلي: (سيار، 2014، صفحة 46)

1. خلال فترة الأزمات و في ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم والعاملين، هي مواقف تتطلب الحزم والشدة لحسم الأمور سريعاً، يكون السلوك القيادي الحازم والشديد هو السلوك الإيجابي لمواجهة مثل هذه الظروف و المواقف.

2. ثبت في التطبيق العلمي أن القائد من هذا الطراز يحصل على النتائج المطلوبة و يكرس معظم وقته للعمل.

3. الموظفين الذين يخشون استعمال السلطة يتقبلون بارتياح تركيز كل السلطات في يد القائد الأوتوقراطي، ولا يرغبون في أن تفوض لهم السلطة، للتخلص من عبء المسؤولية، كذلك الموظفين الذين لديهم ميول عدوانية، حيث لا تجدي النماذج الحكيمة الأخرى في إقناعهم و استجابته. (كريد، 2015، صفحة 46)

### الفرع الثالث: عيوب النمط الأوتوقراطي.

إن الآثار السلبية التي يخلفها النمط الأوتوقراطي في الظروف والمواقف العادية كثيرة، إذا تمت مقارنتها بالنتائج الإيجابية، ويمكن حصر هذه الآثار في ما يلي: (العامودي، 2013، صفحة 82)

1. القضاء على روح المبادرة و الابتكار والنمو الشخصي.

2. الاستخدام السيئ لمعيار التخصص الذي تؤدي زيادته إلى الإضرار بالموظفين والعزلة والتهرب من المسؤوليات.
3. إضعاف الروح المعنوية للمرؤوسين وشعورهم بالإحباط واللامبالاة.
4. تفكك الجماعة التي يقودها، وسيادة روح العداوة ومشاعر البغض بين الرئيس والمرؤوس من جهة، وبين المرؤوسين، أنفسهم من جهة أخرى.
5. معاملة الأشخاص على أساس القانون دون مراعاة للظروف الشخصية.

وبناء على ما تقدم أعلاه يمكن القول بأن هذا النوع من الأنماط القيادية يكون مخفز للقائد الذي يتخذ جميع القرارات، ومحبط للمرؤوسين الذين لا يرون في الكثير من هذه القرارات مبررا كافيا لاتخاذها ، وعلى الرغم من كونه مفيدا في ظل الظروف الطارئة لكنه لم يعد يتلاءم مع أسس الإدارة الحديثة القائمة على التشاور من جهة ومراعاة النواحي الإنسانية من جهة أخرى.

#### المطلب الثاني: النمط القيادي الديمقراطي (التشاركي).

تقوم فلسفة القيادة هنا على مبدأ المشاركة و تفويض السلطات، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة و يشركهم في عملية اتخاذ القرارات و بالتالي يشعر أفراد التنظيم بأن القرار قرارهم فيتمسكون به و يعملون على تنفيذه. (Bartoli, 1997, p. 80)

كما تستند هذه القيادة تركز على ثلاث ركائز هي: العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة، فالقيادة الديمقراطية تقوم على الثقة في المرؤوسين والاستفادة من آرائهم وأفكارهم، وإتاحة الفرصة لمبادراتهم في تخطيط أعمالهم وتنمية أفاق التعاون بين العاملين (ياغي، 1996، صفحة 791)، فهي تؤدي الى رفع الروح المعنوية للعاملين ومضاعفة الطاقة الإنتاجية، وتشجيع روح المبادرة، وتنمية روح الإبداع والابتكار، فالقائد الديمقراطي لا يتمسك في الغالب بالسلطة في عمله، وإنما يتفاعل مع مرؤوسيه، ويطلعهم على المشاكل التي تواجههم ويأخذ بمقترحاتهم ويشركهم في اتخاذ القرارات (ياغي، 1996، صفحة 114).

يعتمد النمط الديمقراطي على اشراك المرؤوسين في بعض المهام والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يزيد من فاعلية وأداء العاملين. وترتكز القيادة الديمقراطية على ثلاثة مرتكزات أساسية تتمثل في:

- إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه، وتمثل العلاقات الإنسانية بين القائد الديمقراطي ومرؤوسيه في العمل في تحقيق الاندماج وتفهمه لمشاعرهم ومشاكلهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

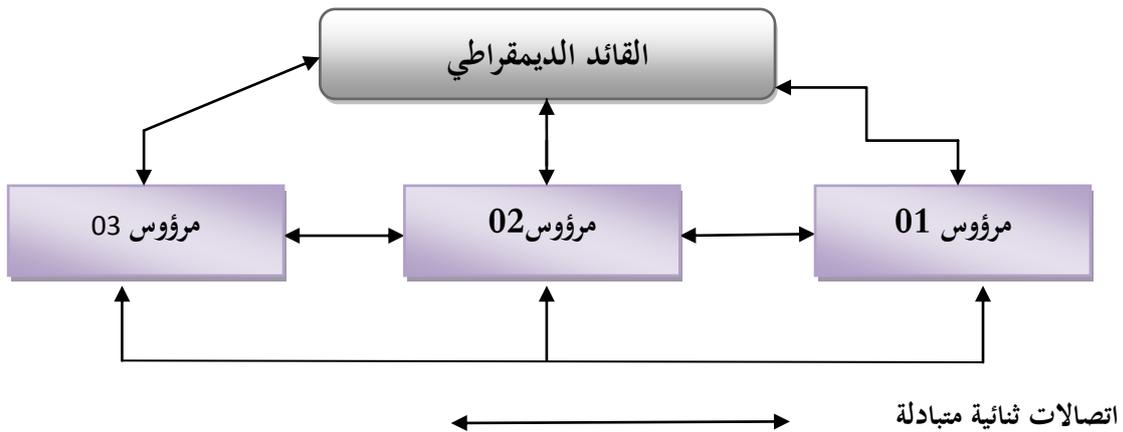
- إشراكهم في بعض المهام القيادية، وتعني بذلك دعوة القائد لمؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية التي تواجههم، وتحليلها، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك القائد لهم في وضع الحلول الممكنة لها المناسبة للمشكلات الإدارية.
- حيث أصبحت القيادة في وضع يحتم عليه الإقدام على تفويض السلطة دون خوف من الفهم الخاطئ الذي يدور حول أن التفويض يعني التخوف من ممارسة السلطة، وحلت محل هذا الفهم الخاطئ عوامل الثقة القائمة على ضرورة إقامة علاقات إنسانية سليمة بين القائد ومؤوسيه، وإشراكهم في صنع قراراته (الغامدي، 2011، صفحة 99).

يتميز القائد الديكتاتوري بمركز السلطة المطلقة ويقوم بإنجاز أعماله من خلال التهديد والإجبار واستعمال مبدأ التخويف وهو دائماً يهدد بالثواب والعقاب للمؤوسين فيسلك المؤوسون سلوكاً معيناً لإرضاء ذلك المدير أو القائد أو أي مسؤول مباشر. (الويشي، 2013، صفحة 111)

و ينبع هذا النمط من احتياجات الجماعة و يعتمد على قبول التابعين لسلطته و ليس على السلطة الرسمية المخولة له، فهو يعمل على تكوين العلاقات الإنسانية الجيدة من خلال إشباع حاجاتهم و الاهتمام بهم ، الاعتراف بأهمية دورهم في المؤسسة. كما يركز على مشاركة العاملين في اتخاذ القرار و التخطيط و وضع السياسات و مناقشة و معالجة المشاكل جماعياً.

والشكل الموضح ادناه يوضح كيف تتم الاتصالات بين القائد الديمقراطي و بين مؤوسيه فهو حريص على ان تتم المشاورات بشكل دائم دون عقدة.

الشكل رقم (05): نمط الاتصال بين القائد الديمقراطي والمؤوسين



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على دراسات سابقة.

يتضح من الشكل السابق أنه في ظل القيادة الديمقراطية تنشط الاتصالات في كل الاتجاهات: من القائد للمؤوسين، ومن المؤوسين للقائد، ومن المؤوسين في ما بينهم، وذلك كما تشير إليه الأسهم، فالقائد الديمقراطي يشجع تبادل

المعلومات والتواصل مع مرؤوسيه للتعرف على أفكارهم وآرائهم، مما يتيح الفرص أمام الجميع للتفوق والتميز والابتكار والإسهام الفعال في اتخاذ قرارات ذات جودة عالية.

### الفرع الأول: أشكال النمط الديمقراطي

تتعدد أشكال أو ما يطلق عليها البعض بنماذج القيادة الديمقراطية على النحو التالي : (هاشم، 2010، صفحة 61)

**أولاً:** نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدراً من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في عملية صنع القرار: فهو يضع المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه، ويطلب منهم مشاركتهم في اتخاذ القرار المناسب.

**ثانياً:** نموذج القائد الديمقراطي الذي يضع حدوداً معينة ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود فهو يحدد المشكلة ويرسم أبعادها و يفوض مرؤوسيه اتخاذ القرار المناسب لحلها.

**ثالثاً:** نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار والنقاش لمعرفة مدى قبول مرؤوسيه لهذا القرار ويكون في الغالب عندما يرى أن الظروف غير مهيأة لمشاركة المرؤوسين في القرار.

**رابعاً:** نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار ثم يعطي الفرصة للمرؤوسين لمشاركته في تحديد كيفية تنفيذه.

**خامساً:** نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه حرية كبيرة في اتخاذ القرار: فهو يترك لهم اتخاذ القرار الذي يرون أنه الأنسب وينحصر دوره في الموافقة عليه ويمثل هذا النموذج أقصى قدر من الحرية للمرؤوسين.

### الفرع الثاني: مزايا النمط الديمقراطي.

تتنوع و تختلف المزايا والآثار الإيجابية التي يحققها النمط الديمقراطي، ويمكن حصرها في ما يلي : (شوق و ابو الغنم، 2013، صفحة 23)

1. الاهتمام بمشاعر العاملين، وإشباع رغباتهم، وحاجاتهم مما يؤدي إلى إيجاد التعاون بين أفراد المنظمة .
2. الاهتمام بالعلاقات الإنسانية مما يقلل من الصراعات الداخلية ويؤدي إلى رفع الروح المعنوية.
3. تحقيق ترابط جماعي بين العاملين، وتعميق الإحساس بالانتماء للجماعة وبالتالي إيجاد التفكير الجماعي الذي يقود إلى استنتاجات وقرارات أفضل.
4. تنمية روح الابتكار وزيادة الإنتاجية من خلال تهيئة فرصة للعاملين بالتعبير عن شخصياتهم ومقدراتهم.

### الفرع الثالث: عيوب النمط الديمقراطي.

رغم المزايا لا تقلل من عيوب و مآخذ هذا النمط ونذكر منها: (السكرانه، 2010، صفحة 145)

1. تشكل مظهرًا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه مما يقلل و يضعف من مركز القيادة.
2. كما أن مشاركة المرؤوسين في إصدار القرارات فيه نوع من المجازفة خاصة مع المرؤوسين قليلي الخبرة.

3. قد تفسر الحالة الطيبة للقائد الديمقراطي بنوع من الضعف، فتزداد حالات التسيب وعدم المبالاة وضعف المسؤولية ويؤدي ذلك إلى النتائج المنخفضة.

4. إن الأسلوب الديمقراطي مبني على افتراضات غير واقعية حيث انما تتعامل مع المرؤوسين في ضوء ما يجب أن يكون وليس كما هو كائن ، فنظرا للفوارق الفردية بين المرؤوسين ، واختلاف دوافعهم وحاجاتهم الاجتماعية والنفسية والاقتصادية ، هذا ما يؤكد أن القيادة الناجحة هي القيادة القريبة من الواقع (سيار، 2014، صفحة 56)

5. كما يعاب على القيادة الديمقراطية بطؤها أحيانا في اتخاذ القرارات التي تتطلب حسما و سرعة.

يستنتج مما تقدم أن النمط الديمقراطي وعلى الرغم من كونه يشجع روح المشاركة ويقوي العلاقات الإنسانية ويحقق مزايا أكثر، إلا أن نجاحه غير مضمون دائما و يتطلب توافر شروط وقوانين محددة، بالنسبة لظروف العمل وللمرؤوسين كون بعض الفئات من العاملين مثلا لا يجدي هذا الأسلوب في التعامل معهم.

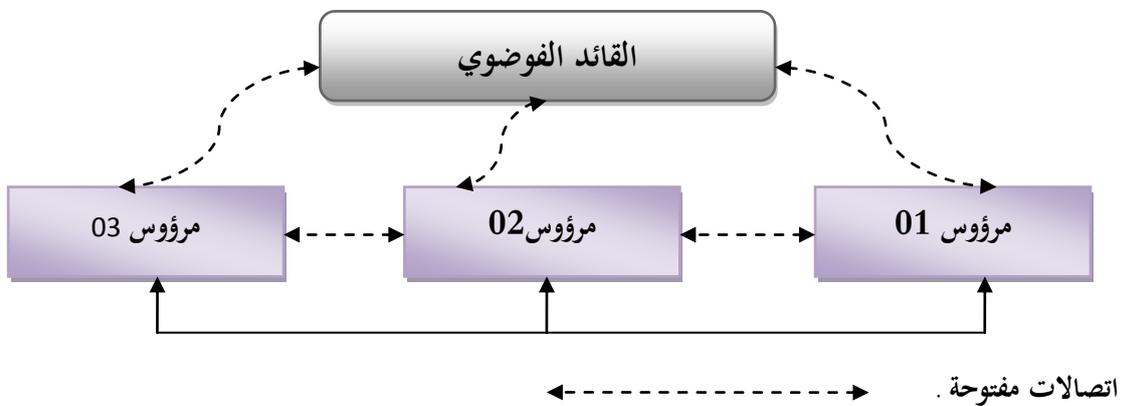
#### المطلب الثالث: النمط القيادي الحر (الفوضوي او التسيبي).

يقوم هذا الأسلوب على إعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد المهمات و الأنشطة مع أدنى حد من تدخل القائد و مشاركته في قيادة العمل أو النشاط، حيث يقتصر دور القائد على تقديم المستلزمات الأساسية من مواد و معلومات ضرورية، لإنجاز العمل المطلوب من المرؤوسين تأديته (Saubou, 2004, p. 153).

وتقل فاعلية الأنظمة والقوانين واللوائح لدى القائد المطلق لتحل محلها الرغبات والنزعات دون تمييز، وتتحطم الحواجز والحدود بين النجاح والفشل ويصبح كل شيء في حالة انعدام المراقبة، فلا مسئولية ولا رقابة، بل اضطراب وتسيب وبلبلة وانعدام الرؤية الواضحة للأمور، والقائد المطلق ينحصر دوره في توصيل الأوامر والإشارة إلى القوانين إلى المرؤوسين دون متابعة أو مراقبة (الزير، 1983، صفحة 25)

القيادة هنا لا تتدخل في مجريات الأمور فالقائد يتخلى عن دوره الريادي و يسير وفق ما تمليه عليه الظروف ومن الخصائص المميزة للقيادة الحرة حسب الدراسات ما يلي:

#### الشكل رقم (06): نمط الاتصال بين القائد الفوضوي و المرؤوسين



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على دراسات سابقة.

يتضح من الشكل السابق أن نمط الاتصال بين المرؤوسين قائم على التفاعل بينهم وذلك كما تشير إليه الأسهم، أما عن علاقة القائد بمرؤوسيه فهو يتبع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، ويكون التفاعل قائم على هذا الأساس كما يتضح من السهم المتقطع، فالقائد في هذا النمط يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لمرؤوسيه، وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها.

### الفرع الأول: خصائص النمط الحر.

توجد العديد من الخصائص التي تميز النمط الحر عن غيره، ومن بين هذه الخصائص نذكر: (إبراهيم و العجمي ، 2007، صفحة 243)

1. يعتقد أن كل شخص مسؤول عن تنفيذ العمل ، حيث أن المدير يقود المرؤوسين ولا يدفعهم.
2. يشجع على التجديد و الابتكار ، و لا يعترض أو يستهزئ بالاقتراحات الجديدة والتي تأتي من أسفل.
3. يتسامح مع مرؤوسيه ، والمحور التحفيزي الذي يعمل على أساسه هو محور عاطفي اجتماعي.
4. يعتمد على التنظيم غير الرسمي ليعرف ما يدور في التنظيم الرسمي ولا يتدخل للتصحيح بسرعة أو يعنف لكي لا يسبب مضايقات لأي أحد، فهو يرى أن الإدارة هي فن التعامل مع الناس.
5. سياسة الباب المفتوح في الاتصال.
6. إعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين.
7. تفويض السلطة على نطاق واسع.
8. انعدام مجال الإشراف.
9. التخبط في اتخاذ القرارات.
10. يتساهل مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم. (الزير، 1983، صفحة 48).
11. فقدان النجاح.

### الفرع الثاني: مزايا النمط الحر.

إن الآثار والمزايا الايجابية التي يحققها هذا النمط على أداء المرؤوسين كثيرة و متعددة، نذكر منها: (الأغا، 2003، الصفحات 268-269)

1. تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي.
2. يتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء ونتيجة الثقة يتحارب هؤلاء المرؤوسين .
3. زيادة الموظف ثقته بنفسه وإقدامه على تحمل مسؤولية أعماله.
4. يكون النمط الحر ناجحاً عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية، لأن تفويض السلطة على نطاق واسع يحتاج إلى كفاءات عالية تكون قادرة على استيعاب الواجبات المفوضة.

### الفرع الثالث: عيوب النمط الحر

وهنا لا يجب أن نقلل من عيوب النمط الحر وذلك لكثرتها ونذكر منها: (العامودي، 2013، صفحة 85)

1. ازدواجية الجهود وإضاعة الكثير من الوقت و إهداره.
2. انعدام سيطرته على المرؤوسين ، ومن هنا تنعدم أدوار القيادة.
3. يجعل المرؤوسين يفتقرون إلى الضبط والتنظيم.

## خلاصة الفصل:

تعرضنا في هذا الفصل إلى مفاهيم أساسية حول القيادة ، فعرفنا ماهيتها و وضعنا بشكل متعدد لأهم التعريفات لأغلب الباحثين في مجال الإدارة و التنظيم العملي و التسيير ثم عرجنا على التطور التاريخي و نشأة القيادة لأهم المدارس الفكرية القديمة و الحديثة و لقد تباينت النظرة للقيادة بينهما بحيث ابان عن تطور ملموس لمفهومها، ثم انتقلنا الى اهمية القيادة حيث ظهرت أهميتها في شحذ الهمم بشكل لم يسبق لها مثيل للقيام بمهام التغيير المطلوبة، ثم تطرقنا الى مكوناتها و التي ارتكزت على خمس اسس و هي: القائد، الاتباع او المرؤوسين و كذا التأثير، الاهداف المسطرة و الموقف و هي عناصر مترابطة و مكتملة لبعضها لكي تكتمل حلقة العملية القيادية، كما قدمنا اهم النظريات المفسرة للقيادة في محاولة لتحديد طبيعة الظاهرة القيادية، فكانت النظريات الفردية للقيادة أو ما طرح والتي تفترض أن القائد يتسم بسمات فردية تميزه عن غيره، أما المدخل السلوكي فقد طرح القيادة كسلوك يقوم به الفرد، لكن هذان المدخلان أهملتا الموقف الذي تمارس القيادة إطاره، لتقدم النظريات الموقفية متغيرات الموقف على أنها أهم العوامل المؤثرة على سلوك القائد والمرؤوسين، ونظرا للتغيرات السريعة والمستمرة التي تشهدها بيئة الأعمال لمختلف المنظمات والمؤسسات، وظهرت متغيرات جديدة، جاءت نظريات القيادة الحديثة لتؤكد على ضرورة تحقيق توليفة مكونة من القائد وسماته والمرؤوسين وخصائصهم والموقف و متغيراته لضمان تحقيق الأداء الأمثل.

وفي ظل هذه التحولات ظهرت ثلاثة أنواع من النمط القيادي وهي القيادة الأوتوقراطية ، القيادة الديمقراطية، والقيادة الحرة وقد أثبتت الدراسات أن لكل نمط مميزات وعيوب ويرجع اختيار النمط القيادي إلى عدة عوامل منها ما يخص القائد ومنها ما يخص المرؤوسين وأخرى تتعلق بالموقف و يبقى النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر ملائمة نظريا، حيث أنه يهتم ببناء علاقات جيدة بين القائد والمرؤوسين ويعمل على مشاركتهم في اتخاذ القرارات كتفويض السلطات لهم من أجل تحقيق اهداف المؤسسة ورفع مستوى أداء العاملين فيها.

# الفصل الثاني



أداء الصلوات الخمسة و  
حفظ القرآن الكريم

## تمهيد

لقد تم التطرق في الفصل الاول من هذه الدراسة الى القيادة والنظريات المفسرة لها ومختلف الانماط القيادية التي يمارسها القادة في اداء مهامهم الوظيفية ، وفي هذا الفصل سنتعرض الى اداء المورد البشري وعملية تقييمه والية عمله، فالأداء محور اهتمام كل المؤسسات ، وتعد عملية تقييم الأداء من أهم الوظائف التي تمارسها القيادة الإدارية ، فعن طريق التقييم يتمكن القائد من تحديد مواطن ضعف الأداء في المؤسسة سواء أكان في السياسات والبرامج المعتمدة في العمليات المهنية، او في برامج التدريب وتطوير المرؤوسين ، كما يمكن أن تستخدم العملية كأداة جذب للكفاءات طالما انها تعتمد المصادقية والحيادية في التقييم ، كما تساعد عملية تقييم الأداء القائد في تحديد سبل العلاج الممكنة لتحسين نتائج أداء المرؤوسين. وعليه سنتطرق في المبحث الاول من هذا الفصل الى المفاهيم الاساسية حول اداء الموارد البشرية، اما المبحث الثاني تناول تقييم أداء الموارد البشرية، وعالج المبحث الثالث العلاقة بين اداء الموارد البشرية والانماط القيادية.

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول أداء الموارد البشرية

يعكس الأداء قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ولاسيما طويلة الأمد منها التي تتمثل بأهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفاعلية العاليتين، وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة، فهو يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد بحيث يتكون من كمية العمل والتي تعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية، وكذا نوعية العمل ونمط انجاز العمل، ومن أجل الإحاطة بالجانب المفاهيمي لأداء المورد البشري كان لزاماً علينا التطرق إلى المطالب التالية:

المطلب الأول: تعريف أداء الموارد البشرية وخصائصها.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف أداء الموارد البشرية.

المطلب الثالث: محددات وأبعاد أداء الموارد البشرية.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية.

المطلب الأول: تعريف أداء الموارد البشرية وخصائصه.

#### الفرع الأول: تعريف أداء الموارد البشرية.

يعد مصطلح الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين في مجال إدارة الأعمال، ورغم ذلك يشوب تعريفه الالتباس والغموض لاختلاف اتجاهات المفكرين، لذا فمن خلال هذا المطلب سوف يتم توضيح هذا المصطلح من خلال التطرق إلى عدد من التعاريف التي قدمها الباحثون، ثم إلى المفاهيم الأخرى التي تقترب في معناها من مصطلح الأداء وكذا مختلف خصائصه.

لغويا أصل كلمة الأداء هو الترجمة للكلمة الإنجليزية (to perform)، الذي اشتق بدوره من الفرنسية (performance) ويعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل (Ecosi, 1999, p. 18).

إذ يمكن تعريفه على أنه " الوسيلة التي تساعد المؤسسة في قياس نتائجها ومدى تحكّمها في تكاليفها ومدى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة " (Viarguesle, 2001, p. 74).

وعرف كذلك على أنه: "انجاز هدف" او اهداف المؤسسة (بلوط ح.,، 2005، صفحة 360) يبين التعريف ان الاداء هو تحقيق اهداف معينة باستخدام الوسائل المتاحة.

كما عرفوه على انه "درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد" (راوية، 2001، صفحة 209)

يختلف هذا التعريف عن سابقه كونه يهتم بدرجة هذه الاهداف اي يهتم بالطريقة التي تؤدي بها المهام من اجل بلوغ الاهداف.

مما سبق يمكن القول أن الأداء يمثل النتائج النهائية التي أسفرت عنها مختلف أنشطة المنظمة من خلال التوفيق بين مختلف مواردها خلال فترة زمنية محددة، تعكس مدى بلوغ الأهداف أو مدى الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة.

كما ترتبط بمفهوم الأداء مصطلحات كثيرة تقترب في مضمونها من مصطلح الأداء، وهذا ما أدى إلى وجود التباس بينها وبين مصطلح الأداء، ومن هذه المصطلحات نجد:

▪ **الكفاءة:** وتعرف بأنها: "القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة، بتطبيق الإمكانيات المتوفرة، و عبارات أخرى فإن الكفاءة تعني الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المؤسسة، كما يقصد بها كذلك تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفة معطاة" (Henery, 1998, p. 480).

كذلك عرفت بأنها: "مجموعة ثابتة من المعارف، المعارف الفنية، التصرفات النموذجية، الإجراءات المعيارية، والطرق التحليلية التي يمكن تشغيلها دون الحاجة إلى تدريب جديد" (Lévy-Leboyer, 2009, p. 22).

وتعرف بأنها: "مؤشر لحسن استغلال الموارد، وتمثل القدرة على استغلال الموارد استغلالا صحيحا لتحقيق الأهداف، ومن ملاحظة كيفية احتساب الكفاءة نجد أنها تتناسب عكسيا مع كلفة الوحدة لأنها تتعلق بالمدخلات المستعملة فعليا مقارنة بالمخططة، فكلما انخفضت الأولى قياسا للثانية كلما انخفضت الكلفة للوحدة، في ذات الوقت الذي يعني فيه ارتفاع مستوى الكفاءة، إذ تؤخذ الكفاءة بالاعتبار النسبة المئوية من الموارد المستخدمة فعليا مقسومة على الموارد التي كان من المقرر أن تستخدم" (العوالي و علماي، 2011، صفحة 605).

الكفاءة = الموارد المستخدمة فعليا / الموارد المخطط استخدامها

▪ **الفعالية:** تعرف الفعالية على أنها: "العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح أي بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب (زويلف، 2001، صفحة 160).

من هذا التعريف نستنتج معادلة الفعالية:

الفعالية = المخرجات الفعلية / المخرجات المتوقعة

بالتالي فالفعالية تقاس بالنتائج المحققة والأهداف المرسومة، في حين يقصد بالكفاءة النسبة بين النتائج المحصلة والوسائل المستخدمة للوصول إليها (Martory, 1999, p. 231).

### الفرع الثاني: خصائص أداء الموارد البشرية.

للأداء مجموعة من الخصائص، ارتأينا إجمالها لتوضيح معناه أكثر فيما يلي: (باسع ي.، 2011، الصفحات 80-81)

#### أولاً: الأداء مسألة إدراك.

يختلف الأداء بين الأفراد والجماعات والمنظمات، فبالنسبة للمالكي المنظمة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما الفرد العامل فقد يعني له الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المنظمة، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقاً لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المنظمة، كما قد يمنع ذلك المنظمة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.

#### ثانياً: الأداء مفهوم متطور عبر الزمن.

إن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها، سواء كانت الداخلية منها أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية للمنظمة، تكون متغيرة مع حياة المنظمة ومع تغير المواقف أو الظروف، إذ أن توليفات العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية، تجعل الأداء مرتفعاً، من موقف لآخر، لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع.

#### ثالثاً: الأداء مفهوم شامل.

الأداء لا ينحصر في الجانب الاقتصادي فقط بل يتعداه إلى الجانبين التنظيمي والاجتماعي، بحيث التنظيم الجيد هو وسيلة في خدمة أداء المنظمة من خلال الهيكلية الرسمية، والحد أو على الأقل التقليل من النزاعات التي يمكن أن تحدث في المنظمة، بهدف خلق جو من الانسجام والتنسيق الذي يسمح بالانتقال الجيد للمعلومات وبالتالي تحقيق الفعالية، إلى جانب مرونة الهيكلية والقدرة على التكيف مع قيود المحيط، كما أن إهمال الجانب الاجتماعي المتمثل في تحقيق الرضا لمختلف أفراد المنظمة، قد لا يخدم أداء المنظمة كذلك، لذا فالمعايير المالية وحدها غير كافية للتعبير عن أداء المنظمة، فعلى القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير الاجتماعية.

رابعاً: الأداء مفهوم غني بالتناقضات.

إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل، منها المكملة بعضها البعض، ومنها المتناقضة وهذه الحالة الأخيرة تظهر مثلاً عند السعي وراء تحقيق هدف تدنية تكاليف الإنتاج والعمل في نفس الوقت على تحقيق هدف تحسين النوعية في السلع والخدمات، لذا على القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الاعتبار.

خامساً: الأداء ذو أثر رجعي على المنظمة.

إن معرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة فإنه يتوجب على القادة الإداريين إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الاستراتيجية.

**المطلب الثاني: أهمية واهداف اداء الموارد البشرية**

نتطرق في هذا المطلب الى فرعين هامين هما اهمية و اهداف الموارد البشرية:

**الفرع الاول: أهمية أداء الموارد البشرية**

أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية. (المصري، 2003، الصفحات 42-43)

مع تنامي إدراك المنظمات لأهمية العنصر البشري، بأنه العنصر الحاكم لاستمرارية نجاح المنظمة أياً كان نشاطها و أهدافها، بحيث بحسن اختياره، تنميته واستخدامه بكفاءة عالية سيؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة في اقصر وقت و بأقل التكاليف، خاصة في العصر الحالي التي تعتمد نوعية منتجاته على القدرات العقلية و الفكرية للموارد البشرية مما يؤكد النظر إليه بأنه أتمن الموارد المتاحة لدى المنظمة ويجعله أيضاً العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم و الأفكار الجديدة التي تساعد على مواجهة التحديات و التكيف مع المتغيرات المؤثرة. كل هذا زاد من أهمية العنصر البشري و الإدارة المسؤولة عنه، و تبرز أهميتها أيضاً من واقع أن العنصر البشري هو محور عملية الإنتاج و إدارتها و تطورها، خاصة في المنظمات الكبيرة و المتوسطة التي تتطلب إعداد و تهيئة الموارد البشرية لمختلف الوظائف داخل المنظمة، و تؤكد جميع المدارس على أهمية إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة، سواء باعتبارها إدارة إستراتيجية، أو كوظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة، وتتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية في بعض الجوانب الآتية:

1. المساعدة على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية للأفراد والمؤثرة على فعالية التنظيم.

2. توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالعمال لضمان الاداء الأفضل ومن هذه الإجراءات: الخدمات - إعداد وتهيئة الأفراد العاملين - إعداد البرامج التدريبية - إدارة الأجر والحوافز...
3. تعزيز و دعم الأنشطة الأخرى بالمنظمة في كافة الأمور المتعلقة بالموارد البشري بما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ككل.
4. تعتبر نظاما كاملا متكاملا لإدارة العنصر البشري بما يكفل تكييف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة الاعمال
5. تشارك في صنع القرارات الإستراتيجية من واقع مسؤوليتها عن استقطاب و اختيار الكفاءات المتميزة و تطويرها و تحسين أدائها.

ثانيا: مكانة المورد البشري في الفكر الحديث.

إن التوجهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية تؤكد على الدور الكبير للمورد البشري في نجاح ورقي المنظمات، الأمر الذي جعله يتبوأ مكانة مرموقة في الفكر الحديث وأصبح ينظر إليه على أنه :

1. مصدر للميزة التنافسية: ويشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى، عن طريق تمييز خدماتها ومنتجاتها مقارنة بالمنافسين وإشباع احتياجات المتعاملين معها من زبائن ومستثمرين وموردين،... الخ (ابو بكر، 2004، صفحة 15)، ويستدل على مكانة الموارد البشرية في المنظمة الحديثة من كونها المصدر الحقيقي للقدرة التنافسية وتعزيزها، حيث يشير العديد من الخبراء والممارسين في مجال الإدارة والتسيير إلى أن تحقيق التميز في المنظمات الحديثة لا يستند لمجرد امتلاكها للموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد وتميز خدماتها ومنتجاتها مقارنة بالمنافسين الآخرين، كما أن انتقال العالم من عصر الآلة إلى عصر المعلومات والمعرفة جعل الموارد البشرية أهم الأصول التنظيمية التي تساعد على استغلال الميزات والفرص المتاحة ومواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الحديثة .

كما تشير حل الدراسات إلى أن المنظمات التي تمتلك موارد بشرية ذات قدرات ومزايا معرفية ومعلوماتية فريدة، استطاعت دخول أسواق محلية وعالمية جديدة وحققت فيها نجاحا ملحوظا نتيجة تطوير مواردها البشرية للاستراتيجيات الهامة وتضمينها القرارات الإبداعية والتطويرية والتنافسية الصائبة (بلوط، 2002، الصفحات 57-58)

كل هذا زاد من إدراك المنظمات بالأهمية الكبيرة لوظيفة إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية باستخدام مجموعة من الوسائل منها: (الموسي، 2003، الصفحات 23-24)

- أ- الاختيار العلمي للعاملين الذين لديهم القدرة على الابتكار والتطوير والتفوق والأداء الجيد للمهام والوظائف و إعداد العاملين للتكيف والتكنولوجيات الحديثة للإنتاج والاتصال وظروف البيئة المتغيرة بشكل عام.
- ب- تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل.
- ت- زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل وتدعيم الرغبة فيه.

2. **شريك عمل استراتيجي:** حيث ترتب على النظر إلى الموارد البشرية باعتبارها مصدر للميزة التنافسية نمو مفهوم جديد يطلق عليه "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، التي تؤكد على ضرورة قبول وظيفة تسيير الموارد البشرية على أنها شريك استراتيجي في وضع وتنفيذ إستراتيجية المنظمة، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تحتل مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي، وأصبح مدير الموارد البشرية عضوا فعالا في مجلس الإدارة.

3. **مصدر للقيمة المضافة:** إن القيمة المضافة بواسطة الموارد البشرية هي نتاج قدرتها على خلق ميزة تنافسية للمؤسسة وتنمية كفاءتها عن طريق الأداء الجيد لكافة أنشطة تسيير الموارد البشرية، وبالتالي فإن طرح إشكالية دور وظيفة تسيير الموارد البشرية في خلق القيمة المضافة يقتضي بالضرورة تعظيم العائد على الاستثمار في الرأسمال البشري عن طريق تخفيض تكاليف الوظيفة من خلال ترشيد ميزانيتها مثلا وضبط تعداد العمال وغيرها من جهة، وتتمين أنشطة تسيير الموارد البشرية وتفعيلها بالقدر الذي يمكن من تحقيق ميزات تنافسية للمنظمة ويساهم بالتالي في خلق قيمته مضافة من جهة أخرى، بالنسبة للمنظمة والعمال والعملاء على حد سواء، وذلك سعيا لتعظيم دور وظيفة تسيير الموارد البشرية في خلق القيمة المضافة، كما يشار هنا إلى المساهمة الكبيرة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تدعيم دور وظيفة تسيير الموارد البشرية من خلال أنشطتها في خلق القيمة المضافة، حيث سهلت وفعلت تطبيقات إدارة الموارد البشرية بالقدر الذي مكن أعضاء الوظيفة من اقتصاد الوقت والتركيز بصفة أكبر على الأنشطة التي تساعد على خلق قيم مضافة (كالتوظيف والتكوين، والمكافآت، ... الخ).

### الفرع الثاني: أهداف أداء الموارد البشرية

- لأداء الموارد البشرية عدة أهداف يمكن تلخيصها في النقاط التالية: (جاهل، 2017، صفحة 21)
- الدرجة التي تشبع حاجات وتوقعات الفرد.
  - القدرة السريعة لتكييف المؤسسة مع التغيرات التي تحصل في بيئتها.
  - القدرة على تقديم الخدمات في الوقت المحدد وكذا السرعة في الاستجابة لطلبات المستفيدين.

- تحديد العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والبحث عن التصميم المناسب.
- التعرف على المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل.

### المطلب الثالث: محددات اداء الموارد البشرية

بما أن أداء الموارد البشرية هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تحقق الأهداف المسطرة والتي تتكون منها الوظيفة وهو ينتج عن تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء ويطلق على هذه العناصر محددات الأداء. إن أداء الموارد البشرية يمكن النظر إليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين محدداته والتي تتمثل في: (جاهل، 2017، صفحة 23)

1. **الجهد:** يشير إلى النتائج من حصول الفرد لأدائه ومهمته ويعبر عن درجة حماس الفرد لأداء عمله ويقدر ما يزيد العامل من جهد يقدر ما يعبر ويعكس درجة واقعية أدائه.

2. **القدرات:** فهي تمثل الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير أو تنقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية.

3. **إدراك الدور أو المهمة:** الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقويم الأنشطة والذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

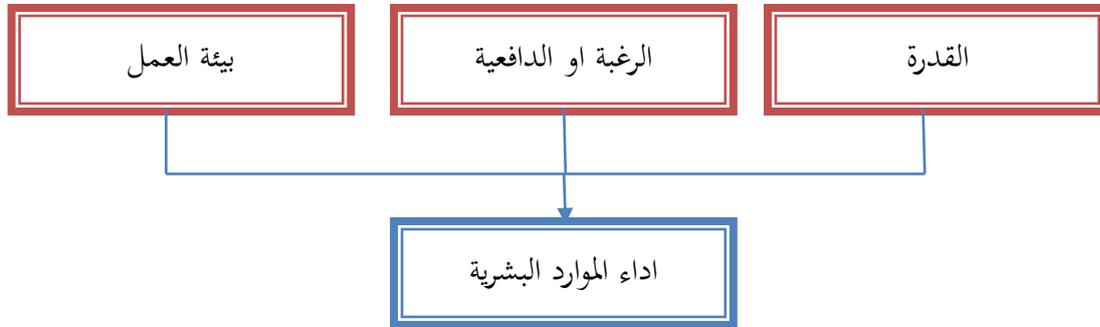
ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتيان في كل محددات الأداء، بمعنى أن الافراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجه نظر الآخرين وبالتالي عملهم لن يكون موجهها في الطريق الصحيح، نفس الشيء إذا كان الفرد ينقصه القدرات أو ينقصه الجهد اللازم للأعمال. (هدار، 2012، صفحة 26)

يرى البعض الآخر من الباحثين ان اداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي الرغبة، القدرة و بيئة العمل (مصطفى، 2000، صفحة 152) :

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرة} \times \text{الإدراك}$$

حيث أن الدافعية هي: قوى تنشيط وتوجيه السلوك وتحافظ على استمرارية الجهد".

الشكل رقم (09): محددات اداء المورد البشري



المصدر: احمد سيد مصطفى، مرجع سابق ذكره، ص14

وهناك مجموعة من الفروض حول محددات أداء الموارد البشرية تتكون من ثلاثة عوامل رئيسية هي: (العميرة، 2003، صفحة 51)

- ✚ الجهد المبذول والذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ودرجة دافعيته.
- ✚ قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول، ويشمل ذلك التعليم والتدريب والخبرات.
- ✚ إدراك الفرد لدوره الوظيفي ويشمل تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها وعن الكيفية التي يمارس بها عمله في المؤسسة.

وهذه الفروض الثلاثة تنطوي في معطياتها على القصور الداخلي للفرد وقدرته على إنجاز عمله بكفاءة وفعالية وما يتطلبون على تحقيقه من خلال أداءهم لهذا العمل والأفراد يميلون إلى وضع مستوى معين من الأداء يطمعون في الوصول إليه اعتماداً على خبراتهم وإنجازاتهم السابقة، فإذا حققوا مستوى الطموحات أو فاتوها، شعور بالنجاح والسرور والرضا أما إذا فشل مستوى أدائهم عن تحقيق الطموحات المأمولة فالنتيجة هي الشعور بالفشل.

#### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية

ويجدر بالذكر أن أداء العاملين يتأثر بجملة من العوامل كما يلي (عطية، 2012، صفحة 323)

#### الفرع الأول: العوامل الفنية:

وتشمل التقدم التكنولوجي، المواد الخام الهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل، كما أن هذه الجوانب الفنية تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المؤسسة والأفراد، فنوعية الآلات وكميتها والطرق والأساليب العلمية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والداء بشكل عام؛

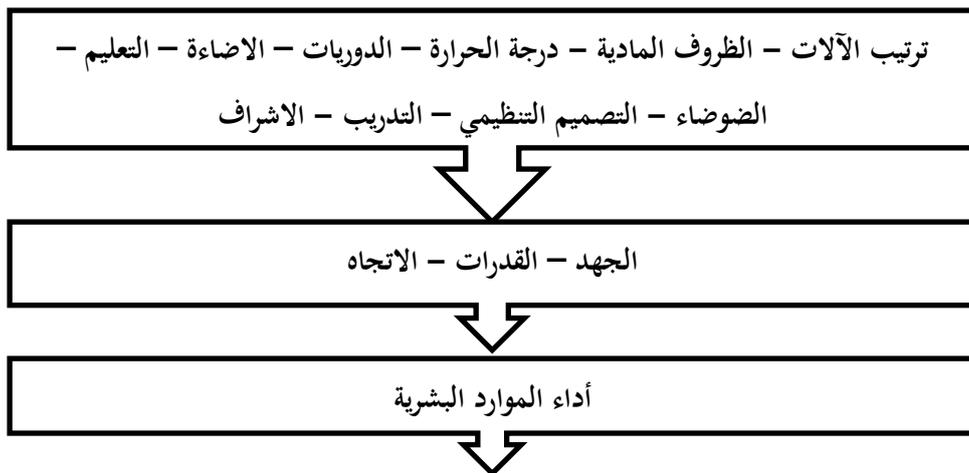
الفرع الثاني: العوامل الإنسانية:

وتشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعلم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب والمهارات والقدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات ورغبات الأفراد. و يمكننا القول أن الرغبة هي حاجة ناقصة للإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة اتجاهاته التي يسعى لإشباعها، والمواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها ملائمة أو معاكسة لاتجاهاته، أما القدر فهي تعبر عن الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة وهي تتغير في فترة زمنية قصيرة، كما انها تشير إلى مدى تمكن الفرد فنيا في الأداء. (حامد، صفحة 367)

الفرع الثالث: العوامل البيئية.

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقة وموجودة بالفعل، والشكل التالي يوضح العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر على الأداء (راوية، 2001، صفحة 21)

الشكل رقم(10): العوامل البيئية المؤثرة على أداء الموارد البشرية.



المصدر: (راوية، 2001، صفحة 212).

بالإضافة الى هذه العوامل هناك عوامل اخرى تؤثر على الأداء ندرجها من خلال وضع الاسئلة التالية:

- ✚ التوقعات: هل يعرف العاملون ما هو متوقع منهم؟ هل تم تحديد أهداف الأداء بشكل واضح تم تعميمها على الجميع؟
- ✚ الدوافع: هل هناك دوافع محببة وجذابة لدى العاملين تشجع الأداء وتدعم الوصول إلى الأداء بشكل واضح وتم تعميمها على الجميع.
- ✚ المصادر: هل يمتلك العاملون الأدوات والمصادر التي يحتاجونها لتنفيذ الاداء؟
- ✚ المهارات والمعارف: هل يعرف العاملون كيفية تنفيذ جميع عناصر عملهم؟
- ✚ التنفيذ الراجع هل يتم إيصال نتائج الأداء للعاملين وإبلاغهم عنها؟
- ✚ القدرات: هل يمتلك العاملون القدرات الفكرية والجسدية والنفسية؟
- ✚ تصميم العمل: هل هناك أية عقبات أمام الأداء؟ هل هناك تداخل بين الاعمال المختلفة؟ هل إجراءات العمل وأسلوب تدفقه منطقيًا؟

### المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية

تعد عملية قياس و تقويم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية , فعن طريق القياس و التقويم تتمكن المنظمة من الحكم علي دقة السياسات و البرامج التي تعتمدھا , سواءً كانت سياسات استقطاب و اختيار و تعيين , أو برامج و سياسات تدريب و تطوير و متابعة لمواردها البشرية.

ومع مستوى العاملين أنفسهم تعتبر عملية القياس و التقويم وسيلة يتعرف من خلالها الفرد العامل علي نقاط القوة و الضعف في أدائه و خاصة عند الإعلان عن نتائج تقويم الأداء من قبل المنظمة , وعن طريقها يتمكن الفرد من تطوير نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف , اعتماداً فان العملية تعتبر مهمة لجميع المستويات في المنظمة ابتداءً من الإدارة العليا و انتهاءً بالعاملين في أقسام و وحدات الإنتاج .

### المطلب الاول: ماهية تقييم أداء الموارد البشرية

قبل التطرق إلى تعريف تقييم أداء العاملين سنقوم بتحديد المصطلحات المشكلة له وهي:

- ✚ الموارد: ويقصد بالموارد العنصر البشري المتاح للمنظمة أي كل العاملين بها سواء كانوا موظفين أم عمال يدويين، دائمين أم مؤقتين، رؤساء أم مرؤوسين (الناصر، 2005، صفحة 14)
- ✚ التقييم: هو عملية المقارنة بينما هو كائن، وبما يجب أن يكون ووضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب أن يكون، وما هو كائن في أي ميدان كان (Petit, 1993, pp. 705-706).

✚ الأداء: يعتبر الأداء السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب، (حناق، 2005، صفحة 35)

### الفرع الاول: تعريف واهمية تقييم الاداء

#### اولا : تعريف تقييم الاداء

عدة تعريف لتقييم أداء الموارد البشرية، وللإلمام بجميع أبعاد عملية التقييم يتم عرض مجموعة من التعاريف أهمها:

1. **تعريف أول:** تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى (عبد المحسن، 2002، صفحة 257) نستخلص من هذا التعريف أن تقييم الأداء ينصب بناء على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته أثناء العمل من ناحية أخرى.
2. **تعريف ثاني:** هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان القوة، ومكان الضعف في المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها والقيام بها. (بعيجي، 2007، صفحة 15).

أما هذا التعريف فيظهر الخاصيتين التاليتين:

- ✚ عملية التقييم هي عملية إدارية ذات طابع رسمي ونظامي.
- ✚ هي عملية إيجابية لا تسعى فقط إلى كشف العيوب في الأداء، وإنما تهتم بنقاط القوة التي يحققها الفرد في أدائه، مما يمكن الفرد من أداء عمله بفعالية في المستقبل، وهذا طبعا يسهم في تحقيق مصلحة الفرد والمنظمة في آن واحد.

وبناء على التعريفين السابقين يمكن القول بأن عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية إدارية منظمة ومستمرة، لقياس وإصدار الأحكام، وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء العامل وفق معايير الأداء والسلوك المتعلق بالعمل، وكيفية أداء العامل سابقا وحاليا، وكيف يمكن جعل أدائه لواجبات عمله بكفاءة أعلى في المستقبل، كما يحدد المواهب الكامنة لدى العامل والتي تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي.

#### ثانيا: أهمية تقييم أداء الموارد البشرية

تتحلى أهمية تقييم الأداء في تحقيق النقاط الآتية:

1. **تخطيط الموارد البشرية:** إن فاعلية التقييم و أسس نجاحه يساهم بشكل كبير في تحديد مدى الحاجة- المستقبلية للوارد في المنظمة و حاجاتها الفعلية للقوى البشرية و ربط ذلك بتحديد السياسات التنظيمية بدأ باستقطاب الموارد البشرية الكفاءة و اختيارها و تعبئتها و تدريبها و تطويرها و استثمارها بكل فاعلية.
  2. **تحسين الأداء وتطويره:** إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء و تطوره إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة على معرفة و تحديد نقاط القوة و الضعف لدى الأفراد العاملين لديها بعدها تسعى لممارسة سبل التطور المناسبة في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها و هو ما يؤدي إلى تطورها و تحسينها (محمود، 2011، صفحة 152)
  3. **اكتشاف الاحتياجات التدريبية و تحديدها:** إن تقييم الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية و تحديد البرنامج التدريبية التي يتطلبها تحسين و تطور أداء العاملين في المنظمة.
  4. **وضع نظام عادل للمرتبات و الحوافز و المكافآت:** إذ أن قياس الأداء يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب العاملين أو إنقاصها كما يمكن اقتراح نظام حوافز يعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم.
  5. **إنجاز عملية النقل والترقية:** يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين و بالتالي ترقيةهم إلى وظائف تتناسب مع كفاءاتهم العلمية و تنسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء كما يساعد في نقل و وضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب مع قدراته. (بوقطف، 2014، صفحة 73)
  6. **معرفة معوقات و مشاكل العمل:** يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل و الضعف في اللوائح و السياسات و البرامج و الإجراءات و التعليمات المطبقة في العمل ومعرفة الضعف في المعدات و الأجهزة و الآلات و بالتالي تمكن المؤسسة من إجراء التحسينات والتغيرات المطلوبة والتي يمكن أن تكون مرجعا فعالا في تحقيق إنجاز العاملين بفاعلية وكفاءة عليا.
  7. **تقييم المشرفين و المديرين:** يساعد تقييم الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية و تطور أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم و توجيههم. (عكاشة، 2008، صفحة 37)
- كما ان هناك العديد من الفوائد التي يمكن أن يجنيها الموظفين عند توفر نظام فعال لتقييم الأداء، من أهمها تحفيزهم على المشاركة الفعالة في عمليات إدارة الأداء وتشجيعهم على بلورة وطرح أفكارهم و آرائهم الخاصة حول مستقبلهم الوظيفي.

كما يستفيد الموظفون من بيئة العمل التي تتصف بالشفافية والانفتاح والوضوح والثقة المتبادلة بينهم وبين الإدارة، في نفس الوقت فإن تقييم الأداء يساهم على تشجيع الموظفين على العمل الجماعي والتعاون فيما بينهم على نحو يساهم في

إيجاد بيئة عمل تتسم بمزيد من الإيجابية والتميز، إذ تؤدي زيادة الثقة في النفس والمهارة في الأداء إلى الوضوح والثقة المتبادلة بين الموظفين ورؤسائهم، ومن أهم فوائد تقييم الأداء معرفة الموظف النقاط التالية: (معتر، 2008، صفحة 95)

➤ أهدافه والتوقعات المطلوبة منه.

➤ مستوى أدائه.

➤ مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة.

➤ قدراته الحالية وفرص التطوير الذاتي المستقبلية.

➤ فرص الترقية المتوفرة له.

➤ المكافآت والتعويضات التي يمكن الحصول عليها.

➤ مساره الوظيفي والمهني

**المطلب الثاني: خطوات وأنواع تقييم اداء الموارد البشرية**

**الفرع الاول: خطوات تقييم اداء الموارد البشرية.**

**اولا: تخطيط الأداء:** تبدأ عملية تقييم الأداء بخلق فهم مشترك بين المدير والموظف وتحديد توقعات المدير من الموظف، تتمثل هذه التوقعات بالأهداف الواجب على الموظف تحقيقها خلال فترة التقييم والتي تكون بالعادة للسنة القادمة. بالإضافة إلى تحديد الأهداف يقوم المدير بتوضيح الآلية التي سيتم تقييم الموظف على أساسها.

من هنا يتضح أن أساس التقييم يتمثل بوضع الأهداف الواجب على الموظف تحقيقها. (معتر، 2008، صفحة 96)

**ثانيا: المتابعة والتقييم والإشراف على الأداء:** تمثل هذه المرحلة متابعة الأداء للموظف من قبل مديره بشكل مستمر وتقديم التغذية المرتدة له عن أدائه وتوفير الدعم والتدريب اللازم لتطوير معارفه ومهاراته وقدراته لمساعدته على تحسين أدائه وتطويره خلال فترة التقييم وليس في نهايتها. تعتبر هذه المرحلة مرحلة تصحيحية لتعديل اية سلوكيات لا تنسجم مع التوجهات العامة للمنظمة والإدارة.

يمكن خلال هذه المرحلة أيضا تعديل بعض الأهداف الموضوعه للموظف بناء على الأداء الفعلي للموظف وعملية التقييم المستمر. يجب أن لا تخلى هذه المرحلة من الاعتراف بإنجازات الموظف ومكافئته لتعزيز سلوكه الإيجابي. كما يجب أن تتضمن تعزيزا سلبيا للتخلص من الأداء أو السلوك غير المرغوب إذا ما اضطر المدير لذلك. (معتر، 2008، صفحة 99)

**ثالثا: تقييم الأداء:** يتم خلال هذه المرحلة مراجعة نتائج الموظف من قبل مديره بشكل رسمي وتوثيق نتائج التقييم من خلال تعبئة النماذج الخاصة بتقييم الأداء المتبعة في المنظمة.

يقوم المدير بمناقشة ومراجعة أداء الموظف السابق لأدائه وتحديد مستوى أدائه عن الفترة الماضية ووضع الأهداف للفترة المقبلة ووضع خطة التطوير المستقبلي له. يتم ذلك بشكل مشترك ما بين المدير والموظف. في الأغلب تكون هذه المرحلة في نهاية السنة أي نهاية موعد تجديد عقد الموظف.

من الضروري أن يركز التقييم على جانب الأهداف والقدرات، كما يجب أن نوضح هنا على أهمية النقاش المتبادل بين الموظف والمدير في عملية التقييم إذا أثبتت الدراسات أن الموظفين يشعرون بالرضا عن التقييم إذا ما أعطوا الفرصة للتحدث بحرية ومناقشة أدائهم (معتر، 2008، صفحة 101)

**رابعاً: مكافأة الأداء:** هي المرحلة التي يتم فيها ربط أداء الموظف بالعوائد المادية من خلال تقديم العلاوات السنوية والمكافآت التشجيعية والترقيات.

### الفرع الثاني: أنواع تقييم الاداء.

المقصود بأنواع تقييم الاداء وهم القائمون بعملية تقييم الأداء: (مرسي م.، 2006، صفحة 447)

**اولاً: التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر للفرد:** يعتبر التقدير والحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي و الأكثر استخداماً كما أن هذه العملية فهي جزء من مسؤوليات المدير ولا يمكن التهرب منه والمشرفة من خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل و إعطاء حكم و تقدير أفضل عنه.

**ثانياً: التقييم عن طريق الزملاء:** يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء خاصة في المواقف التي يصعب على المشرف ملاحظة سلوك مرؤوسيه فالزملاء تتوفر لديهم خبرات واسعة عن المتطلبات أداء الوظيفية كما تتوفر لديهم الفرص متعددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية.

**ثالثاً: التقييم الذاتي:** على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات عن الأداء إلا أنه يمثل أحد المصادر العامة فإن الأف ارد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة كما أنهم يمتلكون كافة نواحي المعرفة عن الأداء ومحدداته إلا أنه يأخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييم.

**رابعاً: التقييم عن طريق المرؤوسين:** ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدراً هاماً للمعلومات عن أداء المديرين حيث تتوفر لهم فرصة التعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم في العمل و تنمية روح الفريق و تشجيع التعاون و حل الصراعات...

**خامساً: التقييم عن طريق العملاء:** تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم أداء العاملين في مجالات الخدمة على وجه الخصوص حيث أن المشرف و الزملاء لا تتاح لهم الفرص عادة لملاحظة سلوك الموظف و هنا يعتبر العميل الشخص

الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف و الحكم على أداءه ومن ثمة يعتبر أفضل مصدر للمعلومات بشأن الأداء.

**المطلب الثالث: معايير تقييم الاداء ومتطلبات نجاحه**

**الفرع الاول: معايير تقييم اداء الموارد البشرية**

**اولا: تحديد المعايير الأساسية لنظام تقييم أداء الموارد البشرية:**

1. **المعيار:** المعيار هو ما يتم القياس بناء عليه، وهي الإنجاز المخطط أو المستهدف بشكل كمي رقمي، وهو

المرشد والموجه لعملية القياس والضبط، والاصلاح. إذن فالقياس هو ما يتم القياس به والمعيار هو ما يتم لقياس بناء عليه والربط واضح وقوي، حيث تتم المقارنة بين الإثنين لتحدث عملية التقييم ومن ثم الحكم الصحيح على نتائج الأعمال، واتخاذ الاجراءات المناسبة، سواء كانت تصحيحية أو تعليمية مما هو ايجابي، وللمقاييس والمعايير مواصفات يجب الالتزام بها. (الماضي، 9-13 يناير 2005، صفحة 30)

2. **أنواع معايير التقييم:** يتم اختيار معايير تقييم وحدات قياس عديدة في المؤسسات والإدارات تبعاً لطبيعة

نشاطها، وحجمها ومجال عملها إذ تعتمد بعض المؤسسات شبكات معايير تقييم تتمحور حول ما يلي:

✚ معايير بعض النتائج المحققة من قبل الشخص قياساً إلى الأهداف المحددة كعدد السلع المنتجة، وأرقام

المبيعات، وعدد المنتجات المرترجة... إلخ

✚ معايير تخص العلاقات بين الشخص العامل والبيئة المحيطة به الداخلية والخارجية.

وهناك حالات يصعب فيها اعتماد معايير وحدات قياس لكونها تقوم على أدوار العنصر البشري وأدائه الكيفي والنوعي الذي لا يمكن قياسه بمؤشرات رقمية محددة. (مرسي، 2006، صفحة 42)

**ثانياً: الشروط الواجب توافرها عند تقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسات:** (الحموي، 1999، صفحة 55)

بما أن هناك بدائل متعددة، يمكن ان يتم اختيار معايير التقييم من بينها، فان من الضروري التثبت من اختيار أكثرها كفاءة وفاعلية.

وفيما يلي الشروط الواجب توافرها في معايير تقييم أداء الموارد البشرية:

✚ أن تتجاوب مع الأهداف العامة للمنظمة، ومع أهدافها النوعية والمرحلية.

✚ أن تمثل الجهود المبذولة لإنجاز العمل المطلوب قياسه.

✚ أن تشكل مؤشراً يتصف بالاستقرار لاستخدام الموارد ولجودة الخدمات.

- ✚ أن يكون استخدام المعايير متيسرا أو بكلفة اقتصادية ملائمة.
- ✚ ألا يكون هناك مجال للتداخل بينها وبين وحدات القياس الأخر

### الفرع الثاني: متطلبات نجاح تقييم أداء الموارد البشرية.

من اجل ان ينجح أي تقييم لأداء الموارد البشرية لابد من هذه المتطلبات:

- ✚ شمولية النظام لكافة الموظفين.
- ✚ وضوح معايير الأداء وارتباطها بعمل الموظفين.
- ✚ توفير فرص التطوير المستقبلي للموظفين.
- ✚ المصداقية والثبات.
- ✚ ربط التعويضات والمكافآت بالأداء.
- ✚ ربط تقييم أداء الموظفين برسالة وأهداف الشركة.
- ✚ استمرارية وانتظام التغذية المرتدة للموظفين خلال فترة التقييم.
- ✚ المشاركة في وضع الأهداف بين المدير والموظف.
- ✚ التركيز على كافة جوانب الأداء والسلوك.
- ✚ الموضوعية والابتعاد عن العموميات.
- ✚ توثيق السجلات.
- ✚ توفير الفرصة للموظفين لإبداء آراءهم حول نتائج التقييم.

### المبحث الثالث: العلاقة بين انماط القيادة واداء الموارد البشرية

استعرضنا في ما سبق الاداء الموارد البشرية وعملية تقييمه وكذا المشاكل التي تواجه عملية التقييم وبعض الطرق التي تستعملها المؤسسات من اجل تقييم اداء الموارد البشرية لديها ، وفي هذا الفصل سنحاول الربط بين انماط القيادة و اداء الموارد البشرية ذلك بتحديد العلاقة بين القيادة الإدارية و اداء الموارد البشرية ، من خلال دراسة اهم الوسائل التي يستعملها القادة الإداريين بهدف التأثير على اداء الرؤوسين وتحسين مستواهم، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

ولمعرفة طبيعة العلاقة بينهما يجب التطرق الى شخصية القائد وخصائصها ثم تأثيرات الانماط القيادية على اداء الموارد

البشرية.

**المطلب الاول: خصائص شخصية القائد وتأثيرها على اداء الموارد البشرية.**

تشير نتائج الدراسات التي أجريت على نمط القيادة الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه الى وجود علاقة بين نمط القيادة وتأثيره على أداء العاملين، فإذا قمت بإلقاء حجر في بركة مياه، سينتج عن ذلك اثر ما حتى لو كان الحجر صغيراً، حيث يبدأ ظهور دوائر متحدة المركز في المياه، تبدأ في الاتجاه خارجاً، مستمرة في الاتساع، اي ان لهذا الحجر اثر كبير اذا ما قارنته بحجمه. نفس التأثير يمكن ملاحظته عندما يتسم بالسلوك الايجابي، حيث ان تأثيره لن يكون له فائدة على شخص القائد فقط، بل سيمتد في شكل دائرة مستمرة الاتساع من التأثير على المرؤوسين، وعلى المؤسسة ككل، وتأثير الحجر في الماء يعتمد على عاملين، حجم الحجر وقوة إلقاءه، وهذا ينطبق على القيادة، فحجم التأثير الذي يحدثه القائد مرتبط بعاملين، الأول خصائص شخصية القائد اما الثاني اسلوبه في القيادة. (عاطف، 1997، صفحة 122)

ان سمات القائد من اهم الامور التي تمكنه من اداء مهامه الوظيفية بنجاح وذلك عن طريق تعبئة مرؤوسيه لضمان رفع مستوى ادائهم، وتوجيههم الى تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة، وللقائد الناجح سمات تميزه عن غيره نذكر من بينها: (عوض، 1998، صفحة 223)

- ✚ أن يكون ديمقراطياً، وألا يستقل في اتخاذ القرارات الهامة وحده، بل يشرك معه من يراهم ذوي الخبرة.
- ✚ الاعتماد على الحقائق، ولا يصدر شيئاً إلا بعد التأكد من ذلك حتى لا تعميه الإشاعات الكاذبة فتكون قراراته خاطئة.
- ✚ الحرص الشديد، وبصفة خاصة إذا تعلق الأمر بمصالح الأتباع، فلا ينبغي للقائد أن يتخذ قرار خطير إلا بعد دراسة كافة جوانبه وردود الأفعال المتوقعة حياله.
- ✚ الشجاعة، بحيث يستطيع مواجهة أي موقف دون خوف.
- ✚ القابلية البدنية، أن يكون القائد بحالة صحية جيدة حتى يستطيع أن يبذل الجهد البدني والعقلي، بما يتلاءم مع مسؤوليته، وأن يكون قوي الأعصاب لا تهزه المشاكل
- ✚ القدرة على تحمل المسؤولية، وهذا يعني أن يكون القائد متمتعاً بالسيادة في مجال النشاط الذي يشرف عليه وعلى غيره من التابعين.
- ✚ الإمام بالأصول العلمية للإدارة، والمعرفة الجيدة للعمل فهذا يعد مصدر قوة بالنسبة له.
- ✚ العقلية المنظمة التي تستطيع أن تخطط وتنظم وترقب.
- ✚ القدرة على اكتساب الثقة.
- ✚ المحبة المتبادلة بينه وبين الأتباع.

المطلب الثاني: تأثير النمط القيادي على أداء الموارد البشرية

يعد أسلوب القيادة المطبق من طرف القادة مع مرؤوسيهام العامل الثاني المهم من حيث حجم التأثير على رضا المرؤوسين ومستوى ادائهم، وعلى مناخ العمل بصفة عامة، فآثر الأسلوب الديكتاتوري يختلف عن اثر الأسلوب الحر، وكلاهما يختلفان في الأثر مع الأسلوب الديمقراطي، وفي ما يلي تحديد لأثر كل نمط على العاملين.

### الفرع الأول: تأثير نمط القيادة الديكتاتوري على اداء المورد البشري:

ان اهم الجوانب التي يظهر فيها تأثير هذا النمط من القيادة على الافراد والذي بدوره يؤثر على الاداء الوظيفي لديهم نذكر ما يأتي: (العجمي، 1998، صفحة 89)

- + محاولة بعض افراد الجماعة الحصول على اهتمام خاص عند القائد والتقرب اليه بطريقة مآكرة مستترة، والتسلق على أكتاف الآخرين.
- + كثرة الدس والوشاية والتكتلات والمشاحنات.
- + قتل الاقتراحات البناءة
- + انتشار الكراهية بين افراد الجماعة والنقد اللاذع للزملاء
- + عدم القدرة على معارضة اي قائد وقبوله دون مناقشة.
- + تفكك افراد الجماعة والعمل في جو يسوده الخوف والقلق.

### الفرع الثاني: تأثير نمط القيادة الديمقراطي على اداء المورد البشري:

تظهر آثار هذا النمط من القيادة على الأفراد في جوانب عدة نذكر منها ما يلي : (العجمي، 1998، صفحة 81)

- + يتعاون افراد الجماعة مع قائدهم و فيما بينهم ويقبل بعضهم بعضا.
- + لا يحاول احد افراد الجماعة التقرب من القائد والتسلق على أكتاف الغير، بل يشيع الحب بين جميع الأفراد
- + يقل النقد السلبي بين افراد الجماعة.
- + تكثر الاقتراحات البناءة التي تجد طريقها للمناقشة والأخذ بها
- + يناقش افراد الجماعة رأي القائد في جو من الحرية والشعور بالأمن والطمأنينة والثقة بالنفس.
- + يقبل افراد الجماعة آراء زملائهم.

✚ كل ما سبق يخلق جوا ملائما يساعد على الابتكار والإبداع والتفكير لصالح المؤسسة.

### الفرع الثالث: تأثير نمط القيادة الحر على أداء المورد البشري:

تظهر آثار هذا النمط من القيادة على الأفراد من خلال: (العجمي، 1998، صفحة 82)

- ✚ ازدواجية الجهود وازدواجية الجهد من الوقت
- ✚ إهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط
- ✚ عدم وجود حماسة حقيقية عند العاملين والإخفاق في تعبئة طاقاتهم وإهمالهم لعملهم.
- ✚ كل هذا يؤدي الى شعور بعدم الرضا لدى العاملين، وذلك لعدم توفر مناخ تنظيمي تحدد فيه المسؤوليات بدقة ويشجع على العمل، مما يؤثر سلبا على آداهم الوظيفي.

### المطلب الثالث: جوانب القصور في سلوك القادة و تأثيرها على اداء الموارد البشرية.

توجد جوانب قصور في سلوك القادة والتي تؤثر على اداء المرؤوسين نذكر منها: (بلال، 2004، صفحة 112)

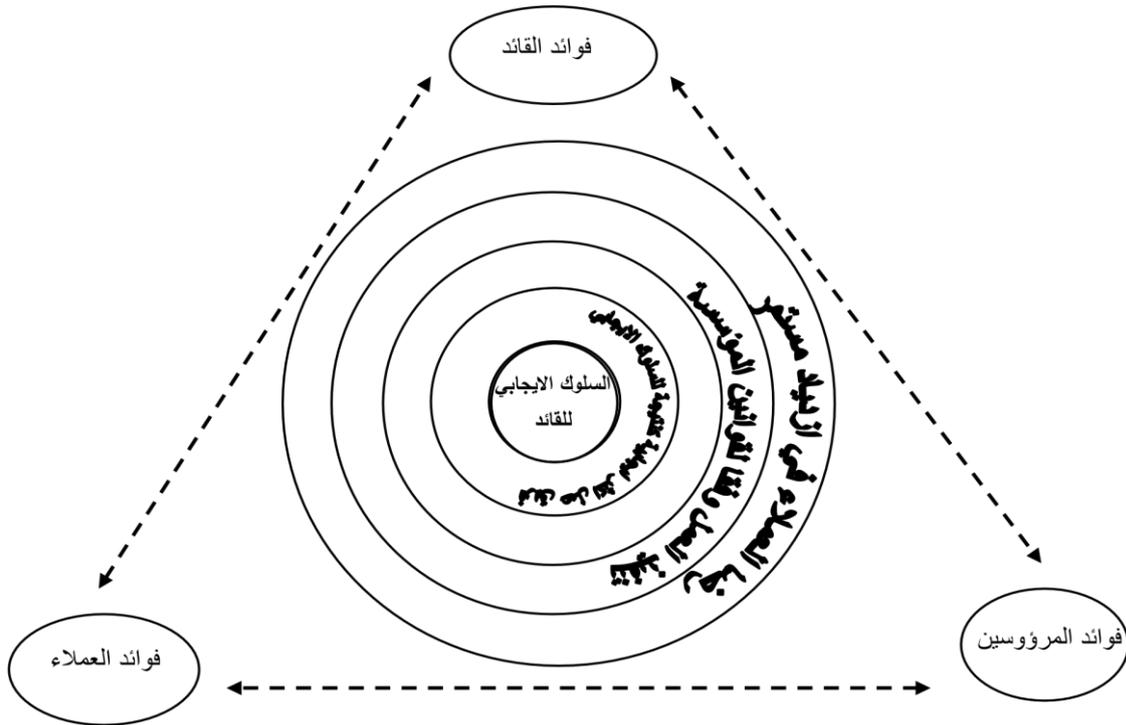
- بعض السلوكيات المرفوضة: عندما يصبح القائد انانيا - يفشل في سماع نصائح الاخرين - ينظر للآخرين بتكبر وتعالي...
- الاعتقاد بان القائد يولد ولا يصنع: مقولة شهيرة "ولدت قائدا" بالرغم من صحتها في بعض الظروف الا انها لا تكون صحيحة باستمرار، فالعديد من القادة يتعلمون بالتفكير والتجربة. وهذا الاعتقاد عند القائد يجعله ينظر الى المرؤوسين بنظرة دونية، ما يؤدي الى تشكيل فجوة بين القائد وتابعيه، الامر الذي يؤثر على نفسية المرؤوسين وبالتالي على آداهم.
- الاعتقاد بان الكاريزما تؤدي الى القيادة: ان العبرة في الكاريزما هي انها تظهر في التأثير المرغوب (المقبول) لدى الافراد من خلال القائد الكاريزمي، حيث ان القادة الذين اوجدوا الكاريزما يلقون احتراما زائدا من أتباعهم وذلك يزيد من ولائهم واستحابتهم، هذا الاعتقاد سوف يحدث مشكلة في حال تغير القائد وذلك برفض القيادة الجديدة.
- الاعتقاد بان ممارسة القيادة تكون فقط لمن هم في قمة الجماعة او التنظيم: ربما يكون هذا هو الاعتقاد الشائع عن القيادة الا انه غير دقيق، فالقيادة الفعالة لا تبدأ مع الرؤساء ولا تقتصر عليهم، فالأشخاص الذين يبتكرون الافكار التي تطور مجتمعهم يعتبرون من النماذج الجيدة للقيادة، كما ان هؤلاء الذين يكتشفون الافكار

ويضعون الاهداف وينجزونها هم أكثر القادة فعالية، هذا الاعتقاد يقتل روح المبادرة لدى الاف ارد ويؤدي الى هدر لطاقات وافكار كان من الممكن ان تحسن من اداء المؤسسة.

- الاعتقاد بان القادة الفعالون يتحكمون ويوجهون ويحركون الآخرين: فالقيادة الفعالة ليست ممارسة القوة على التابعين وانما هي القدرة على تمكينهم من اداء المهام الموكلة اليهم، فالقادة غير الفعالين يحققون اهدافهم بدفع الآخرين الى للعمل، اما القادة الفعالون تجدهم يقودون بال جذب وليس بالدفع وبالإلهام وليس بالأمر، ويتمكنون الآخرين من استخدام قدراتهم بدلا من انكارهم لدور التابعين.

مما سبق التطرق اليه من أثار الأنماط المختلفة للقيادة على الافراد داخل المؤسسة، وامتدادا هذا التأثير الى العملاء خارج حدود النظام، يمكننا اقتراح الشكل التالي الذي يبين انتقال التأثير من القائد الى غيره بهدف تحسين مستوى الاداء وتحقيق الأهداف التنظيمية التي من اهمها رضا العملاء.

الشكل (11): النمط القيادي وسيلة للتأثير على اداء الأفراد



المصدر: (جابر و عبد الرحيم، 1997، صفحة 126)

حسب الشكل فان القيادة الناجحة تحقق مجموعة من الفوائد تعود على القائد نفسه وعلى المرؤوسين وعلى مستوى اداء المؤسسة. والقيادة الفعالة هي قدرة المشرف في التأثير على سلوك الآخرين لغرض توجيه مجهوداتهم نحو تحقيق الهدف

المارد "الاداء المتميز"، شريطة ان يحرص المشرف على عدم تحقيق اهداف المنظمة على حساب اهداف العاملين . (العلاق، 1997، صفحة 293)

فالفوائد بالنسبة للقائد تتمثل في: (جابر و عبد الرحيم، 1997، صفحة 121)

- تحقيق الاهداف التنظيمية الموكلة اليه.
- الراحة النفسية في العمل، ضغط عمل اقل وتنظيم أكثر.
- كسبه للاحترام نتيجة الالتزام والمعاملة الحسنة لتابعيه.

وبالنسبة للأفراد فان القيادة السليمة تنتج افرادا يتميزون بما يلي: (عوض، 1998، صفحة 22)

- يعرف كل فرد في مجموعة العمل واجباته ومهامه.
- يؤدي كل فرد في مجموعة العمل واجباته بكفاءة.
- يعمل الجميع في ظل غياب القائد بذات الكفاءة كما لو كان هو موجودا بذاته.
- يحاول كل فرد في مجموعة العمل ان يحل اي مشكلة يتعرض لها في العمل بحكمة مع باقي فريق العمل.
- يبادر كل فرد بتقديم مقترحاته لتطوير العمل دون خوف.

## خلاصة الفصل:

يمكن القول في نهاية هذا الفصل و بعد استعراض أهم الأساسيات المتعلقة بعملية تقييم الأداء، أن تقييم الأداء عملية منتظمة و مستمرة تهدف إلى تقرير إنجاز الفرد في العمل ، و توقعات تنميته في المستقبل، حيث تهدف برامج تقييم الأداء بشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد ، وهي واحدة من الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة تقوم على مبادئ وممارسات و خطوات مترابطة مكونة نظاما متكاملًا للتقييم ، يؤدي غالبا. إغفال جزء من هذا النظام إلى قصور في نظام التقييم ككل، و بالتالي عدم فعاليته.

وعليه فان لنمط القيادة اثر بالغ التأثير على مستوى اداء الموارد البشرية وذلك بتوجيه جهودهم الى تحقيق الاهداف المسطرة، وتبين ان النمط الديمقراطي للقيادة يعد ابلغها تأثيرا في سلوك وتوجهات الافراد والاكثر قبولا لديهم، و الاكثر ملائمة لبناء فريق العمل الذي يعد وسيلة اخرى من وسائل القيادة الادارية في التأثير على الاداء وتحسينه.

# الفصل الثالث



دراسة حالة: وحدة إدارة العمليات - المورد

## تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصلين السابقين إلى أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بكل من القيادة و انماطها وأداء الموارد البشرية وكذا العلاقة بينهما، يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط ما تم دراسته نظرياً على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهي وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغرب ولاية الوادي في محاولة للتعرف على تأثير انماط القيادة في تحسين أداء الموارد البشرية بذات الوحدة.

ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على أداة الاستبيان بالدرجة الأولى للحصول على المعلومات الضرورية للتحليل ومن ثم الوصول للنتائج وتفسيرها، إلى جانب ذلك تم الاستعانة بأداة المقابلة (كأداة مساندة لجمع البيانات) والتي تساعد في التعرف على واقع الأنماط القيادية و مدى تأثيرها في أداء الموارد البشرية بالوحدة محل الدراسة. من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى النقاط التالية:

- المبحث الأول: تقديم وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغرب.
- المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة.
- المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

## المبحث الأول: تقديم وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغرب

نتطرق في هذا المبحث إلى تقديم وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغرب والتي تعتبر الممون العملاق في ميدان الإمداد بالهياكل المعدنية للبناءات الجاهزة و نصف الجاهزة بمنطقة الجنوب الشرقي بالجزائر، وكذا الهيكل التنظيمي له، بالإضافة إلى إلقاء نظرة حول واقع المورد البشري و مدى ارتباط أدائه بأهم الانماط القيادية الموجودة.

## المطلب الأول: : التعريف بالوحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغرب.

تأسست المؤسسة العمومية للبناءات المصنعة (BATICIM) والتي كانت تحت لواء المؤسسة الوطنية للحديد (SMITAL) وذلك بمقتضى مرسوم رقم 51/83 الصادر في 1983/01/01 وهي مؤسسة ذات أسهم يبلغ رأسمالها 260.000.000 دج مقرها بالمنطقة الصناعية واد السمار الجزائر وتشكل من قطب إداري تتجمع فيه مصالح مختصة هدفها التنسيق والإشراف و من قطب إنتاجي متكون من وحدات إنتاجية الخمس الموزعة على كافة التراب الوطني وهي :

✚ وحدة الأعمدة المصنعة بالروبية -الجزائر-

✚ وحدة الأعمدة المصنعة بالسوقر -تيارت-

✚ وحدة الأعمدة المصنعة بأم البواقي .

✚ وحدة الأعمدة المصنعة بعين ولمان -سطيف-

✚ وحدة الأعمدة المصنعة بشطايبو -وهران-

✚ وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغرب - الوادي (وهي المؤسسة محل الدراسة)

## المطلب الثاني: وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغرب

تأسست الوحدة في 1983/10/10 حيث كانت في بداية الأمر وحدة حديدية تابعة لعين ولمان بسطيف وذلك لصغر حجمها من حيث القدرات الإنتاجية وعدد العمال الضئيل في تلك الفترة والذي بلغ 12 عاملا -وفقا للقرار المؤرخ في 1984/10/10 أصبحت وحدة المغرب وحدة مستقلة لتغطية النقص الموجود في المناطق الصحراوية وفي 1988/10/10 تم تسميتها فأصبحت تسمى "وحدة بناء الهياكل المصنعة" ، شركة ذات أسهم يبلغ رأسمالها (( 30.000.000 دج )) ، تقع الوحدة بالمنطقة الصناعية جنوب شرق المدينة ، وتتربع على مساحة قدرها 39800 متر مربع موزعة على ورشات إنتاج ومخازن ومباني إدارية بالإضافة الى موقف السيارات والشاحنات والآلات .

تعتبر الوحدة من المؤسسات الإنتاجية الكبرى على مستوى الجنوب وتساهم بصفة كبيرة في تنمية الاقتصاد الوطني، حيث تقدر طاقتها الإنتاجية حوالي 5000 طن سنويا .



- ✚ القوالب المعدنية للبناءات و الأشغال العمومية .
- ✚ الأسوار المعدنية المختلفة.
- ✚ النجارة الحديدية بكل أنواعها .

#### الفرع الثاني: أهداف المؤسسة:

تلعب وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة - المغرب دورا هاما في تنمية الاقتصاد الوطني ، خاصة أن الجزائر تريد تحقيق الأهداف المخططة التالية :

- ✚ إدخال التقنيات الحديثة في عملية الإنتاج .
- ✚ التكفل بحاجات السوق المحلية بكل ما يتعلق بالصناعة الحديثة.
- ✚ القيام بمشاريع ضخمة من أجل تعزيز مكانتها في السوق المحلية الوطنية والدولية.
- ✚ رفع حجم مبيعاتها و التنوع فيها .
- ✚ تحسين الطاقات البشرية والتكنولوجية.
- ✚ تعميم الإنارة على وسائل الإتصال .
- ✚ تحسين جودة منتجاتها.

#### المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للوحدة (BATICIM)

يضم الهيكل التنظيمي للوحدة ما يلي:(انظر الشكل في الملحق رقم:01).

- 1- المدير: هو الذي يشرف على شؤون الوحدة بالإضافة إلى الأدوار التالية:
  - ✚ السهر على تطبيق القانون وتطبيق النظام الداخلي والاتفاقيات الجماعية.
  - ✚ إيجاد السياسة التجارية الكافية لضمان المنافسة داخل السوق.
- 2- أمانة المدير: تعتبر حلقة وصل بين الإدارة والمدير.
- 3- مراسل الجودة: هو الذي يسهر على مدى تطابق معايير الجودة المتفق عليها بما هو مطبق فعلا داخل المؤسسة.
- 4- مراسل الوقاية والأمن الصناعي (HSE):هو المكلف بالسهر على توفير الوقاية من جميع المخاطر.
- 5- المكلف بالإعلام الآلي: يعمل على وضع مخطط عام للإعلام الآلي الخاص بالوحدة، كما يقوم بإدماج الإعلام الآلي في جميع الدوائر والمصالح.

وتتفرع من المديرية أربع دوائر وثلاث مصالح:

6- دائرة الموارد البشرية: وتهتم هذه الدائرة بالشؤون العامة للعمال وتضم الدائرة المصالح والفروع التالية:

✚ **مصلحة الوسائل العامة:** ونجد بها أفراد يعملون في كل من : فرع الأمانة ، فرع صيانة البيانات ، فرع التمويل الإداري، سائق السيارات الخفيفة ، ووظيفة هذه المصلحة تتمثل في جرد كل المشتريات المنقولة المتعلقة بمستلزمات الإدارة وتسخير الإمكانيات الضرورية لها ، وكذا الاستعمال العقلاني للوسائل .

✚ **مصلحة الموارد البشرية:** تقوم هذه المصلحة بدراسة الملفات للأفراد العاملين بالوحدة ، وكذا دراسة الأمور المتعلقة بهم وإعداد جدول الموارد البشرية على شكل لوحة تحكم تمكننا من استخلاص مؤشرات حول تسيير الأفراد المستخدمين لفترة معينة و تضم هذه المصلحة فرعان:

- فرع العمل: يهتم الفرع بتسيير المسار المهني للأفراد العاملين .

- فرع تسيير الأجور: يقوم هذا الفرع بحساب الأجور تبعا لمعطيات الموظف.

7- دائرة التنمية التجارية: وتعتبر من أهم دوائر الوحدة لكونها المسلك الرئيسي لجميع عمليات البيع التي تقوم بها الوحدة منها:

✚ تحديد مدة الإنتاج وتقدير تكلفة السلع.

✚ تقييم البيع.

✚ دراسة وتقدير المبيعات وهذا من دراسة السوق وتقدير الطلب على منتجات الوحدة.

✚ المتابعة اليومية لمراحل الإنتاج من طرف جميع الفروع وكل المنتجات على حدى.

8- دائرة الإنتاج: ويشمل دورها الأساسي في الإنتاج الذي يتطلب التمويل من فروع حظيرة الحديد و لا يكون لها ذلك إلا بوثائق يصادق عليها رئيس مصلحة تسيير المخزون بناء على عمليات الإنتاج.

9- دائرة المحاسبة والمالية: وتهتم بالوظائف المحاسبية والمعالجة المحاسبية لعمليات البيع والشراء والخدمات وتسجيلها في الدفاتر المحاسبية وتكون المعالجة بالمبلغ والكمية وفقا للقوانين المنصوص عليها، فمن خلال المحاسبة نستطيع تحديد الوضع أو معرفة المركز المالي للوحدة ومتابعة المصالح الأخرى.

و تظم هذه الدائرة مصلحتين هما:

✚ **مصلحة تسيير المخزون:** تهتم هذه المصلحة بوظيفة التخزين لكونها وظيفة أساسية في المشروع الإنتاجي الذي تمارسه.

✚ **مصلحة الصيانة:** مهمتها الأساسية صيانة الآلات وتجهيزات الوحدة المعنية بالإنتاج وتحتوي هذه المصلحة على ورشة خاصة للصيانة.

## المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة.

يتضمن هذا المبحث منهج الدراسة، وكذا مجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة "الاستبيان" وطريقة إعدادها وثبات وصدق أداة الدراسة، إضافة للأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

## المطلب الأول: منهج الدراسة.

إن منهج البحث هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث في دراسة أو تتبع ظاهرة من الظواهر أو مشكلة من المشكلات، أو حالة من الحالات، بقصد وصفها وصفا دقيقا وتحديد أبعادها بشكل كامل يجعل من السهل التعرف عليها وتميزها، بقصد الوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها. (عثمان، 1998، صفحة 26)

ويرتبط المنهج المطبق في دراسة أي ظاهرة بحثية بطبيعة الموضوع المدروس و الإشكالية المطروحة، كما يرتبط بالفرضيات المقدمة لمعالجة الموضوع، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، والبرهنة على فرضياتها تم اعتماد المنهج الوصفي المناسب لطبيعة موضوع الدراسة، والذي يحاول وصف وتقييم "تأثير أنماط القيادة على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية" من خلال دراسة ميدانية في وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغرب ولاية الوادي".

ومن المعروف أن الباحث باستخدام المنهج الوصفي يمكن له أن يستعمل أدوات عدة لتحقيق أهدافه، من بينها المقابلة، الملاحظة المباشرة، الاستبيان، تحليل الوثائق المختلفة، وقد ركزنا في دراستنا هذه على أداة الاستبيان لجمع البيانات، بالإضافة إلى أداة المقابلة للتعرف على الأنماط القيادية في المؤسسة محل الدراسة.

## المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.

## الفرع الأول: مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: "جميع المفردات التي تكون إطار البحث المراد دراسته، فهو جميع الأشخاص أو الأشياء المكونة للدراسة". (العساف و الوادي، 2011، صفحة 221)

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عمال وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة الذين يعملون بذات المؤسسة و العمال المنتدبين لدى الورشات التابعة للوحدة "والمقدر عددهم حوالي 42 عاملا بعدما كانوا ازيد من 300 عامل جراء الازمة الاقتصادية.

## الفرع الثاني: عينة الدراسة:

تعرف العينة على أنها: "مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، فهي تعتبر جزءا من الكل، فالعينة جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي". (زرزواني، 2008، صفحة 267)

تم اختيار عينة قصدية من مجتمع الدراسة، تمثلت في مجموعة من العمال الذين كانوا متواجدين في بالوحدة، كما شملت العينة كذلك على بعض الأفراد الذين الموجودون بالورشات الخارجية، حيث تم الاتصال ببعضهم بشكل مباشر وتوزيع استبيان الدراسة عليهم ، والبعض الآخر تم إرسال الاستبيان إليهم عن طريق مصلحة الموارد البشرية. وتم توزيع 42 استبيان واسترجعنا 42 استبيان منها، كلها صالحة ولم تستبعد أي واحدة منها.

## الفرع الثالث: خصائص عينة الدراسة:

سوف نتناول خصائص عينة الدراسة من حيث: الجنس، الفئة العمرية، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي.

## 1- توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس:

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس.

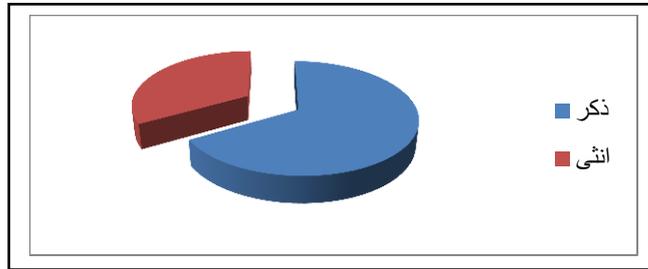
## جدول رقم(02): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس.

النسبة %	التكرار	نوع الجنس
66.70 %	28	ذكر
33.30 %	14	أنثى
100 %	42	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن عدد العمال الذكور أكبر من عدد العاملات الإناث، حيث أن نسبة الذكور تقدر بـ 66.70 %، في حين نسبة الإناث تقدر بـ 33.30 %، وهذا الفرق راجع لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب عنصر الذكور. والرسم البياني الموالي يوضح نسبة الذكور و الإناث في عينة الدراسة.

## شكل (11): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

## 2- توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار العمر:

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار العمر.

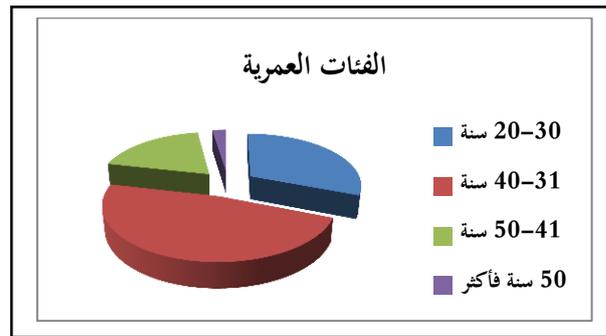
جدول رقم (03): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار العمر.

العمر	التكرار	النسبة %
30-20	13	31.00
40-31	20	47.60
50-41	08	19.00
50 سنة فأكثر	1	2.40
المجموع	42	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أكبر نسبة في الفئة الثانية [31-40] بنسبة 47.60%، ثم الفئة الأولى [20-30] بنسبة 31%، ثم الفئة الثالثة [41-50] بنسبة 19.0%، ثم الفئة الرابعة [50 سنة فأكثر] بنسبة 2.40%، ومنه يمكن القول أن هناك حضور معتبر لفئة الشباب التي تتميز بالحماس وحب العمل، وهذا في الفئتين الأولى والثانية، ولكون هاتين الفئتين لهما فرصة العمل لمدة معتبرة من الزمن وهذا ما يعني ان المردود و الاداء المهني يكون اقوى و متميز، بالإضافة إلى تواجد عدد معتبر من الأفراد في الفئة الثالثة والتي تتضمن العاملين الذين توجد فيهم صفات من الوعي و الاتزان، و هو ما يعني كذلك تحمل المسؤوليات و تقارب وجهات النظر مع المسؤولين المباشرين أما الفئة التي تمثل الأفراد الأكثر من 50 سنة فهي تشكل نسبة ضئيلة حيث أن عددهم فرد واحد (01) وهو ذو خبرة ويشكل موردا مهما للمؤسسة. والرسم البياني التالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار العمر.

شكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب العمر.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

3- توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى التعليمي:

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى الدراسي.

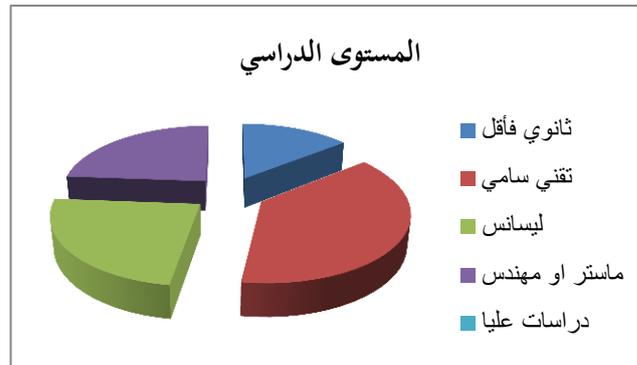
جدول رقم(04): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى التعليمي.

النسبة %	التكرار	المستوى الدراسي
14.30	6	ثانوي فأقل
38.10	16	تقني سامي
23.80	10	ليسانس
23.80	10	ماستر أو مهندس
0.00	0	دراسات عليا
100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد العينة من مستوى تقني سامي تمثل أكبر نسبة و هي 38.10 % بحيث تعتمد المؤسسة على اصحاب الكفاءات المهنية لطبيعة ونوعية اختصاص الوحدة، ثم يليهم اصحاب الشهادات الجامعية الحائزين على الليسانس وكذا شهادة الماستر او مهندس حيث يمثلان نسبة متساوية و التي تمثل 23.80 %، بحيث تعتمد عليهم الوحدة في المجال الاداري والمجال التقني ويعتبرون صمام امان الوحدة لتقليدهم المناصب العليا وتعيينهم كرؤساء للدوائر والمصالح ثم يأتي اصحاب المستوى التعليمي الثانوي فأقل و هي الفئة التي تمثل نسبة 14.30 % بحيث تعتمد الوحدة على هذه الفئة في الورشات و اشغال الصيانة، اما اصحاب الدراسات العليا فهي منعدمة تماما لعدم حاجة الوحدة لهذه الفئة و ذلك راجع لطبيعة الاختصاص، والرسم البياني التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

شكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

4- توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى الوظيفي:

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى الوظيفي.

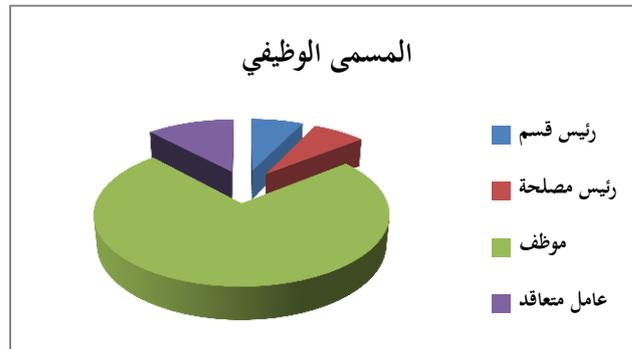
جدول رقم (05): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المسمى الوظيفي.

النسبة %	التكرار	المسمى الوظيفي
7.15	03	رئيس قسم
7.15	03	رئيس مصلحة
73.80	31	موظف
11.90	05	عامل متعاقد
100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن في أفراد العينة هناك ارتفاع في عدد الموظفين بنسبة 73.80% مقارنة برؤساء الأقسام والمصالح اللذان يشكلان نسبة متساوية تمثل 7.15%، ويلاحظ أن أغلبية الباحثين من الفئة الشغيلة التي يعتمد عليها في تحقيق اهداف الوحدة، وحسب العينة المبحوثة وجدنا ما نسبته 11.90% و التي تمثل العمال الذين يعملون بنظام التعاقد مكلفون بمهام الحراسة، والرسم البياني التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.

شكل رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

5- توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار سنوات الخبرة:

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار سنوات الخبرة.

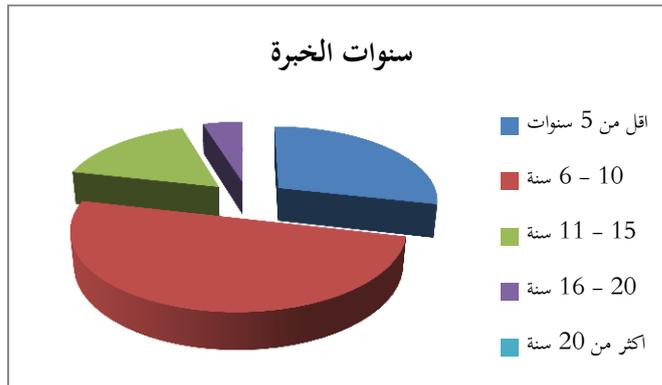
جدول رقم(06): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار سنوات الخبرة.

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
28.60	12	أقل من 5 سنوات
50.00	21	6 - 10 سنة
16.70	7	11-15 سنة
4.80	2	16-20 سنة
0.00	0	20 سنة فأكثر
100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

يلاحظ من الجدول أن توزيع أفراد العينة من حيث سنوات الخبرة جاءت في المرتبة الأولى الفئة الأولى [من 6 الى 10 سنوات] بنسبة 50% وهذا ما يعكس سياسة اعتماد المؤسسة على الفئة التي عايشته العمل و لم تستنفذ بعد قواها البدنية، ثم تليها الفئة الأولى [أقل من 5 سنوات] بنسبة 28.60%، مما يؤكد كذلك سياسة ضخ دماء جديدة في المؤسسة لتدعيم سابقهم، ثم تأتي الفئة الثالثة [11-15 سنة] بنسبة 16.70%، وهي نسبة لا بأس بها كونها تعرف مصالح المؤسسة وتساهم في تحقيق الاهداف، اما الفئة الرابعة [16-20 سنة] فهي تشكل نسبة ضعيفة جدا كون المؤسسة حديثة أنذاك و التي تمثل نسبة 4.80%، وآخر فئة هي الفئة الخامسة أكثر من 20 سنة و التي تنعدم تماما، والرسم البياني التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

شكل رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

## المطلب الثالث: أدوات جمع المعلومات و التحليل الإحصائي

عند إجراء الدراسة الميدانية يتطلب من الباحث الاستعانة بوسائل مساعدة ومناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة، والتي يتمكن بواسطتها من معرفة ميدان الدراسة، وقد تضمن بحثنا هذا في جانبه الميداني التقنيات التالية:

## الفرع الأول: المقابلة:

تعد المقابلة من الأدوات المنهجية المستعملة لجمع البيانات وأكثرها استخداما نظرا لمميزاتها ومرونتها. وتعرف المقابلة على أنها: "محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد، بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو للاستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص والعلاج". (الجيلاني، 2004، صفحة 308) وفي دراستنا هذه إعتد الباحث على المقابلة المفتوحة (غير المهيكلة) والتي يعطى فيها المبحوث حرية الكلام دون محددات للزمن أو الأسلوب. (عليان، 2005، صفحة 80)، وعليه فقد تم إجراء مقابلة مع رئيس دائرة الموارد البشرية بتاريخ: 09 افريل 2020، حيث أوضح بعد سؤالنا عن طرق و اساليب التعامل مع العاملين سواء الاداريين او عمال الورشات حيث اجاب بأن الوحدة توفر سبل النجاح لجميع العمال و اوضح ايضا ان العلاقات مبنية على الاحترام و مراعاة سلوكيات الافراد و متطلباتهم. وفي سؤال ثاني عن ما اذا كان هناك تحفييزات ودورات تدريبية لديكم فأجاب: نعم نقوم بعمليات التحفيز المادية والمعنوية بشكل دوري، ناهيك عن تريضات ميدانية بالمؤسسة الأم في العاصمة. اما عن سؤالنا هل تعتمد الوحدة على اسلوب الترهيب و فرض العقوبات بطريقة مستمرة، فأجاب: اطلاقا لا يمكننا التعامل مع مستخدمينا بهذا الاسلوب لأنهم في الاخير بشر ولا يمكن اهانتهم و يجب حفظ كرامتهم عدا ما تعلق بالأخطاء المهنية الوخيمة التي تكون من الدرجة الرابعة او الخامسة فهناك طرق اخرى للتعامل مع هذه القضايا. و تجدر الاشارة الى ان عملية المقابلات لم تكتمل مع عينات اخرى نظرا للتدابير التي اتخذتها الوحدة من اجل الوقاية من وباء فيروس الكورونا المستجد (كوفيد 19).

## الفرع الثاني: الاستبيان

يعرف الاستبيان على أنه: "عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة". (لطي، 1995، صفحة 71)

إن الدراسة الحالية اعتمدت على أداة الاستبيان بالدرجة الأولى لجمع البيانات، ثم الاعتماد على المقابلات من أجل تدعيم نتائج تحليل الاستبيان. ولقد صمم الاستبيان بالشكل التالي:

– **القسم الأول:** ويتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة، وهي الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة.

– **القسم الثاني:** ويتعلق بمحاور الاستبيان وتم تقسيمه وفقا لمتغيرات الدراسة كما يلي:

- **المحور الأول:** المتغير المستقل « انماط القيادة » ويتكون من 29 فقرة، وينقسم إلى 03 أبعاد كما يلي: النمط القيادي الديمقراطي - النمط القيادي الاوتوقراطي - النمط القيادي الحر-تقييم.
- **المحور الثاني:** المتغير التابع « أداء الموارد البشرية » ويتكون من 08 فقرات، وينقسم إلى بعد واحد وهو اداء الموارد البشرية نفسه.

## الجدول رقم(07): أبعاد الإستبيان.

أنماط القيادة	أرقام الفقرات	أداء الموارد البشرية	أرقام الفقرات
النمط الديمقراطي	11-01	أداء الموارد البشرية	39-30
النمط الأوتوقراطي	21-12		
النمط الحر	29-22		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على النتيجة النهائية لتصميم الاستبيان.

ولقد استخدم مقياس (ليكرت) ذو الخمس درجات لقياس إجابات أفراد العينة لعبارات الاستبيان (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، كما تم ضبط الحدود الدنيا والعليا للمقياس، بهدف الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب المدى عن طريق الفرق بين أكبر وأصغر وزن (5-1=4)، ومن ثم حساب المدى المتوسط بقسمة المدى على عدد درجات المقياس (0.8=5/4)، نحصل على طول الدرجة الواحدة في المقياس وهي (0.8)، يتم بعدها إضافة هذه القيمة إلى الدرجة الدنيا للمقياس وهي (1)، لنحصل بعدها على الحدود الدنيا و العليا لكل درجة، كما هو موضح في الجدول التالي:

## الجدول رقم(08): مقياس ليكرت الخماسي.

الدرجة	1	2	3	4	5
مستوى الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط المرجح	1.79 – 1.00	2.59 – 1.80	3.39 – 2.60	4.19 – 3.40	5.00 – 4.20

المصدر: رينسيس ليكرت، أسلوب لبحث مقياس السلوكيات (بالإنكليزي)، أرشيف علم النفس، 1932، صفحة 140.

## الفرع الثالث: أدوات التحليل الإحصائي

من أجل دراسة فرضيات الدراسة وتحليل محاور الاستبيان، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V20). يعتبر برنامج SPSS بمختلف إصداراته من البرامج الأساسية والمهمة في التطبيقات الإحصائية للبيانات، وقد ظهر البرنامج سنة 1976 بعد عقد كامل من التصميم في جامعة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد تطور في بداية الثمانينات وتنتج منه عدة إصدارات. (السواح، 2005، صفحة 155) ويسمح برنامج SPSS بتحليل البيانات الخاصة بالدراسة من خلال إيجاد مقاييس الإحصاء الوصفي والمتمثلة في مقاييس النزعة المركزية، مقاييس التشتت واحتساب التكرارات والنسب المئوية... إلخ، حيث عمل الطالب على اعتماد أساليب التحليل الإحصائي التالية:

أولاً: مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): بغرض وصف خصائص عينة الدراسة وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية، والإجابة على عبارات المقياس ومعرفة الأهمية النسبية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ثانيا: معامل كرونباخ ألفا: لقياس مدى ثبات أداة الدراسة "الاستبيان"، بحيث إذا كان المعامل أقل من 0.60 فهو ضعيف، في حين إذا كان موجود في حدود 0.60 يعتبر مقبولا، أما إذا كان المعامل أكبر من 0.60 يعتبر جيدا، وكلما اقترب المعامل من الواحد الصحيح كلما كان أجود.

ثالثا: معامل الارتباط بيرسون: للتعرف على درجة الاتساق الداخلي لعبارات وأبعاد المقياس والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وأبعادها، فكلما كانت قيمته موجبة و أقرب إلى الواحد (1) دل ذلك على وجود ارتباط طردي قوي بين متغيري الدراسة ، بينما عندما تكون أقرب إلى الصفر فإن ذلك يدل على ارتباط طردي ضعيف، أما إذا كانت قيمته سلبية وتقترب من (-1) دل ذلك على وجود ارتباط عكسي قوي، وعندما تكون أقرب إلى الصفر فإن ذلك يدل على ارتباط عكسي ضعيف، أما إذا كانت قيمته تساوي صفر فإن هذا يدل على عدم وجود أي ارتباط بين متغيري الدراسة.

رابعا: اختبار كولمجرروف سمرنوف (1- sample K-S): من أجل اختبار خضوع الدراسة للتوزيع الطبيعي أم لا (Normal Distribution).

خامسا: تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

سادسا: تحليل التباين الأحادي (One Way Anova): وذلك لمعرفة الفروقات بين المتغيرات الشخصية والوظيفية في المتغيرات المستقلة والتابعة.

سابعا: اختبار T للعينات المستقلة (Independent-Samples T-test): لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لمستوى أداء العاملين تعزى لاختلاف عامل الجنس والمستوى الوظيفي.

ثامنا: تحليل التباين للانحدار: للاختبار مدى ملائمة نموذج المفترض لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

#### المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة الدراسة

##### الفرع الأول: ثبات أداة الدراسة.

ويقصد بما مدى الحصول على النتائج نفسها أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل "كرونباخ ألفا" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمقدار 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (09): ثبات أداة الدراسة.

معامل الثبات كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	المحور
0.787	11	النمط الديمقراطي
0.564	10	النمط الأوتوقراطي
0.601	08	النمط الحر
0.543	29	أنماط القيادة
0.611	10	أداء الموارد البشرية
0.607	39	كل محاور الاستبيان

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.607) وهو معامل ثبات جيد ومناسب لأغراض البحث، كما عبر معامل الثبات لمحاور البحث لأداء الموارد البشرية والنمط الحر والنمط الديمقراطي وابعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث، عدا بعد انماط القيادة وبعد النمط الأوتوقراطي فسجلا معاملا اقل من 0.60 بقليل جدا وبهذا نقول أن ثبات الأداة محقق.

#### الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة.

تم اختبار صدق أداة الدراسة من خلال كل من الصدق الظاهري و الصدق البنائي.

1. الصدق الظاهري: من أجل اختبار صدق أداة الدراسة ظاهريا، تم توزيع الاستبيان على مجموعة من الأساتذة الجامعيين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر بسكرة (أنظر الملحق رقم 01) من أجل تحكيم الأداة، ووفقا لآراء المحكمين قام الباحث بإجراء التغييرات المناسبة، وتم إعداد الاستبيان في صورته النهائية (أنظر الملحق رقم 02).
2. الصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي): بغية التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والبعد الذي تنتمي إليه، والجداول الموالية تبين معاملات الارتباط عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، و 0.05 فأقل.

جدول رقم(10):معامل الارتباط بين كل فقرات البعد الأول و البعد الذي تنتمي إليه.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	رقم الفقرة	البعد الأول
0.000	0.662**	01	النمط الديمقراطي
0.005	0.426**	02	
0.000	0.658**	03	
0.000	0.556**	04	
0.000	0.683**	05	
0.000	0.721**	06	
0.003	0.442**	07	
0.042	0.315*	08	
0.000	0.610**	09	
0.000	0.679**	10	
0.001	0.496**	11	

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

جدول رقم(11):معامل الارتباط بين كل فقرات البعد الثاني و البعد الذي تنتمي إليه.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	رقم الفقرة	البعد الثاني
0.009	0.399**	12	النمط الأوتوقراطي
0.000	0.703**	13	
0.066	0.286	14	
0.680	0.066	15	
0.001	0.512**	16	
0.000	0.691**	17	
0.009	0.398**	18	
0.946	0.011	19	
0.000	0.582**	20	
0.000	0.648**	21	

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

جدول رقم (12): معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الثالث و البعد الذي تنتمي إليه.

مستوى الدلالة	معاملات الارتباط بيرسون	رقم الفقرة	البعد الثالث
0.000	0.562**	22	النمط الحر
0.001	0.499**	23	
0.120	0.244	24	
0.000	0.631**	25	
0.000	0.591**	26	
0.000	0.540**	27	
0.000	0.636**	28	
0.010	0.392*	29	

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

\* دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

جدول رقم (13): معاملات الارتباط بين كل فقرات المتغير التابع و البعد الذي تنتمي إليه.

مستوى الدلالة	معاملات الارتباط بيرسون	رقم الفقرة	البعد الرابع
0.047	0.309*	30	أداء الموارد البشرية
0.078	0.275	31	
0.023	0.349*	32	
0.000	0.549**	33	
0.000	0.640**	34	
0.000	0.594**	35	
0.003	0.453**	36	
0.011	0.390*	37	
0.000	0.621**	38	
0.000	0.566**	39	

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

نلاحظ من خلال الجداول السابقة أن جميع قيم معاملات ارتباط كل فقرة من الفقرات مع البعد الذي تنتمي إليه موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة يساوي 0.01 فأقل، وبالنسبة للفقرة رقم 11 في البعد الأول فهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0.05 فأقل، و بالتالي فإن فقرات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

**الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.**

للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، قام الباحث باستخدام اختبار كولمجروف- سمرنوف ( 1-Sample K- وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، حيث تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الاختبار إذا كانت مستوى الدلالة لكل محاور الدراسة أكبر من  $(sig>0.05)$ .

**جدول رقم(14): اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولمجروف- سمرنوف ) (1-Sample K-S).**

المحور	عدد الفقرات	قيمة الاختبار Z	مستوى الدلالة (Sig)
أنماط القيادة	النمط الديمقراطي	0.187	0.001
	النمط الاوتوقراطي	0.119	0.146
	النمط الحر	0.106	0.200
	أنماط القيادة	0.101	0.200
أداء الموارد البشرية	10	0.115	0.187

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

نلاحظ من نتائج الجدول السابق أن مستوى الدلالة لكل المحاور أكبر من  $(sig>0.05)$  مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، و بالتالي فسيتم اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على الاختبارات المعلمية.

**المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة.**

نتطرق في هذا المبحث لتحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الاستبيان، واختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة، إلى جانب اختبار فرضيات الدراسة ، ثم تفسير النتائج التي تم التوصل إليها.  
**المطلب الأول: تحليل اتجاهات آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة.**

يتناول هذا المطلب تحليل اتجاهات آراء أفراد العينة حول فقرات الاستبيان، باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والأهمية النسبية لكل فقرة، وكذا ترتيب كل فقرة في كل بعد مع تفسير النتائج.

**الفرع الأول: تحليل اتجاهات آراء أفراد العينة حول محور "انماط القيادة":**

سيتم دراسة اتجاهات آراء أفراد العينة حول فقرات أبعاد المحور الأول "انماط القيادة" كما يلي:

**1. تحليل فقرات البعد الأول " النمط الديمقراطي":**

يمثل الجدول التالي نتائج الفقرات الخاصة ببعد النمط الديمقراطي.

جدول رقم(15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول فقرات بعد النمط

## الديمقراطي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1	يشجع مسؤولك المباشر مبدأ المشاركة الجماعية في العمل	3.98	0.869	عالية	01
2	يظهر مسؤولك المباشر مرونة في تعامله مع الموظفين	3.45	1.041	عالية	04
3	يهتم مسؤولك المباشر بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل	3.64	0.879	عالية	06
4	يعقد المسؤول المباشر غالباً اجتماعات للتواصل مع الموظفين و حل المشكلات	3.98	0.975	عالية	07
5	يستخدم مسؤولك المباشر عبارات الثناء والمدح أثناء العمل	3.45	0.968	عالية	08
6	يشجع المسؤول المباشر العاملين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه	3.86	0.872	عالية	09
7	المسؤول المباشر يراعي قدرات العاملين عند توزيع المسؤوليات	3.86	0.977	عالية	03
8	يتعامل المسؤول المباشر بروح إنسانية ومسؤولية مع العاملين وبما يحفظ كرامتهم.	3.83	0.881	عالية	05
9	يتصف المسؤول المباشر بالعدالة في العمل.	3.74	0.989	عالية	02
10	يهتم المسؤول المباشر بمراعاة مصالح العاملين وتحقيق رغباتهم في الشركة.	3.36	1.032	متوسطة	10
11	يحسن المسؤول المباشر اختيار الرؤوسين بعناية ويفوضهم بصلاحياته	3.26	1.037	متوسطة	11
	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد النمط الديمقراطي	3.67	0.541	عالية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن بعد النمط القيادي قد حقق متوسط حسابي قدره 3.67 وانحراف معياري قدره 0.541 وأهمية نسبية عالية، وهذا يدل على درجة موافقة عالية لأفراد العينة حول تحديد الأساليب المتبعة في النمط القيادي الديمقراطي، وجاءت إجابات الباحثين متركزة وغير مشتتة وهذا ما دل عليه الانحراف المعياري، وجاء ترتيب فقرات البعد الأول كما يلي:

➤ **الفقرة(01)** في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره 3.98 و انحراف معياري قدره 0.869 ، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على النمط القيادي الديمقراطي بناء على تشجيع مبدأ المشاركة الجماعية في العمل مما ينعكس إيجاباً على العاملين.

➤ **الفقرة(04)** في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره 3.98 وانحراف معياري قدره 0.975 ،ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على هذه الفقرة، ويستدل على ذلك من خلال ان المسؤول المباشر يعقد غالباً اجتماعات للتواصل مع الموظفين و حل المشكلات، و هذا ما يشجع جميع الافراد على التواصل البناء والاحساس بالمسؤولية.

➤ **الفقرة(06)** في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدره 3.86 وانحراف معياري قدره 0.872 ،ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على النمط الديمقراطي من خلال تشجيع المسؤول المباشر العاملين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه باستخدام أفكارهم والاعتماد على معارفهم وقدراتهم.

- ✚ **الفقرة (07)** في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي قدره 3.86 وانحراف معياري قدره 0.977، حيث وافق أفراد العينة درجة عالية على هذه الفقرة والتي تعبر على أن العاملون موافقون على أن المسؤول المباشر يراعي قدرات العاملين عند توزيع المسؤوليات وهذا ما يشكل عامل نفسي مريح و تخزين الجهد والطاقة اللازمين.
- ✚ **الفقرة (08)** في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي قدره 3.83 وانحراف معياري قدره 0.881، ويبين هذا درجة عالية من طرف العينة على هذه الفقرة وعلى النمط الديمقراطي من خلال تعامل المسؤول المباشر بروح إنسانية ومسؤولية مع العاملين وبما يحفظ كرامتهم، وهذا يبرز الجوانب الاجتماعية التلاحمية بين افراد الوحدة.
- ✚ **الفقرة (09)** في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي قدره 3.74 وانحراف معياري قدره 0.989، ويبين هذا درجة عالية من طرف العينة على هذه الفقرة وعلى النمط الديمقراطي من خلال الاحساس بالعدالة في جميع النواحي التي يمنحها المسؤول المباشر لهم، وهذا ما يمنحهم رفع حاجز الخوف والشعور بالأمان.
- ✚ **الفقرة (03)** في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي قدره 3.64 وانحراف معياري قدره 0.879، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف العينة على هذه الفقرة وعلى النمط الديمقراطي من خلال اهتمام المسؤول المباشر بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل مع المرؤوسين، وهذا ما ينفي الروح التسلطية و حب التشاور في المقترحات و إيجاد الحلول للمشاكل.
- ✚ **الفقرة (05)** في المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي قدره 3.45 وانحراف معياري قدره 0.968، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف العينة على هذه الفقرة وعلى النمط الديمقراطي من خلال استخدام المسؤول المباشر عبارات الثناء والمدح أثناء العمل، وهو ما يعتبر عامل تحفيزي لتقديم الاضافة للوحدة وخلق جو من الراحة النفسية.
- ✚ **الفقرة (02)** في المرتبة التاسعة، بمتوسط حسابي قدره 3.45 وانحراف معياري قدره 1.041، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف العينة على هذه الفقرة وعلى النمط الديمقراطي من خلال اظهار المسؤول المباشر مرونة في تعامله مع الموظفين، والمرونة ستؤدي حتما الى اعطاء مساحة حرية في تنفيذ الاعمال بالإضافة الى عدم الخوف من الخطأ.
- ✚ **الفقرة (10)** في المرتبة العاشرة، بمتوسط حسابي قدره 3.36 وانحراف معياري قدره 1.032، ويبين هذا درجة موافقة لكن متوسطة من طرف العينة على هذه الفقرة وعلى النمط الديمقراطي من خلال اهتمام المسؤول المباشر نوعا ما بمراعاة مصالح العاملين وتحقيق رغباتهم في الشركة، وهذا ما يوضح عدم رضاهم التام (نوعا ما) بتقصير المسؤول في هذه النقطة.
- ✚ **الفقرة (11)** في المرتبة الحادية عشر، بمتوسط حسابي قدره 3.26 وانحراف معياري قدره 1.037، ويبين هذا درجة موافقة لكن متوسطة من طرف العينة على هذه الفقرة وعلى النمط الديمقراطي من خلال ان المسؤول المباشر يحسن اختيار المرؤوسين بعناية ويفوضهم بصلاحياته، وهو ما يراه بعضهم غير متوفر لدرجة ما وينقص المسؤول نوعيا.

## 2. تحليل فقرات البعد الثاني " النمط الأوتوقراطي ":

يمثل الجدول التالي نتائج الفقرات الخاصة ببعد النمط القيادي الأوتوقراطي.

جدول رقم(16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول فقرات بعد النمط الأوتوقراطي.

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة
10	منخفضة	1.074	2.33	يعتقد مسؤولك المباشر ان تبادل الآراء والأفكار مضيعة للوقت	12
6	متوسطة	1.008	2.90	يفضل المسؤول المباشر حل مشاكل العمل بأسلوبه الخاص.	13
2	متوسطة	0.790	3.76	يحرص المسؤول المباشر على متابعة كافة المهام وتدقيقها بالتفصيل	14
1	عالية	0.811	4.02	يلتزم المسؤول المباشر بالقوانين الرسمية و الأنظمة والتعليمات بحذافيرها	15
3	عالية	0.975	3.69	يحرص مسؤولك المباشر على أن يكون هو المتحدث الرسمي بإسم العاملين	16
7	متوسطة	1.363	2.74	يعتمد المسؤول المباشر على أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع العاملين	17
5	متوسطة	0.906	3.36	يلزم المسؤول المباشر جميع العاملين بمستويات معينة من الأداء	18
4	عالية	1.000	3.69	يملك المسؤول المباشر القدرة على تحليل مختلف المواقف في الشركة.	19
8	متوسطة	1.322	2.64	يتخذ المسؤول المباشر القرار ويمسك بزمام السلطات بنفسه دون الرجوع لأحد.	20
9	منخفضة	1.214	2.45	يفرض المسؤول المباشر العقوبات ويستخدم اسلوب التهديد للسيطرة على مرؤوسيه	21
	متوسطة	0.479	3.15	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد النمط الأوتوقراطي	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن بعد النمط الأوتوقراطي قد حقق متوسط حسابي قدره 3.15 وانحراف معياري قدره 0.479 وأهمية نسبية متوسطة، وهذا يدل على درجة موافقة متوسطة لأفراد العينة حول النمط الأوتوقراطي الديكتاتوري المستبد الذي لم يتماشى وذهنية المسؤولين حسب العينة المبحوثة، وجاءت إجابات المبحوثين متركزة وغير مشتتة وهذا ما دل عليه الانحراف المعياري. وجاء ترتيب فقرات البعد الثاني كما يلي:

➤ **الفقرة(15)** في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره 4.02 وانحراف معياري قدره 0.811، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على أنه يتم التزام المسؤول المباشر بالقوانين الرسمية و الأنظمة والتعليمات بحذافيرها ، ويستدل ذلك من خلال الانظمة الداخلية للوحدة وكذا المذكرات المصلحية الكثيرة التي تحترم من الجميع.

➤ **الفقرة(14)** في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره 3.76 وانحراف معياري قدره 0.790 ،ويبين هذا درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد العينة على أن المسؤول المباشر يحرص على متابعة كافة المهام نوعا ما وتدقيقها بالتفصيل، وتعتبر قلة الزيارات الميدانية ووقفه المسؤولين في ورشات العمل نوعا ما خير دليل على هذا الموقف.

➤ **الفقرة(16)** في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدره 3.69 وانحراف معياري قدره 0.975 ،ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على أن المسؤول المباشر يحرص على أن يكون هو المتحدث الرسمي باسم

العاملين، وذلك من خلال تحمل القيادة الى مسؤولياتهم والاعتقاد بأن هذه المهمة من صلاحياتهم وهم ادرى بمصلحة المرؤوسين.

✚ **الفقرة(19)** في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي قدره 3.69 وانحراف معياري قدره 1.000 ،حيث وافق أفراد العينة بدرجة عالية على هذه الفقرة والتي تعبر على امتلاك المسؤول المباشر القدرة على تحليل مختلف المواقف في الشركة، على انه لا يوجد احسن منه في عمليات التحليل و الاستنتاجات في المواقف الصعبة وهذا رأي العينة المبحوثة.

✚ **الفقرة(18)** في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي قدره 3.36 وانحراف معياري قدره 0.906 ، حيث وافق أفراد العينة بدرجة متوسطة على هذه الفقرة والتي تدل على أن المسؤول المباشر يلزم جميع العاملين بمستويات معينة من الأداء، وهذا ما لم توافق عليه العينة المبحوثة نوعا ما لأن اغلب العاملين لا يجدون انفسهم يقومون بأعمال تفوق طاقاتهم.

✚ **الفقرة(13)** في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي قدره 2.90 وانحراف معياري قدره 1.008 ،حيث وافق أفراد العينة بدرجة متوسطة على هذه الفقرة والتي تدل على تفضيل المسؤول المباشر نوعا ما لحل مشاكل العمل بأسلوبه الخاص.، ويستدل على هذا من خلال تيقن بعض من العينة المبحوثة انهم يحلون بعض المشاكل او يستشيرهم للحل، مع ذلك يبقى الأمر نسبي.

✚ **الفقرة(17)** في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي قدره 2.74 وانحراف معياري قدره 1.363 ،حيث وافق أفراد العينة بدرجة متوسطة على هذه الفقرة والتي تدل على اعتماد المسؤول المباشر على أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع العاملين، وهو ما لم توافق عليها العينة المبحوثة نسبيا ورأت ان اسلوب الامر والنهي غير مطبق بقوة ولا يعتمد على المسؤولين.

✚ **الفقرة(20)** في المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي قدره 2.64 وانحراف معياري قدره 1.322 ،حيث وافق أفراد العينة بدرجة متوسطة على هذه الفقرة والتي تدل على اتخاذ المسؤول المباشر القرار والامسك بزمام السلطات بنفسه دون الرجوع لأحد، وهو ما لم تدل عليه اجابات المبحوثين فنسبية الموافقة دل عليها الانحراف المعياري.

✚ **الفقرة(21)** في المرتبة التاسعة، بمتوسط حسابي قدره 2.45 وانحراف معياري قدره 1.214 ،حيث وافق أفراد العينة بدرجة منخفضة على هذه الفقرة والتي تدل على عدم فرض المسؤول المباشر العقوبات واستخدام اسلوب التهديد للسيطرة على مرؤوسيه ، وهو ما لم تدل عليه اجابات المبحوثين فنسبية الموافقة ضعيفة تماما مع الادراك ان لا سبيل لاستخدام اي نوع من التهديد في ضل الاحترام للموس.

✚ **الفقرة(12)** في المرتبة العاشرة، بمتوسط حسابي قدره 2.33 وانحراف معياري قدره 1.074 ،حيث وافق أفراد العينة بدرجة منخفضة على هذه الفقرة والتي تدل على ان مسؤول المباشر لا يعتقد اطلاقا ان تبادل الآراء والأفكار مضيعة للوقت، وهو ابانه التماس العينة المبحوثة الجدية في العمل من طرف مسؤوليهم.

### 3. تحليل فقرات البعد الثالث " النمط الحر ":

يمثل الجدول التالي نتائج الفقرات الخاصة ببعد النمط القيادي الحر(الفوضوي).

جدول رقم(17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول فقرات بعد النمط الحر (الفوضوي)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
22	يفضل المسؤول المباشر عدم التقيد كثيرا في تنفيذ التعليمات	2.76	1.144	متوسطة	6
23	يتساهل المسؤول المباشر مع العاملين المقصرين في أداء واجباتهم	2.98	1.158	متوسطة	4
24	يتقبل المسؤول المباشر أي تغيير يقترحه العاملين في أسلوب العمل	3.57	1.016	عالية	1
25	يتيح مسؤولك المباشر أكبر قدر من الحرية للموظفين لممارسة نشاطهم	2.88	1.087	متوسطة	5
26	يسمح المسؤول المباشر بالاجتهاد الشخصي للعاملين في حل المشكلات	3.26	0.989	متوسطة	2
27	يتنازل المسؤول المباشر عن دوره كموجه وملهم لعمل الأفراد والجماعات	2.86	1.117	متوسطة	8
28	يتجنب المسؤول المباشر التدخل في حل النزاعات بين العاملين	2.76	1.394	متوسطة	7
29	يخبر المسؤول المباشر مرؤوسيه بما هو مطلوب ثم يتكلمهم يفعلون ما يشاءون	3.07	1.177	متوسطة	3
	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد النمط الحر	3.01	0.586	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن بعد النمط القيادي الحر قد حقق متوسط حسابي قدره 3.01 وانحراف معياري قدره 0.586 وأهمية نسبية متوسطة، وهذا يدل على درجة موافقة متوسطة لأفراد العينة حول النمط الحر لدى المسؤولين في الوحدة، وجاءت إجابات الباحثين متركزة وغير مشتتة وهذا ما دل عليه الانحراف المعياري، وجاء ترتيب فقرات البعد الثالث كما يلي:

✚ **الفقرة(24)** في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره 3.57 وانحراف معياري قدره 1.016 ، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على أن المسؤول المباشر يتقبل أي تغيير يقترحه العاملين في أسلوب العمل، وهو ما يفسر أسلوبه في هذه الجزئية وقد يظهر هذا العمل غير مقبول اطلاقا في العرف الإداري.

✚ **الفقرة(26)** في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره 3.26 و انحراف معياري قدره 0.989 ، ويبين هذا درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد العينة، ويدل ذلك على أن المسؤول المباشر يسمح نسبيا و نوعا ما بالاجتهاد الشخصي للعاملين في حل المشكلات، و هو ما يراه المرؤوسين غير مقبول بدرجة اقل ولا يعقل ان تفعل القيادة هذا في ظل الكفاءات الموجودة لديها.

✚ **الفقرة(29)** في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدره 3.07 وانحراف معياري قدره 1.177 ، ويبين هذا درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد العينة، ويشير ذلك على ان المسؤول المباشر يخبر مرؤوسيه بما هو مطلوب ثم يتكلمهم يفعلون ما يشاءون، و قد مانع هذا الفعل نسبيا ما يروونه مناسباً باستمرار المسؤول دوره للأخر.

✚ **الفقرة(23)** في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي قدره 2.98 وانحراف معياري قدره 1.158 ، ويبين هذا درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد العينة على أن النمط الحر من خلال تساهل المسؤول المباشر مع العاملين المقصرين في أداء واجباتهم غير مجسد بشكل كبير بل امر نسبي لا يضر مصالح الوحدة و اهدافها.

✚ الفقرة (25) في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي قدره 2.88 وانحراف معياري قدره 1.087، ويبين هذا درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد العينة على أن مسؤول المباشر لا يتيح نسبيا أكبر قدر من الحرية للموظفين لممارسة نشاطهم، وهذا راجع الى كون اي حرية مطلقة تعد تسيبا و فوضى ووجب ضبطها بمتطلبات معينة دون فرض قيود تحد من كرامتهم .

✚ الفقرة (22) في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي قدره 2.76 وانحراف معياري قدره 1.144 ، حيث وافق أفراد العينة نوعا ما (درجة الموافقة متوسطة) على هذه الفقرة والتي تعبر على أن المسؤول المباشر يفضل عدم التقيد كثيرا في تنفيذ التعليمات، وهي اجابة ممكزة وغير مشتتة وواضح بأن المرؤوسين على قدر من الوعي ولو بشكل نسبي على ان هذا الاجراء يعد طلاقة غير محبذة.

✚ الفقرة (28) في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي قدره 2.76 وانحراف معياري قدره 1.394 ، حيث وافق أفراد العينة نوعا ما (درجة الموافقة متوسطة) على هذه الفقرة والتي تعبر على أن المسؤول المباشر لا يتجنب التدخل في حل النزاعات بين العاملين ولو بشكل نسبي، وهي نظرة سليمة في عرف الادارة بمراعاة المركز المرموق للرؤساء ووجب عليهم التدخل لفض أي نزاع.

✚ الفقرة (27) في المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي قدره 2.86 وانحراف معياري قدره 1.117 ، حيث وافق أفراد العينة نوعا ما (درجة الموافقة متوسطة) على هذه الفقرة والتي تعبر على أن المسؤول المباشر لا يتنازل عن دوره كموجه وملهم لعمل الأفراد والجماعات بشكل نسبي و غير مطلق حسب اجابات المبحوثين، اذ يرى بعضهم ان دور الموجه و الملهم لا يزاوله الا قائد متمرس ويعرف ما تتطلبه الجماعة.

جدول رقم(18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لأبعاد المحور الأول "انماط القيادة".

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
01	عالية	0.541	3.67	النمط الديمقراطي
02	متوسطة	0.479	3.15	النمط الأوتوقراطي
03	متوسطة	0.586	3.01	النمط الحر
	متوسطة	0.281	3.31	أنماط القيادة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

بشكل إجمالي حقق محور انماط القيادة متوسطا حسابيا قدره 3.31 وانحراف معياري قدره 0.281 وأهمية نسبية متوسطة على هذا المحور من قبل أفراد العينة، بحيث جاءت فقرات بعد تنفيذ النمط القيادي الديمقراطي أولا، ثم تليها فقرات بعد النمط الاوتوقراطي (الديكتاتوري)، وتليها فقرات بعد النمط الحر(الفوضوي)، وعليه فإن أفراد العينة يقرون بوجود مستوى متوسط لأنماط القيادة في الوحدة محل الدراسة، وأن النمط السائد في الوحدة هو النمط الديمقراطي.

الفرع الثاني: تحليل اتجاهات آراء أفراد العينة حول محور أداء العاملين.

سيتم دراسة اتجاهات آراء أفراد العينة حول فقرات أبعاد المحور الثاني "أداء الموارد البشرية" كما يلي:

يمثل الجدول التالي نتائج الفقرات الخاصة ببعد أداء الموارد البشرية.

جدول رقم(19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول فقرات بعد أداء الموارد البشرية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
30	عدم تفويض الصلاحيات يعيق من رفع مستوى أدائي	3.52	0.994	عالية	9
31	ضعف التفاعل بين القائد والعمال يسهم في انخفاض مستوأدائي	3.88	0.803	عالية	5
32	مشاركتي في اتخاذ القرار تساعد على تحسين أدائي	4.00	0.733	عالية	2
33	اعتماد القائد على مبدأ الثقة ساعد في تطوير وتحسين مستوى أدائي	4.17	0.853	عالية	1
34	يسهم اطلاعي على نتائج تقييم أدائي في تطويره	3.93	0.973	عالية	3
35	حجم الأعمال التي أنجزها تتفق مع توقعات قائدي.	3.81	0.833	عالية	6
36	العمل الذي أمارسه تلائم مع امكانياتي و قدراتي	3.90	0.906	عالية	4
37	نظام الحوافز والترقيات المعمول به في المؤسسة شجعتني على أداء عملي بكفاءة	3.79	1.116	عالية	8
38	تشجيع مسؤولي المباشر دفعني لإنجاز عملي بكفاءة	3.79	0.842	عالية	7
39	تفهم مديري أو رئيسي لمشاعري واحتياجاتي شجعتني على تحسين أدائي	3.33	1.319	متوسطة	10
	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد أداء الموارد البشرية	3.81	0.448	عالية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن بعد ادارة الموارد البشرية قد حقق متوسط حسابي قدره 3.81 وانحراف معياري قدره 0.448 وأهمية نسبية عالية، وهذا يدل على درجة موافقة عالية لأفراد العينة حول فقرات هذا البعد، وجاءت إجابات المبحوثين مكرزة وغير مشتتة وهذا ما دل عليه الانحراف المعياري. وجاء ترتيب فقرات البعد الأول كما يلي:

➤ الفقرة(33) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره 4.17 وانحراف معياري قدره 0.853، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على أن اعتماد القائد على مبدأ الثقة ساعد في تطوير وتحسين مستوى أدائهم، وهو ما يدل على المميزات و الصفات التي يتصف به المرؤوسين جديرة بأن تمنحهم الثقة التي ساعدتهم في تحقيق انفسهم من خلال ادائهم المميز.

➤ الفقرة(32) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره 4.00 وانحراف معياري قدره 0.733 ، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على أن المشاركة في اتخاذ القرار تساعدهم على تحسين أدائهم، مما يؤكد الاسلوب الرشيد التي تتبعه الوحدة لتحقيق الاهداف.

✚ **الفقرة(34)** في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدره 3.93 وانحراف معياري قدره 0.973 ، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على ان اطلاعهم على نتائج التقييم يساهم في تطوير أدائهم، فعلى سبيل المثال لما يكون العامل على علم بتنقيطه السنوي فإنه يقيم نفسه هل هو في المستوى المطلوب او يحاول الزيادة والبروز أكثر.

✚ **الفقرة(36)** في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي قدره 3.90 وانحراف معياري قدره 0.906، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على أن العمل الذي يمارسونه يتلائم مع امكانياتهم و قدراتهم، فهم راضون بما قسم اليهم و يبذلون جهودا على حسب العمل الذي يلائمهم.

✚ **الفقرة(31)** في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي قدره 3.88 وانحراف معياري قدره 0.803، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على ان ضعف التفاعل بين القائد والعمال يسهم في انخفاض مستوى أدائهم، فهم من النوع المحبذ للنقاش والحوار.

✚ **الفقرة(35)** في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي قدره 3.81 وانحراف معياري قدره 0.833، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على حجم الأعمال التي ينجزونها والتي بدورها تتفق مع توقعات قائدهم.

✚ **الفقرة(38)** في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي قدره 3.79 وانحراف معياري قدره 0.842، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على أن تشجيع المسؤول المباشر دفعهم لإنجاز عملهم بكفاءة، وهذا يندرج تحت مسمى التحفيز المعنوي.

✚ **الفقرة(37)** في المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي قدره 3.79 وانحراف معياري قدره 1.116، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على أن نظام الحوافز والترقيات المعمول به في المؤسسة شجع المرؤوسين على أداء عملهم بكفاءة، والذي يفضي ايضا الى تحسن مستوى معيشتهم جراء التطور المالي لهم.

✚ **الفقرة(30)** في المرتبة التاسعة، بمتوسط حسابي قدره 3.52 وانحراف معياري قدره 0.994، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على أن عدم تفويض الصلاحيات يعيق من رفع مستوى أدائهم، وهي تعتبر من احسن الرؤى الاستشرافية لأي مؤسسة.

✚ **الفقرة(39)** في المرتبة العاشرة، بمتوسط حسابي قدره 3.33 وانحراف معياري قدره 1.319، ويبين هذا درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد العينة على أن تفهم المدراء أو الرؤساء بشكل نسبي لمشاعرهم واحتياجاتهم يشجعهم على تحسين أدائهم بقدر جيد نوعا ما.

بشكل إجمالي حقق محور أداء اداء الموارد البشرية متوسطا حسابيا قدره 3.81 وانحراف معياري قدره 0.448 وأهمية نسبية عالية على هذا المحور من قبل أفراد العينة، إذن أفراد العينة يقرون بوجود مستوى عالي لأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

لاختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة نستخدم معامل بيرسون (Pearson)

الفرع الأول: اختبار علاقة الارتباط بين أبعاد انماط القيادة و أداء الموارد البشرية :

لاختبار علاقة الارتباط بين أبعاد انماط القيادة وأداء الموارد البشرية نستخدم معامل بيرسون (Pearson)، فنحصل

على الجدول الآتي:

جدول رقم (20):معامل الارتباط بين أبعاد انماط القيادة و أداء الموارد البشرية.

النمط الحر	النمط الاتوقراطي	النمط الديمقراطي	انماط القيادة	معامل الارتباط	اداء الموارد البشرية
-0.174	-0.291	0,623**	0.183	مستوى الدلالة	
0.271	0.061	0.000	0.245	العينة	
42	42	42	42		

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

\* دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية فقط بين بعد النمط القيادي الديمقراطي

وأداء الموارد البشرية ، حيث:

✚ لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين انماط القيادة وأداء الموارد البشرية، حيث بلغ معامل الارتباط  $(R=0.183)$  عند مستوى الدلالة تساوي 0.245 هي أكبر من مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .

✚ توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي وأداء الموارد البشرية، حيث بلغ معامل الارتباط  $(R=0.623)$  عند مستوى الدلالة تساوي 0.000 هي أقل من مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .

✚ لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين النمط الاتوقراطي وأداء الموارد البشرية، حيث بلغ معامل الارتباط  $(R=-0.291)$  عند مستوى الدلالة تساوي 0.061 هي أكبر من مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .

✚ لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر وأداء الموارد البشرية، حيث بلغ معامل الارتباط  $(R=-0.174)$  عند مستوى الدلالة تساوي 0.271 هي أكبر من مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .

الفرع الثاني: اختبار علاقة الارتباط بين انماط القيادة و أبعادها :

لاختبار علاقة الارتباط بين انماط القيادة وأبعادها نستخدم معامل بيرسون (Pearson)، فنحصل على الجدول الآتي:

جدول رقم (21): معامل الارتباط بين انماط القيادة وأبعادها.

النمط الديمقراطي	النمط الاوتوقراطي	النمط الحر		
0,488**	0,418**	0,696**	معامل الارتباط	انماط القيادة
0,001	0,006	0,000	مستوى الدلالة	
42	42	42	العينة	

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين انماط القيادة وأبعادها، حيث:

توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين انماط القيادة والنمط الديمقراطي، حيث بلغ معامل الارتباط  $R = -0.488$  عند مستوى الدلالة تساوي 0.001 هي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين انماط القيادة والنمط الاوتوقراطي، حيث بلغ معامل الارتباط  $R = 0.418$  عند مستوى الدلالة تساوي 0.006 هي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين انماط القيادة والنمط الحر، حيث بلغ معامل الارتباط  $R = 0.696$  عند مستوى الدلالة تساوي 0.000 هي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

وعليه النمط القيادي الديمقراطي والنمط القيادي الاوتوقراطي والنمط القيادي الحر أبعاد جد معبرة على انماط القيادة.

## المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

يظهر تأثير انماط القيادة على أداء الموارد البشرية من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية وكذا الإشكالية الرئيسية

للبحث، ويتم في هذا المطلب الإجابة على جميع التساؤلات من خلال اختبار فرضيات الدراسة.

## الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الرئيسية الأولى العدمية:  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير انماط القيادة بأبعادها المختلفة على

أداء الموارد البشرية بوحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغیر عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

الفرضية الرئيسية الأولى البديلة:  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير انماط القيادة بأبعادها المختلفة على

أداء الموارد البشرية بوحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغیر عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

## اولا: تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الدراسة الأولى:

نستخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الدراسة الأولى، فنحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم(22): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير انماط القيادة بكل أبعادها على أداء الموارد البشرية.

معامل التحديد $R^2$	الارتباط $R$	مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	مصدر التباين
0.388	0.623	0.000	5.035	0.623	0.102	0.516	النمط الديمقراطي
0.085	0.291	0.061	1.926-	0.291-	0.141	0.272-	النمط الأوتوقراطي
0.030	0.174	0.271	1.116-	0.174-	0.119	0.133-	النمط الحر
0.034	0.183	0.245	1.180	0.183	0.247	0.292	انماط القيادة بشكل عام

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة ( $T=0.180$ ) و ( $B=0.292$ ) عند مستوى الدلالة 0.245 وهي أكبر من 0.05، مما يشير إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمتغير المستقل المتمثل في انماط القيادة بكل أبعادها على أداء الموارد البشرية بوحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغیر. وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الرئيسية الأولى بصيغتها البديلة، ونقبل الفرضية الرئيسية الأولى العدمية والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير انماط القيادة بأبعادها المختلفة على أداء الموارد البشرية بوحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغیر عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- الفرضية الفرعية الأولى العدمية:  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده النمط الديمقراطي على أداء الموارد البشرية بوحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغیر عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).
- الفرضية الفرعية الأولى البديلة:  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده النمط الديمقراطي على أداء الموارد البشرية بوحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغیر عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

نلاحظ من خلال الجدول رقم) أن قيمة ( $T=5.035$ ) و ( $B=0.516$ ) عند مستوى الدلالة 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ ) مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده النمط الديمقراطي على أداء الموارد البشرية بوحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغیر،

كما يظهر في هذا الجدول قيمة معامل الارتباط ( $R$ ) تساوي 0.623 وهي تشير إلى قوة العلاقة بين المتغيرين، ونلاحظ كذلك قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) تساوي 0.388، وهذا يعني أن 38.80% من التباين في المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (النمط الديمقراطي)، وأن الباقي 61.20% ترجع إلى عوامل أخرى.

وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الأولى بصيغتها العدمية، ونقبل الفرضية الفرعية الأولى البديلة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده النمط الديمقراطي على أداء الموارد البشرية بوحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغرب عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

▪ الفرضية الفرعية الثانية العدمية:  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده النمط الاوتوقراطي على أداء الموارد البشرية بوحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغرب عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

▪ الفرضية الفرعية الثانية البديلة:  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده النمط الاوتوقراطي على أداء المزارد البشرية بوحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغرب عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( ) أن قيمة ( $T=1.926-$ ) و ( $B=0.272-$ ) عند مستوى الدلالة 0.061، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ ) مما يشير إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده النمط الاوتوقراطي على أداء الموارد البشرية بوحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغرب.

وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الثانية بصيغتها البديلة، ونقبل الفرضية الفرعية الثانية العدمية والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده النمط الاوتوقراطي على أداء الموارد البشرية بوحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغرب عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

▪ الفرضية الفرعية الثالثة العدمية:  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده النمط الحر على أداء الموارد البشرية بوحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغرب عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

▪ الفرضية الفرعية الثالثة البديلة:  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده النمط الحر على أداء الموارد البشرية بوحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغرب عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) أن قيمة ( $T=1.116-$ ) و ( $B=0.133-$ ) عند مستوى الدلالة 0.271، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ ) مما يشير إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده النمط الحر على أداء الموارد البشرية بوحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغرب.

وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الثالثة بصيغتها البديلة، ونقبل الفرضية الفرعية الثالثة العدمية والتي تنص على:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده النمط الحر على أداء الموارد البشرية بوحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغرب عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

## الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

■ الفرضية الرئيسية الثانية العدمية  $H_0$ : لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى اداء الموارد البشرية في وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغیر تعزى لتأثير السمات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

## اولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

■ الفرضية الفرعية الأولى العدمية  $H_01$ : لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى اداء الموارد البشرية بوحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغیر تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent-samples T-Test) وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (23): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى اداء الموارد البشرية حسب متغير الجنس.

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
0.048	0.868	0.05

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نجد أن قيمة ( $T=0.048$ ) ومستوى الدلالة المحسوبة ( $0.868$ ) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ )، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى اداء الموارد البشرية بوحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغیر تعزى لمتغير الجنس، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الأولى العدمية.

## ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

■ الفرضية الفرعية الثانية العدمية  $H_02$ : لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى اداء الموارد البشرية بوحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغیر تعزى لمتغير العمر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم(24): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى اداء الموارد البشرية حسب متغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.094	3	0.031	0.146	0.931
داخل المجموعات	8.150	38	0.214	-	-
المجموع	8.244	41	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول اداء الموارد البشرية بوحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغرب تعزى لمتغير العمر، حيث أن قيمة ( $F=0.146$ ) ومستوى الدلالة المحسوبة ( $0.931$ ) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية بصيغتها العدمية.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

■ الفرضية الفرعية الثالثة العدمية  $H_0$ : لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في

اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى اداء الموارد البشرية بوحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغرب تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم(25): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب الإلكتروني حسب متغير المستوى التعليمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.744	3	0.248	1.257	0.303
داخل المجموعات	7.500	38	0.197	-	-
المجموع	8.244	41	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى اداء الموارد البشرية تعزى لمتغير المستوى الدراسي، حيث أن قيمة ( $F=1.257$ ) ومستوى الدلالة المحسوبة ( $0.303$ ) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة بصيغتها العدمية.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

- الفرضية الفرعية الرابعة العدمية  $H_04$ : لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى اداء الموارد البشرية بوحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغرب تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (26): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى اداء الموارد البشرية حسب متغير المسمى الوظيفي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.183	3	0.061	0.288	0.834
داخل المجموعات	8.061	38	0.212	-	-
المجموع	8.244	41	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى اداء الموارد البشرية بوحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغرب تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث أن قيمة ( $F=0.288$ ) ومستوى الدلالة المحسوبة (0.834) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ ) ، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة بصيغتها العدمية.

خامساً: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

- الفرضية الفرعية الخامسة العدمية  $H_05$ : لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى اداء الموارد البشرية بوحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغرب تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (27): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى اداء الموارد البشرية حسب متغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.156	3	0.385	2.065	0.121
داخل المجموعات	7.088	38	0.187	-	-
المجموع	8.244	41	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى اداء الموارد البشرية بوحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغیر تعزى لمغیر سنوات الخبرة، حيث أن قيمة ( $F=2.065$ ) ومستوى الدلالة المحسوبة ( $0.121$ ) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ ) ، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الخامسة بصيغتها العدمية.

**المطلب الرابع: تفسير نتائج الدراسة.**

سنتناول في تفسير نتائج الدراسة ما يلي:

**الفرع الأول: تفسير نتائج الدراسة المتعلقة بالاستبيان:**

**اولا: تفسير نتائج البيانات الشخصية:**

✚ ان (28) من أفراد العينة يمثلون ما نسبة 66.70% من إجمالي أفراد الدراسة من جنس ذكر وهم الفئة الأكبر في الدراسة، وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب عنصر الذكور.

✚ ان (20) من أفراد العينة يمثلون ما نسبة 47.60% من إجمالي أفراد الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين [40-31] وهذه الفئة تتميز بالحماس وحب العمل، ولها من الخبرة و الولاء باع معتبر ولا تمتاز بالصبيانية في اشغالهم.

✚ ان (16) من أفراد العينة يمثلون ما نسبة 50% من إجمالي أفراد الدراسة من حاملي شهادات تقني سامي وهي الفئة الأكبر في الدراسة وهم يمثلون التقنيين و الفنيين الذين توكل لهم مهمة القيام بالأعمال المتعلقة بتسيير الورشات نظرا لطابع الوحدة.

✚ ان (31) من أفراد العينة يمثلون ما نسبة 73.80% من إجمالي أفراد الدراسة هم من الموظفين في المؤسسة مما يدل أن المؤسسة تحوز على رأس مال صناعي معتبر.

✚ ان (21) من أفراد العينة يمثلون ما نسبة 50% من إجمالي أفراد الدراسة خبرتهم أقل من (6 الى 10 سنوات) وهذا ما يعكس سياسة الاعتماد على الشباب الناشئ القابل للتطور و اعطاء أكثر اضافة للوحدة.

**ثانيا: تفسير نتائج محاور الاستبيان:**

يمكن تفسير نتائج محاور الاستبيان حول موضوع تأثير انماط القيادة على اداء الموارد البشرية في وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغیر كما يلي:

أ- أظهرت الدراسة وجود مستوى عالي لأنماط القيادة بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.31، واحتل بعد النمط الديمقراطي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.67، ثم يليه بعد النمط الاوتوقراطي بمتوسط حسابي قدره 3.15، ثم يأتي بعد النمط الحر بمتوسط حسابي قدره 3.01، وهذه النتائج ترجع للأسباب التالية:

- المكانة الكبيرة لأساليب القيادة في المؤسسة واعتبارها جسر التواصل مع العاملين.
  - المسؤول الديمقراطي يسعى الى تشجيع مبدأ المشاركة الجماعية في العمل، المرونة في التعامل، يمتاز بالمناقشة والاصغاء، يتنازل على بعض من صلاحياته في سبيل تحقيق اللحمة والوصول الى الاهداف.
  - استراتيجية الوحدة في كسب ود العمالة بالتحفيزات والمكافآت للوصول الى السلوك الاشباعي للمورد البشري وبالتالي الرضا والولاء الوظيفيين.
  - يساعد المدراء على اتخاذ قرارات بشأن تحسين وتطوير أداء الموظفين واقتراح المكافآت المالية بناءً على مستوى الأداء وتميزه مما يساعد على رفع الروح المعنوية وتقليل معدل دوران العمل.
  - استهداف عملية التأثير في الجماعة لتحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها، في إطار موقف ما.
- ب- كما اظهرت النتائج وجود مستوى عالي لأداء الموارد البشرية بالوحدة محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.81، و يعتبر هو الاكبر في مجمل الدراسة ويرجع السبب في ذلك الى:
- طبيعة العمل المتغيرة، المنافسة المتزايدة، الابتكارات والتحسين المستمر، الجوائز الوطنية والدولية، التغير في الأدوار التنظيمية، التغير في الطلبات الخارجية، قوة تكنولوجيا المعلومات. (يسري، 2010، صفحة 335)
  - الرضا على المسؤول واعتباره القدوة للوصول الى اعلى درجات التطور.
  - عامل التحفيز له الدور البارز من خلال المكافآت المالية و الفوائد السنوية.
  - تحقيق الذات و الاستقرار النفسي والاجتماعي.

#### الفرع الثاني: تفسير نتائج الدراسة المتعلقة باختبار الفرضيات:

##### اولا: تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى:

- ✚ بينت الدراسة عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد انماط القيادة وأداء الموارد البشرية ، حيث:
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين انماط القيادة وأداء الموارد البشرية، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.183$ ) عند مستوى الدلالة تساوي 0.245 هي اكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).
- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي وأداء الموارد البشرية، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.623$ ) عند مستوى الدلالة تساوي 0.000 هي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين النمط الاوتوقراطي وأداء الموارد البشرية، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=-0.291$ ) عند مستوى الدلالة تساوي 0.061 هي اكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر وأداء الموارد البشرية، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=-0.174$ ) عند مستوى الدلالة تساوي 0.271 هي اكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

- الفرضية الفرعية الأولى العدمية:  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء النمط الديمقراطي على أداء الموارد البشرية بوحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغير عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).
- الفرضية الفرعية الأولى البديلة:  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء النمط الديمقراطي على أداء الموارد البشرية بوحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغير عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

✚ نلاحظ من خلال اختبار الفرضية الفرعية الأولى أن قيمة ( $T=5.035$ ) و ( $B=0.516$ ) عند مستوى الدلالة 0.000، وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ ) مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء النمط الديمقراطي على أداء الموارد البشرية بوحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغير.

✚ كما توصلنا ايضا ان قيمة معامل الارتباط ( $R$ ) تساوي 0.623 وهي تشير إلى قوة العلاقة بين المتغيرين، ونلاحظ كذلك قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) تساوي 0.388، وهذا يعني أن 38.80% من التباين في المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (النمط الديمقراطي)، وأن الباقي 61.20% ترجع إلى عوامل أخرى.

✘ نلاحظ من نتائج الفرضية الرئيسية الأولى أن تأثير الانماط القيادية في أداء الموارد البشرية جاء متوسطا، وتطابقت هذه النتيجة مع دراسة (منتهى قاسم النعيمي، 2010)، وقد يرجع هذا التأثير المتوسط إلى:

- تضارب في الافكار والآراء.
- وجود فئة لا بأس بها من الشباب و التي تبلغ نسبتهم 31% و هو ما قد يساهم في جلب العصبية و عدم الاتزان.

- توافر المسؤولين مما يصعب التعامل معهم حيث شكل رؤساء الاقسام والمصالح ما نسبته 14.20%
- احيانا بعد الفروع والورشات على الادارة المركزية يشكل بعضا من التسبب و اللامبالاة.

✘ عند دراسة أثر كل بعء من أبعاد الانماط القيادية في أداء الموارد البشرية، أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لبعء وحيد وهو النمط الديمقراطي، حيث غسر هذا البعد حوالي 62.30% من التباين في اداء الموارد البشرية، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة وعالية وذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط يساوي (0,623) عند مستوى الدلالة 0.000 و هي اقل من ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يرجع إلى أن المؤسسة محل الدراسة بالنمط الديمقراطي أثناء تعاملاتها مع مرؤوسيه من اجل اداء افضل.

اما البعدين الآخرين الاوتوقراطي و الحر فحققا علاقة عكسية ذات دلالة احصائية أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) و هما على الترتيب 0.061 و 0.271 .

ثانيا: تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية:

أظهرت البيانات المحصل عليها من تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية، والتي قسمت إلى خمس فرضيات فرعية باستخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent-samples T - Test) في الفرضية الفرعية الأولى لكشف

وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى اداء الموارد البشرية في الوحدة محل الدراسة، أما الفرضيات الفرعية الثانية والثالثة والرابعة والخامسة فقد استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لكشف وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى اداء الموارد البشرية في الوحدة محل الدراسة، حيث تحققت الفرضية الرئيسية الثانية بتحقيق فرضياتها الفرعية الخمس، حيث ثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ ) بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى كل من متغير الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة حول مستوى اداء الموارد البشرية في الوحدة محل الدراسة. وتطابقت هذه النتيجة مع دراسة (منتهى قاسم النعيمي، 2010).

## خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت بوحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغبر تمكنا من التعرف على تعريف، نشأة وتطور هذه الوحدة وكذا الهيكلة التنظيمية التي تسيير وفقها، كما تطرقنا الى اهداف وحدة BATICIM وما هي اهم منتجاتها و مركزها في السوق الوطنية و الافريقية، كما جاء هذا الفصل التطبيقي الخاص بدراسة تأثير النمط القيادي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغبر - الوادي، لاختبار فرضيات الدراسة وتحليلها، وللوصول إلى مدى التأثير الذي يتركه المتغير المستقل (النمط القيادي) على المتغير (التابع) أداء الموارد البشرية. ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة الميدانية على أداة المقابلة (غير المهيكلة) والتي أجريت مع رئيس دائرة الموارد البشرية لكن لم يسمح لنا بمتابعة المقابلات جراء تفشي وباء كورونا. أما الأداة الرئيسية في هذه الدراسة فتمثلت في أداة الاستبيان الذي هدفنا من خلاله إلى الإجابة على إشكالية بحثنا الموضح اعلاه، ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها يمكن القول بأن الوحدة محل الدراسة اتسمت بتغلب النمط الديمقراطي على باقي الانماط الاخرى و أثرت بالفعل على اداء الموارد البشرية ، وهو ما أظهرته النتائج لوجود علاقة ارتباط بينهما من جهة، ومن جهة توصلنا كذلك إلى أنه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في توجهات وأراء أفراد العينة حول مستوى اداء الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).



# الخلاصة



# الخاتمة

أصبحت القيادة موضوعا يستقطب اهتمام الكثير من الباحثين كالمفكرين في مجالات العلوم الإنسانية والاجتماعية المختلفة، وذلك لأهميتها في تسيير حياة المجتمعات، خاصة الحاجة الملحة لمعرفة النمط القيادي الذي يحقق الاهداف، وكذلك حاجات الاطارات البشرية المختلفة لمعرفة الطرق المناسبة لتحقيق أقصى فعالية في مختلف الأعمال التي يقومون بها.

ويعتبر أداء الموارد البشرية الأساس الذي يبرز نوع النمط الذي يجب على القائد اتباعه.

فحسب المستوى المقدم من العاملين يختار القائد نمطه القيادي، فإن كان جيدا سعى للمحافظة على النمط المتبع، أما إذا تقهقر الأداء واختل توازن واستقرار المؤسسة وتذبذب انتاجها فإن على القائد البحث عن الاسباب التي أدت اليها، وإذا كان السبب النمط القيادي، عليه اللجوء إلى تغيير طريقة معاملته ومنح بعض السلطات للعمال وترك بعض الحرية في أداء العمل.

وهكذا فإن الأنماط القيادية السائدة تتفاوت الاداءات فيها، او النتائج المترتبة عنها بالنسبة للمؤسسة ومواردها المختلفة، فالنمط الديمقراطي ينتج جماعة متعاونة وإيجابية، بينما النمط القيادي التسلسلي يحقق الاستقرار والتعاون، كما انه قد ينتج جماعات سلبية غير متعاونة، وذلك تحت ظروف بيئية مختلفة، كما قد نجد نمطا قياديا مغايرا للنمطين السابقين اين يكون فيه القائد مجرد مستشار يعطي بعض الحرية في اختيار الاسلوب المناسب للعمل، مما يؤدي في كثير من الاحيان

لانتشار نوع من الفوضى.

ومهما يكن نمط القيادة السائد فان الممارسة اليومية قد تختلف تبعا للمواقف والظروف السائدة، مما يترتب عنه استجابات متباينة، فالقائد هو الذي يجعل الأتباع من العمال يحبون العمل ويسعون للوصول إلى درجة كبيرة من الاستقرار وارتفاع الروح المعنوية بينهم وزيادة الرضا والتعاون، وذلك حسب الأنماط المتبعة في الواقع المعاش داخل المؤسسة.

من خلال معالجتنا لموضوع أنماط القيادة وانعكاساتها على أداء الموارد البشرية حاولنا دراسة هذا الموضوع نظريا وميدانيا، وقد تبين من خلال دراستنا أن النمط القيادي الديمقراطي، يعتبر من أهم الأنماط القيادية انتشارا نظرا لما يتيح للمرؤوسين من حرية في أداء مهامهم وإحساسهم بأهميتهم مما يزيد من دافعيتهم للإنتاج وتحقيق أداء أفضل، كما أن النمط الديكتاتوري المرن يحافظ على الانضباط وعلى السير الحسن للعمل ويساهم في تحسين الأداء.

# الخاتمة

أولاً: النتائج:

## 1. النتائج النظرية:

- ✚ تعتبر الانماط القيادية المستعملة بأبعادها الثلاثة من المصطلحات الكلاسيكية ، فهي انماط متداولة ولها سابق دراسات من قبل المفكرين جاءت لتجمع بين مميزات ونظريات القيادة.
- ✚ تمثل الانماط القيادية المدروسة عاملاً أساسياً في تطوير وديمومة المنظمات ذلك بما تشكله من أهمية في بناء وتعزيز ميزة تنافسية بين أفرادها من خلال الاداء الامثل.
- ✚ يحتل النمط الديمقراطي أهمية خاصة لجميع المنظمات الصناعية كونه يساهم في تحسين أداء الأفراد ويحقق فعاليته المطلوبة .لذا ينظر إليه على أنه من المداخل التطويرية للمؤسسات.
- ✚ تساعد الانماط القيادية على بناء رؤية واضحة للمسؤولين، وتشجع الأفراد العاملين على تنفيذها والعمل على تعديل أو تغيير الأنظمة القائمة لتتلاءم مع هذه الرؤية.
- ✚ تتكون الانماط القيادية في الدراسة الانية من ثلاث مكونات تتمثل في:
  - النمط الديمقراطي أو كما يسمى في بعض الدراسات بالنمط التشاركي إذ يشير إلى إمكانية المسؤول أن يقود العاملين ويجعلهم مستعدين لأتباعه من خلال غرس روح الثقة والاحترام فيهم وبهذا يجعلهم يقدمون جهوداً إضافية طوعية أكثر مما هو متوقع منهم ويزيد من مدى كفاءتهم على تحمل المسؤولية.
  - ويعتبر النمط الاوتوقراطي او كما يسمى كذلك الديكتاتوري ذو هيبة قيادية من خلال الانضباط وتغليب القانون وهو نمط عملي ذو نظرة استشرافية، ومع وجود قليل من المرونة من طرف القادة فإن الموارد البشرية تشحذ الهمة، من خلال رفع روح التحدي في العمل، إلى جانب بناء العلاقات القوية بين العاملين من خلال توضيح وايصال القائد الرؤية المستقبلية، وبث روح التفاؤل والتشجيع على الصمود أمام المصاعب وبهذا يجعل من الخطر فرصة ومن الضعف قوة وبذلك تطبيق رؤية واهداف المنظمة.
  - اما الاسلوب الثالث وهو النمط الحر او كما يطلق عليه بعض الباحثين النمط الفوضوي او المتساهل فإنه يغلب عليه عدم الانضباط من خلال قائده الذي يبدي عدم التدخل في المرؤوسين وترك لهم حرية التصرف، لهذا تتصرف الجماعة معتمدة على نفسها، فهي غير موجهة، ويركز القائد اهتمامه على حرية الفرد العامل في أداء العمل و التصرف، وتحديد المهام، وإتباع الإجراءات التي يراها العاملون ملائمة لإنجاز اعمالهم، وهذا ما يعطي انطبعا سيئا للمورد البشري من خلال ضعف ادائه.

# الخاتمة

كما يحظى أداء الموارد البشرية بأهمية بالغة من طرف الباحثين والمسيرين ومن مكانة متميزة في بيئة الأعمال. باعتبار أنه يمثل الدافع الأساسي لوجود أي منظمة من عدمها، لهذا يرتبط مفهوم الأداء بالكفاءة والفعالية، وتعتبر عملية تقييم الأداء عملية مهمة حيث تشمل تقييم أداء الفرد، وترتكز فكرة التقييم على مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط.

## 2. النتائج التطبيقية:

من خلال الجانب التطبيقي وبناء على دراسة حالة وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغرب، توصلنا إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:

تعتبر وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة ذات أهمية اقتصادية متميزة باعتبارها تقوم بإنتاج منتجات هيكلية حديدية ذات استهلاك واسع، وتتوجه بهذه المنتجات إلى فئات واسعة من الشركات الوطنية والأجنبية من خلال تقديم مستوى عالي من الجودة تنافس بها المنظمات الأخرى.

ظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية فقط بين بعد النمط القيادي الديمقراطي وأداء الموارد البشرية، حيث:

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين انماط القيادة وأداء الموارد البشرية، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.183$ ) عند مستوى الدلالة تساوي 0.245 هي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي وأداء الموارد البشرية، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.623$ ) عند مستوى الدلالة تساوي 0.000 هي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي وأداء الموارد البشرية، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=-0.291$ ) عند مستوى الدلالة تساوي 0.061 هي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر وأداء الموارد البشرية، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=-0.174$ ) عند مستوى الدلالة تساوي 0.271 هي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

كما لاحظنا وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين انماط القيادة وأبعادها، حيث:

# الخاتمة

توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين انماط القيادة والنمط الديمقراطي، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=-0.488$ ) عند مستوى الدلالة تساوي 0.001 هي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين انماط القيادة والنمط الاوتوقراطي، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.418$ ) عند مستوى الدلالة تساوي 0.006 هي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين انماط القيادة والنمط الحر، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.696$ ) عند مستوى الدلالة تساوي 0.000 هي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

وعليه النمط القيادي الديمقراطي والنمط القيادي الاوتوقراطي والنمط القيادي الحر أبعاد جد معبرة على انماط القيادة.

وأثبتت نتائج الدراسة انه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى اداء الموارد البشرية في وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغير تعزى لتأثير السمات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

ومن خلال النتائج نجد أن قيمة ( $T=0.048$ ) ومستوى الدلالة المحسوبة ( $0.868$ ) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ )، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى اداء الموارد البشرية بوحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغير تعزى لمتغير الجنس، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الأولى العدمية.

من خلال النتائج المستخلصة كذلك يتبين أن اختبار  $F$  يظهر عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول اداء الموارد البشرية بوحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغير تعزى لمتغير العمر، حيث أن قيمة ( $F=0.146$ ) ومستوى الدلالة المحسوبة ( $0.931$ ) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية بصيغتها العدمية.

# الخاتمة

تبين ايضا من خلال النتائج أن اختبار  $F$  يظهر عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى اداء الموارد البشرية تعزى لمتغير المستوى الدراسي، حيث أن قيمة ( $F=1.257$ ) ومستوى الدلالة المحسوبة ( $0.303$ ) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ ) ، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة بصيغتها العدمية.

كما وضحت النتائج أن اختبار  $F$  يظهر عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى اداء الموارد البشرية بوحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغير تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث أن قيمة ( $F=0.288$ ) ومستوى الدلالة المحسوبة ( $0.834$ ) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ ) ، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة بصيغتها العدمية.

من خلال النتائج ايضا يتبين أن اختبار  $F$  يظهر عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى اداء الموارد البشرية بوحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغير تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث أن قيمة ( $F=2.065$ ) ومستوى الدلالة المحسوبة ( $0.121$ ) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ ) ، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الخامسة بصيغتها العدمية.

## ثانيا: التوصيات:

من خلال الدراسة التي اجريناها نرى لزاما تقديم بعض التوصيات المهمة :

الاهتمام بتشجيع الموظفين على بذل جهد أكبر في العمل لزيادة الأداء.

يجب توضيح نتائج تقييم الموظفين والتي على أساسها تتحدد مكانته فذلك يشجع الفرد على الانضباط في العمل أكثر، على عكس الموظف الذي لا يعرف نتائج تقييمه فسيبني توقعات خاطئة عن عمله، كما أنه سيعتقد أن الموظف المنضبط في العمل وغير ذلك سيان.

رغم أهمية الاهتمام بقواعد العمل وضرورة الالتزام بها إلا أن المرونة النسبية ضرورية، حيث أكدت أغلب الدراسات أن العمل البيروقراطي ورغم بعض إيجابياته إلا أنه يعرقل العمل ويحطم السلوك الإيجابي لدى العامل، لذلك على القيادة في وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغير أن تراعي مرونة القرارات.

# الخاتمة

- ✚ إن الاهتمام بالتدريب عملية مستمرة لدى المؤسسات الرائدة، لذلك ومهما كانت مستوى الميزانية المخصصة لتدريب العاملين ومستوى الاهتمام به، إلا أن رفع الاهتمام أكثر سينعكس إيجاباً على الوحدة.
- ✚ إن الاعتراف بجهود العاملين والنقاش معهم حول كيفية تطوير ذاتهم لها أثر قوي على مخرجاتهم وسلوكياتهم ومستوى ولائهم للجهة التي يعملون بها.
- ✚ تطوير مهارة العاملين في الشركة، ورفع مستواهم لما في ذلك من فائدة تنعكس على الشركة
- ✚ التعامل مع الأفراد العاملين في الشركة بجدية بناءً على مستوياتهم في الخبرة بحيث تتيح الفرصة لمن يتم تعيينهم حديثاً بأن يستفيدوا من خبرات أقرانهم، وزملائهم الذين يملكون الخبرة الأطول إضافة إلى أن يعطي من يمتلك الخبرة الأطول الفرصة ليكون مسؤولاً إدارياً
- ✚ العمل بشكل جاد، ومستمر على تطوير معرفة رأس المال البشري من خلال تثقيفهم من خلال المحاضرات، والندوات، ودعوتهم، وإشراكهم في القضايا الفنية، والإدارية التي تهم الشركة، وربط ذلك من خلال أداء نموذج التأثير المثالي لنمط القيادة الديمقراطية.
- ✚ ضرورة عقد الإدارة ورشات عمل لمسؤولي الوحدة تناقش الأنماط القيادية وتبين مزايا ومساوئ كل نمط، وتكون رؤية واضحة للمدير والرؤساء ليتبع النمط الأفضل ويتحاشى النمط الذي يعيق تطورهم وتطور مؤسستهم.
- ✚ التركيز على مدير الوحدة على وجه الخصوص، و توعيته بمزايا النمط الديمقراطي وأهمية استخدامه، من خلال دورات تدريبية و ورشات عمل تناقش و تحث على استخدام هذا النمط.
- ✚ اعتماد اللامركزية في إدارة الوحدة و إتاحة الحرية ولو بشكل جزئي لمديري الدوائر والمصالح في تطوير مصالحهم، خصوصاً في مجالات التخطيط، والعمل الاجتماعي، بما يتلاءم مع الاتجاهات الاقتصادية الحديثة
- ✚ إعادة النظر في طريقة اختيار نواب المدراء، بحيث يتم الاختيار وفق آليات تضمن وصول أصحاب الكفاءات، والمبدعين، ويمكن ان يتم ذلك من خلال إعطاء نقاط إضافية لمن يقوم بعمل إبداعي، أو يسهم بشكل فعال في تطوير دائرته، مما سيضيف مزيداً من العمل التنافسي بين المرشحين لهذا المنصب.

# الخاتمة

- ✚ العمل على أن يكون ترقية نائب المدير إلى مدير من خلال ما يقدمه من إنجازات لوحده، ومجتمعه، دون النظر للأقدمية فقط.
- ✚ ضرورة إشراك رؤساء المصالح لموظفيهم في المواقف الإدارية المختلفة، وإطلاعهم على المستجدات مما ينمي لدى الموظفين روح الانتماء للوحدة، ويسهم في إضفاء جو من الألفة بين الإدارة والموظفين
- ✚ ضرورة الاطلاع المستمر من القادة والرؤساء على كل ما هو جديد في مجال الإدارة، من أبحاث ودراسات و تقارير، خصوصا في مجال انماط القيادة مما يسهم في التطوير الذاتي لمدير لقادة الوحدة.
- ✚ استخدام الوسائل التقنية الحديثة في تبادل الخبرات بين المدير والمسؤولين الآخرين ذلك عبر التواصل الاجتماعي بينهم، واستثمار ذلك في ما من شأنه تطوير العمل الإداري.
- ✚ توفير الحوافز المادية و المعنوية للمبدعين، من المسؤولين والعمال على حد سواء من ربط العلاوة السنوية بتقييم الوحدة في مجالات الأداء البشري.

## ثالثا: آفاق الدراسة

- ✚ إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف أكثر على الانماط القيادية الحديثة
- ✚ اجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية في الانماط القيادية بمؤسسات أخرى وعلى عينات أكبر من أفراد المجتمع
- ✚ مساهمة الانماط القيادية في التحليل الاستراتيجي
- ✚ دور القيادة بجميع انواعها في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة
- ✚ مساهمة الانماط القيادية في الحد من الصراعات التنظيمية.



الفقه رسي



# فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	الإهداء
II	الشكر
III	ملخص الدراسة
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الجداول
<b>مقدمة عامة</b>	
أ	المقدمة
ب	إشكالية البحث و الاسئلة البحثية
ب - هـ	الدراسات السابقة
هـ	فرضيات الدراسة
و	نموذج الدراسة
ز	مبررات اختيار الموضوع
ز	اهمية الدراسة
ز	اهداف الدراسة
ح	المنهج المستخدم في الدراسة
ج	صعوبات الدراسة
ط	هيكل الدراسة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لأنصاط القيادة</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الاول: مفاهيم اساسية حول القيادة
03	المطلب الأول: ماهية القيادة، نشأتها و تطورها التاريخي
03	الفرع الأول: تعريف القيادة
05	الفرع الثاني: نشأة القيادة وتطورها التاريخي
05	اولا: القيادة في الفكر القديم
05	ثانيا: القيادة في الفكر الحديث

# فهرس المحتويات

06	المطلب الثاني: اهمية القيادة
08	المطلب الثالث: مكونات القيادة
08	الفرع الأول: القائد
08	اولا: السلطة الرسمية
08	ثانيا: قوة الثواب والعقاب
08	ثالثا: الخبرة الشخصية
08	رابعا: قوة الاقناع
09	الفرع الثاني: المرؤوسين(الاتباع)
10	الفرع الثالث: عملية التأثير
10	اولا: التأثير القائم على المكافئات
10	ثانيا: التأثير القائم على الاكراه
10	ثالثا: التأثير القائم على اسس مرجعية
10	رابعا: التأثير القائم على الخبرة
10	خامسا: التأثير القائم على الاعجاب
10	سادسا: التأثير القائم على الشرعية
11	الفرع الرابع: تحقيق اهداف الجماعة
11	الفرع الخامس: الموقف
11	المبحث الثاني: النظريات المفسرة للقيادة
11	المطلب الأول: النظرية السلوكية
11	الفرع الأول: نظرية الشبكة الادارية
12	الفرع الثاني: نظرية X و Y
13	الفرع الثالث: نظرية الأبعاد الثلاثة
13	المطلب الثاني: النظرية الموقفية
13	الفرع الأول: النظرية الموقفية لفيدلر
14	الفرع الثاني: نظرية المسلك والهدف

# فهرس المحتويات

14	الفرع الثالث: نظرية نضح الأتباع
15	الفرع الرابع: نموذج القيادة الموقفية ليوسر
15	المطلب الثالث: النظرية التحويلية
15	الفرع الأول: نظرية باس للقيادة التحويلية
15	الفرع الثاني: نظرية بيرنز في القيادة التحويلية
16	المطلب الرابع: نظريات اخرى للقيادة
16	الفرع الأول: نظرية الرجل العظيم
16	الفرع الثاني: نظرية السمات
16	الفرع الثالث: نظرية القائد الخادم
17	الفرع الرابع: النظرية الكارازماتية
17	المبحث الثالث: انماط القيادة
17	المطلب الاول: النمط القيادي الاوتوقراطي التسلطي
19	الفرع الأول: اشكال النمط الاوتوقراطي
19	اولا: الأسلوب الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم
19	ثانيا: الأسلوب الأوتوقراطي الخير أو المعتدل
19	ثالثا: الأسلوب الأوتوقراطي اللبق أو المناور
19	الفرع الثاني: مزايا النمط الأوتوقراطي
19	الفرع الثالث: عيوب النمط الأوتوقراطي
20	المطلب الثاني: النمط القيادي الديمقراطي (التشاركي)
22	الفرع الأول: أشكال النمط الديمقراطي
22	الفرع الثاني: مزايا النمط الديمقراطي
22	الفرع الثالث: عيوب النمط الديمقراطي
23	المطلب الثالث: النمط القيادي الحر (الفوضوي او التسبيبي.)
24	الفرع الاول: خصائص النمط الحر
24	الفرع الثاني: مزايا النمط الحر

# فهرس المحتويات

24	الفرع الثالث: عيوب النمط الحر
26	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثالث: أداء الموارد البشرية وعلاقتها بالقيادة وانماطها</b>
28	تمهيد
29	المبحث الاول: مفاهيم اساسية حول أداء الموارد البشرية
29	المطلب الاول: تعريف أداء الموارد البشرية وخصائصها
29	الفرع الأول: تعريف أداء الموارد البشرية
31	الفرع الثاني: خصائص أداء الموارد البشرية
31	أولاً: الأداء مسألة إدراك.
31	ثانياً: الأداء مفهوم متطور عبر الزمن
31	ثالثاً: الاداء مفهوم شامل
32	رابعاً: الاداء مفهوم غني بالتناقضات
32	خامساً: الأداء ذو أثر رجعي على المنظمة
32	المطلب الثاني: أهمية واهداف أداء الموارد البشرية
32	الفرع الأول: أهمية أداء الموارد البشرية
32	أولاً: أهمية ادارة الموارد البشرية
33	ثانياً: مكانة المورد البشري في الفكر الحديث
34	الفرع الثاني: اهداف الموارد البشرية
35	المطلب الثالث: محددات أداء الموارد البشرية
36	المطلب الرابع: محددات وابعاد أداء الموارد البشرية
36	المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية
36	الفرع الاول: العوامل الفنية
37	الفرع الثاني: العوامل الانسانية
37	الفرع الثالث: العوامل البيئية
38	المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية

# فهرس المحتويات

38	المطلب الأول: ماهية تقييم أداء الموارد البشرية
38	الفرع الأول: تعريف واهمية تقييم اداء الموارد البشرية
39	اولا: تعريف تقييم أداء الموارد البشرية
39	ثانيا: اهمية تقييم أداء الموارد البشرية
41	المطلب الثاني: خطوات وانواع تقييم أداء الموارد البشرية
41	الفرع الاول: خطوات تقييم أداء الموارد البشرية
41	اولا: تخطيط الأداء
41	ثانيا: المتابعة والتقييم والاشراف على الاداء
41	ثالثا: تقييم الاداء
42	رابعا: مكافاة الاداء
42	الفرع الثاني: انواع تقييم أداء الموارد البشرية
42	اولا: التقييم عن طريق المشرف او الرئيس المباشر للفرد
42	ثانيا: التقييم عن طريق الزملاء
42	ثالثا: التقييم الذاتي
42	رابعا: التقييم عن طريق المرؤوسين
42	خامسا: التقييم عن طريق العملاء
42	المطلب الأول: معايير تقييم الاداء ومتطلبات نجاحه
42	الفرع الأول: معايير تقييم اداء الموارد البشرية
42	أولا: تحديد المعايير الأساسية لنظام تقييم أداء الموارد البشرية
43	ثانيا: الشروط الواجب توافرها عند تقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسات:
43	الفرع الثاني: متطلبات نجاح تقييم أداء الموارد البشرية.
44	المبحث الثالث: العلاقة بين انماط القيادة واداء الموارد البشرية
44	المطلب الاول: خصائص شخصية القائد وتأثيرها على اداء الموارد البشرية
45	المطلب الثاني: تأثير النمط القيادي على أداء الموارد البشرية
46	اولا: تأثير نمط القيادة الديكتاتوري على المورد البشري

# فهرس المحتويات

46	ثانيا: تأثير نمط القيادة الديموقراطي على المورد البشري
46	ثالثا: تأثير نمط القيادة الحر على المورد البشري
47	المطلب الثالث: جوانب القصور في سلوك القادة و تأثيرها على اداء الموارد البشرية.
50	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: دراسات حالة وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغیر-الواديلج</b>	
52	تمهيد
53	المبحث الأول: تقديم وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغیر
53	المطلب الأول: التعريف بوحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغیر.
53	المطلب الثاني: وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغیر
54	المطلب الثالث: منتجات و أهداف وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغیر
54	الفرع الأول: منتجات المؤسسة
55	الفرع الثاني: أهداف المؤسسة
55	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للوحدة
57	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة.
57	المطلب الأول: منهج الدراسة
57	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
57	الفرع الأول: مجتمع الدراسة
57	الفرع الثاني: عينة الدراسة
58	الفرع الثالث: خصائص عينة الدراسة
63	المطلب الثالث: أدوات جمع المعلومات و التحليل الإحصائي
63	الفرع الأول: المقابلة
63	الفرع الثاني: الاستبيان
64	الفرع الثالث: أدوات التحليل الإحصائي
64	أولا: مقاييس الإحصاء الوصفي ( Descriptive Statistic Measures )
65	ثانيا: معامل كرونباخ ألفا

# فهرس المحتويات

65	ثالثا: معامل الارتباط بيرسون
65	رابعا: اختبار كولمجراف سمرنوف
65	خامسا: تحليل الانحدار المتعدد
65	سادسا: تحليل التباين الأحادي
65	سابعا: اختبار T للعينات المستقلة
65	ثامنا: تحليل التباين للانحدار
65	المطلب الخامس: ثبات وصدق أداة الدراسة
65	الفرع الأول: ثبات أداة الدراسة
66	الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة
69	الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
69	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة.
69	المطلب الأول: تحليل اتجاهات آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة.
69	الفرع الأول: تحليل اتجاهات آراء أفراد العينة حول محور "انماط القيادة
76	الفرع الثاني: تحليل اتجاهات آراء أفراد العينة حول محور أداء العاملين.
78	المطلب الثاني: اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
78	الفرع الأول: اختبار علاقة الارتباط بين أبعاد انماط القيادة و أداء الموارد البشرية
78	الفرع الثاني: اختبار علاقة الارتباط بين انماط القيادة و أبعادها:
79	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
79	الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
79	اولا: تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الدراسة الأولى
80	ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى
81	ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية
81	رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
82	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
82	اولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

# فهرس المحتويات

82	ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية
83	ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
84	رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
84	خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة
85	المطلب الرابع: تفسير نتائج الدراسة.
85	الفرع الأول: تفسير نتائج الدراسة المتعلقة بالاستبيان
85	اولا: تفسير نتائج البيانات الشخصية
85	ثانيا: تفسير نتائج محاور الاستبيان
86	الفرع الثاني: تفسير نتائج الدراسة المتعلقة باختبار الفرضيات
86	اولا: تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى
87	ثانيا: تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية
89	خلاصة الفصل
<b>الخاتمة ( النتائج والتوصيات)</b>	
-	1- النتائج
-	2- التوصيات
-	فهرس المحتويات
-	قائمة المراجع
-	قائمة الملحق



# قائمة المراجع



# قائمة المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية:

### I. الكتب:

1. احمد ابراهيم احمد. (2012). الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي.
2. احمد عارف العساف، و محمود الوادي. (2011). منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الادارية، المفاهيم والادوات. عمان الاردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
3. احمد سيد مصطفى. (2000). ادارة السلوك التنظيمي. الاسكندرية مصر: الدار الجامعية.
4. احمد ماهر. (1999). إدارة الموارد البشرية. مصر: دار الجامعية للنشر.
5. احمد صقر عاشور. (1989). السلوك الإنساني في المنظمات. الاسكندرية: الدار الجامعية.
6. السيد فتحي الويشي. (2013). الأساليب القيادية للموارد البشرية (الأخلاق الإدارية - إستراتيجيات التغيير (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
7. ايهاب عيسى المصري، و طارق عبد الرؤوف عامر. (2015). القيادة الإدارية والقائد الإداري. مصر: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.
8. بلقاسم سلاطية و حسان الجيلاني. (2004). منهجية العلوم الاجتماعية. عين مليلة الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر.
9. بشير العلاق. (1997). تنمية المهارات الاشرافية والقيادية. الاردن: دار اليازوري للنشر.
10. توفيق محمد عبد المحسن. (2002). تقييم الاداء : مداخل جديدة لعالم جديد. مصر: دار النهضة العربية.
11. جابر طه عبد الرحيم عاطف. (1997). السلوك التنظيمي مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات (بتصرف). مصر: الدار الجامعية.
12. جمال الدين محمد المرسي. (2003). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين. القاهرة: الدار الجامعية.
13. جمال الدين محمد مرسي. (2006). الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية الابراهيمية.
14. جمال الدين لعويسات. (2003). السلوك التنظيمي و التطوير الإداري. الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر.
15. حسن إبراهيم بلوط. (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي. بيروت: دار النهضة العربية.

## قائمة المراجع

16. حسن راوية. (2004). السلوك في المنظمات. الاسكندرية: مطبعة الدار الجامعية.
17. حسن محمد إبراهيم، و محمد العجمي . (2007). القيادة التربوية. عمان: دار الميسرة للنشر.
18. د. مهدي حسن زويلف، أحمد القاطمين. (1995). "الرقابة الادارية (مدخل كمي). عمان، المملكة الاردنية الهاشمية: دار حزين مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
19. رنجي مصطفى عليان. (2005). طرق جمع المعلومات والبيانات لأغراض البحث العلمي. الاردن: دار الصفاء للنشر و الطباعة.
20. رشيد زرواتي. (2008). تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. قسنطينة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
21. زكي محمود هاشم. (2001). اساليب الادارة. الكويت: بدون دار.
22. زيد منير عبودي. (2008). القيادة ودورها في العملية الإدارية. الاردن: دار البداية.
23. سعيد القحطاني . (2008). القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
24. شوقي طريف. (1993). السلوك القيادي و فعاليته في الإدارة. القاهرة: دار الغريب.
25. طارق شريف. (2002). الفكر الاستراتيجي للقادة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
26. طارق عبد الحميد البدري. (2002). أساسيات في علم إدارة القيادة. عمان: دار الفكر.
27. طارق عبد الرؤوف عامر ايهاب عيسى المصري. (2015). القيادة الإدارية والقائد الإداري. مصر: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.
28. طلعت ابراهيم لطفي. (1995). اساليب وادوات البحث الاجتماعي. الاسكندرية مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
29. عادل زايد. (2006). الاداء التنظيمي المتميز الطريق الى منظمة المستقبل. عمان: بدون ناشر.
30. عبد العزيز صالح. (2000). اصول و مبادئ الإدارة العامة. عمان: الدار العلمية للنشر و التوزيع.
31. عثمان حسن عثمان. (1998). المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل الجامعية. الجزائر: منشورات الشهاب.
32. سهاد المصري. (2003). إدارة الأفراد و تنمية الموارد البشرية. مصر: الاسراء للطباعة.

## قائمة المراجع

33. عاطف جابر، و طه عبد الرحيم. (1997). السلوك التنظيمي مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات. مصر: الدار الجامعية.
34. عامر عوض. (1998). السلوك التنظيمي الاداري،. الاردن: دار اسامة للنشر.
35. عبد الباقي صلاح الدين. (2002). الجوانب العلمية والتنظيمية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات. مصر: الدار الجامعية للتوزيع والنشر.
36. عبد المالك مهودة. (2011). الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم). عمان: دار الایهم للنشر والتوزيع.
37. عفاف معتز. (2008). التميز في إدارة الموارد البشرية. الاردن: دار الفضيلة.
38. فاروق مجدلاوي. (2003). الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب (الإصدار الطبعة 1). عمان: دار اليازوردي للنشر.
39. فريد النجار. (2000). المنافسة والترويج التطبيقية (آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية). الإسكندرية- مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
40. كاضم محمود. (2011). مبادئ إدارة الاعمال. عمان: دار ثراء للنشر.
41. ماجدة بنت ابراهيم الجارودي. (2011). قيادة التحويل في المنظمات مدخل الى نظريات القيادة. الرياض: قرطبة للنشر و التوزيع
42. محمد احمد درويش. (2009). نظريات القيادة واستراتيجيات الاستحواذ على القوة. القاهرة: عالم الكتب.
43. محمد القربوتي. (2009). السلوك التنظيمي. عمان: دار وائل للنشر.
44. محمد شفيق. (2009). القيادة تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة. القاهرة: نهضة مصر للنشر.
45. محمد عبد الفتاح ياغي. (1996). درجة الرضا الوظيفي للعاملين في المركز الجغرافي الأردني بعمان. الأردن: بدون دار.
46. محمد اسماعيل بلال. (2004). إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية مصر: دار الجامعة الجديدة.
47. محمد جمال الدين مرسي. (2006). الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية. الاسكندرية مصر: دار النهضة.
48. محمد حسن راوية. (2001). ادارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية. الاسكندرية: الدار الجامعية.

## قائمة المراجع

49. محمد حسنين العجمي. (1998). الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية،. الاردن: المسيرة للنشر.
50. مدحت ابو النصر. (2009). قادة المستقبل. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
51. مدحت محمد ابو النصر. (2007). إدارة و تنمية الموارد البشرية – الاتجاهات المعاصرة. ط 1. القاهرة: النيل للنشر.
52. مصطفى محمود ابو بكر. (2004). الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. القاهرة: الدار الجامعية.
53. مهدي حسن زويلف. (2001). إدارة الموارد البشرية (مدخل كمي). عمان: دار الفكر للطباعة والتوزيع.
54. نادر شعبان السواح. (2005). مبادئ الاحصاء الوصفي باستخدام برنامج SPSS. الاسكندرية مصر: الدار الجامعية.
55. نواف سالم كنعان. (2006). القيادة الإدارية. عمان: دار الثقافة.
56. نورث هاوس. (2006). القيادة الإدارية النظرية والتطبيق. (صلاح المعيوف، المترجمون) الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
57. وفاء الزير. (1983). القيادة وقضية التنفير. القاهرة: علم الكتب.
- II. المذكرات والرسائل:**
58. السعيد بريش، و نعيمة يحيوي. (2011). أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها: دراسة حالة ملبنة الأوراس. الجزائر: جامعة ورقلة.
59. بختة هدار. (2012). دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الجزائر: جامعة ورقلة.
60. حسين محمد ابراهيم الحموي. (1999). نظام مقترح لتقييم أداء العاملين في البنوك التجارية التابعة للقطاع العام. عين شمس مصر: كلية التجارة جامعة عين شمس.
61. حميدة دريادي. (2010). دور القيادة الإدارية في تحقيق الجودة الشاملة. مذكرة ماجستير، جامعة دالي ابراهيم، الجزائر.
62. سعاد بعيحي. (2007). تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية. المسيلة: جامعة محمد بوضياف.

## قائمة المراجع

63. علي عبد الله. (2003). مطبوعة جامعية. جامعة الجزائر، الجزائر.
64. محمد البشير الغوالي، و احمد علماوي. (2011). إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية. ورقة: جامعة قاصدي مرباح.
65. محمد بن عبد العزيز العميرة. (2003). علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي. السعودية : قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية .
66. محمود بوقطف. (2014). التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين. بسكرة الجزائر: مذكرة ماجستير.
67. محمود عكاشة. (2008). أثر الثقافة التنظيمية على الاداء التنظيمي. غزة فلسطين: مذكرة ماجستير الجامعة الاسلامية.
68. موسى جاهل. (2017). أثر المهارات القيادية على أداء العاملين. المسيلة: جامعة محمد بوضياف.
69. نعيمة يجياوي والسعيد بريش. (2011). أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها: دراسة حالة ملبنة الأوراس. الجزائر: جامعة ورقلة.
70. هبة السكري. (2014). القيادة الإدارية و علاقتها بجودة أداء العاملين. الجزائر: جامعة الجزائر 3.
71. يوسف أبو عيدة. (2010). الأنماط القيادية في الجامعات وانعكاسها على تفعيل أداء العاملين. غزة: جامعة الأهر.
- III. المجلات:
72. العربي عطية. (2012). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية. مجلة الباحث، الجزائر العدد 10، 323.
73. المحمدي الماضي. (2005). مداخل قياس الأداء في القطاع الخاص وتطبيقاتها على القطاع العام والحكومي. القاهرة 30.
74. عبد المليك مزهودة. (2 ماي، 2010). الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم). مجلة العلوم الإنسانية.
75. محمد حسين يسري. (2010). تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحسين مستوى أداء الخدمة الفندقية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 335.
76. نبيل حامد. (2012). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية. مجلة الباحث، الجزائر، 367.

## قائمة المراجع

77. ياسمينية ياسع. (2011) دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة (دراسة حالة شركة القطن الممتص SOCOTHYD). الجزائر، المجلة الإقتصادية و الاجتماعية،  
78. وداد بلكرمي. (ديسمبر، 2013). أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي. مجلة العلوم الانسانية، 496.

### IV. المقالات:

79. عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي. (2011). القيادة التحولية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة. الرياض.

### V. الملتقيات:

80. توفيق عبد الرحمن المبي. (2000). المستشار منهج متكامل لتطوير الأداء، الخطوات والأدوات،. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.  
81. سناء عبد الكريم خناق. (8-9 مارس، 2005). الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية. الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للحكومات والمنظمات، صفحة 35.  
82. موسى عبد الناصر. (2005). نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الإقتصادية العمومية. جامعة باجي مختار عنابة.  
83. ناصر محمد العديلي. (22 ديسمبر، 2008). بطاقة الأداء المتوازن أحدث نماذج قياس أداء الشركات وتحقيق التوازن الداخلي. عمان، الأردن.

### ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية:

84. Anne RIBEROLLES .(1992) .*Evoluer vers un nouveau dialogue en ressources humaines*, Edition . France: achevé d'imprimer sur les presses de jouve, N  
85. Bartoli, A. (1997). *Le management dans les organisations publiques*. paris: édition Dunod...,1292  
86. Ecosi. (1999). *Dialogues autour de la performance en entreprise*. paris: Harmattan.  
87. Frédéric et Pastré Olivier Parrat) .juin, 2002 .(Du bon usage des indicateurs EVA et MVA .*L'expansion Management Review* ،page.48  
88. Henery, M. (1998). *Le management au coeur des organisations*. paris: Editions d'organisations.

## قائمة المراجع

---

89. Isabelle Kerviler .(2001) *.Le contrôle de gestion à la portée de tous* .paris: economica.
90. Jacques Richard .(1989) *.L'audit des performances de l'entreprise* .paris: villeguerin.
91. Lévy-Leboyer, C. (2009). *La gestion des compétences*. Paris: Edition d'organisation.
92. Magnai, P. (1993). *Les systèmes de management, en 22 fiches de synthèse et 25QCM d'autocontrôle*. Paris: Editions d'organisation.
93. Marie Tresanini .(2004) *.Evaluer les compétences* . EMS Management & société colombelles.
94. Martory, B. (1999). *Controle de gestion social: solaires, masse salarial, effectifs, compétences performance*. paris: librairie vuibert.
95. Norton D Kaplan R" .(1992) *.Le tableau de bord prospectif"*, *Harvard Business*, "Les systèmes de mesure de la performance" .paris: organisation.
96. R.Brosque. (1989). *Fondement de la performance humaine dans l'entreprise*., paris: édition d'organisation.
97. Saubou, Y. (2004). *Tableaux de bord pour décideurs de qualité*. paris: édition afnor.
98. Petit. (1993). *gestion des ressources humaines principes généraux*. paris: dalloz.
99. Viarguesle, J. L. (2001). *guide du manager d'equipe*. paris: organisation.



# الاهل الاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



## استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

سيدي، سيدي

نضع بين أيديكم هذه الاستبانة راجين منكم الإجابة على الأسئلة المطروحة بكل دقة وموضوعية من أجل إثراء

موضوع مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر بعنوان "تأثير انماط القيادة على اداء الموارد البشرية في المؤسسة

الاقتصادية دراسة حالة: شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (وحدة المغير) "

مؤكدين أن كل المعلومات التي سنحصل عليها سوف تبقى سرية ويتم استخدامها لغرض البحث العلمي لا غير

وإجاباتكم الدقيقة والكاملة على جميع فقرات الاستبيان لها الأثر الكبير في مصداقية المعلومات التي ستقدمها هذه المذكرة.

نرجو وضع علامة (X) أمام كل عبارة وعدم ترك أي سؤال بدون إجابة لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة

للتحليل.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير شاكرين و مقدرين حسن تعاونكم.

تحت اشراف: د منصورى رقية

الطالب: بن صغير فؤاد

# الملحق

## الجزء الأول: البيانات الشخصية و المعلومات الوظيفية

الجنس:  ذكر  أنثى

الفئة العمرية: ما بين 20 و 30 سنة  ما بين 31 و 40 سنة  ما بين 41 و 50 سنة  أكثر من 50 سنة

المستوى الدراسي: ثانوي فأقل  تقني سامي  ليسانس   
 ماجستير او مهندس  دراسات عليا

سنوات الخبرة: 5 سنوات فأقل  من 6 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 15 سنة  من 16 إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة

المسمى الوظيفي: رئيس قسم  رئيس مصلحة  موظف   
 عامل

## الجزء الثاني: انماط القيادة في المؤسسة

رقم الفقرة	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>البعد الأول: النمط الديمقراطي</b>						
01	يشجع مسؤولك المباشر مبدأ المشاركة الجماعية في العمل					
02	يظهر مسؤولك المباشر مرونة في تعامله مع الموظفين					
03	يهتم مسؤولك المباشر بالمشاورة وتبادل الآراء حول العمل					
04	يعقد المسؤول المباشر غالباً اجتماعات للتواصل مع الموظفين و حل المشكلات					
05	يستخدم مسؤولك المباشر عبارات الثناء والمدح أثناء العمل					
06	يشجع المسؤول المباشر العاملين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه					
07	المسؤول المباشر يراعي قدرات العاملين عند توزيع المسؤوليات					
08	يتعامل المسؤول المباشر بروح إنسانية ومسؤولية مع العاملين و بما يحفظ كرامتهم.					
09	يتصف المسؤول المباشر بالعدالة في العمل.					

					يهتم المسؤول المباشر بمراعاة مصالح العاملين وتحقيق رغباتهم في الشركة.	10
					يحسن المسؤول المباشر اختيار المرؤوسين بعناية ويفوضهم بصلاحياته	11
<b>البعد الثاني: النمط الأوتوقراطي</b>						
					يعتقد مسؤولك المباشر ان تبادل الآراء والأفكار مضيعة للوقت	12
					يفضل المسؤول المباشر حل مشاكل العمل بأسلوبه الخاص.	13
					يحرص المسؤول المباشر على متابعة كافة المهام وتدقيقها بالتفصيل	14
					يلتزم المسؤول المباشر بالقوانين الرسمية و الأنظمة والتعليمات بحذافيرها	15
					يحرص مسؤولك المباشر على أن يكون هو المتحدث الرسمي بإسم العاملين	16
					يعتمد المسؤول المباشر على أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع العاملين	17
					يلزم المسؤول المباشر جميع العاملين بمستويات معينة من الأداء	18
					يمتلك المسؤول المباشر القدرة على تحليل مختلف المواقف في الشركة.	19
					يتخذ المسؤول المباشر القرار ويمسك بزمام السلطات بنفسه دون الرجوع لأحد.	20
					يفرض المسؤول المباشر العقوبات ويستخدم اسلوب التهديد للسيطرة على مرؤوسيه	21
<b>البعد الثالث: النمط الحر (الفوضوي)</b>						
					يفضل المسؤول المباشر عدم التقيد كثيرا في تنفيذ التعليمات	22
					يتساهل المسؤول المباشر مع العاملين المقصرين في أداء واجباتهم	23
					يتقبل المسؤول المباشر أي تغيير يقترحه العاملين في أسلوب العمل	24
					يتيح مسؤولك المباشر أكبر قدر من الحرية للموظفين لممارسة نشاطهم	25
					يسمح المسؤول المباشر بالاجتهاد الشخصي للعاملين في حل المشكلات	26
					يتنازل المسؤول المباشر عن دوره كموجه وملهم لعمل الأفراد والجماعات	27

# الملحق

					يتجنب المسؤول المباشر التدخل في حل النزاعات بين العاملين	28
					يخير المسؤول المباشر مرؤوسيه بما هو مطلوب ثم يتركهم يفعلون ما يشاءون	29

## الجزء الثالث : اداء الموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
30	عدم تفويض الصلاحيات يعيق من رفع مستوى أدائي					
31	ضعف التفاعل بين القائد والعمال يسهم في انخفاض مستوأدائي					
32	مشاركتي في اتخاذ القرار تساعد على تحسين أدائي					
33	اعتماد القائد على مبدأ الثقة ساعد في تطوير وتحسين مستوى أدائي					
34	يسهم اطلاعي على نتائج تقييم أدائي في تطويره					
35	حجم الأعمال التي أجزها تتفق مع توقعات قائدي.					
36	العمل الذي أمارسه تلائم مع امكانياتي و قدراتي					
37	نظام الحوافز والترقيات المعمول به في المؤسسة شجعتني على أداء عملي بكفاءة					
38	تشجيع مسؤولي المباشر دفعني لإنجاز عملي بكفاءة					
39	تفهم مديري أو رئيسي لمشاعري واحتياجاتي شجعتني على تحسين أدائي					

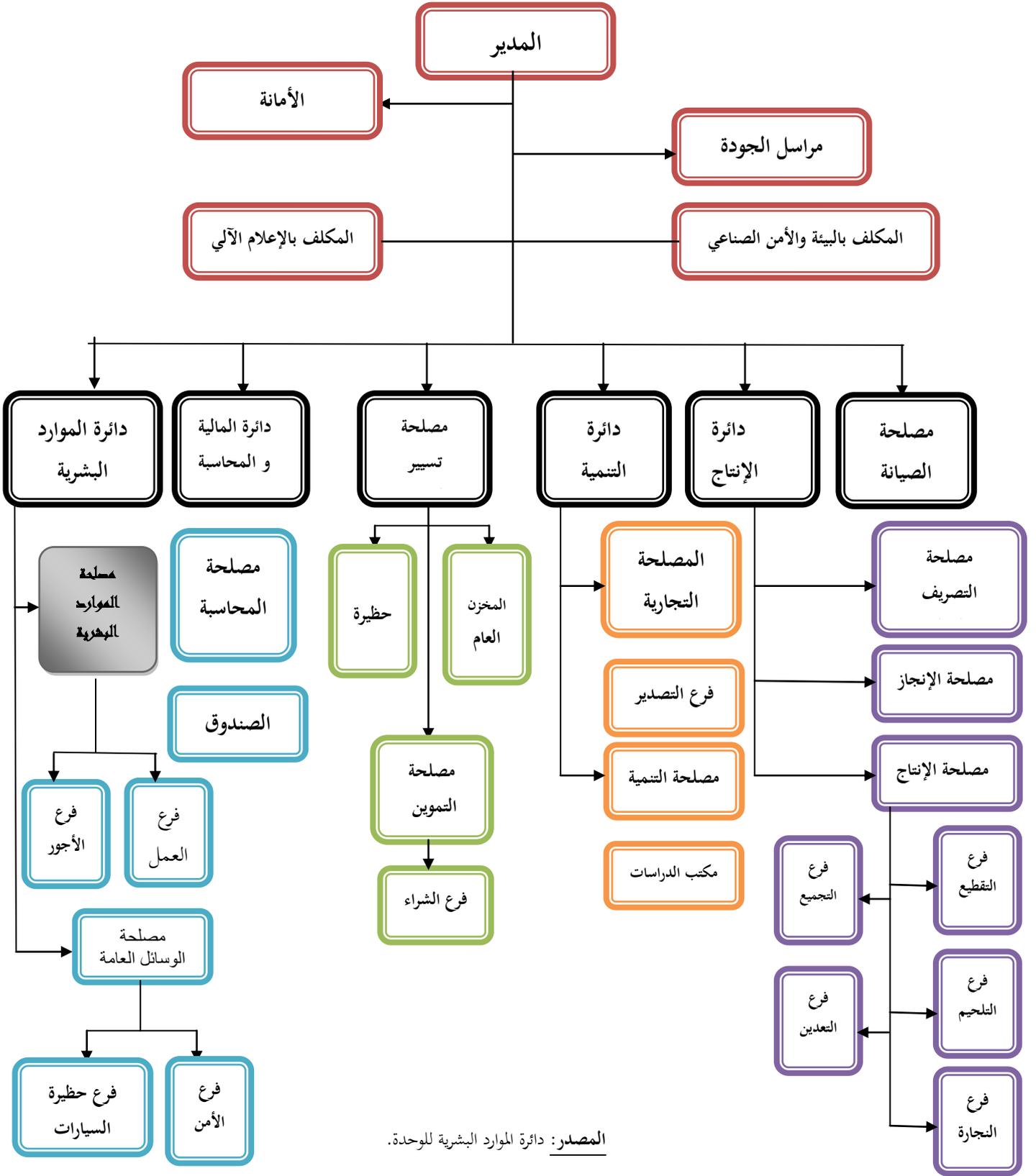
المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الملحق رقم (02): الاساتذة المحكمين

الجامعة	الرتبة	الاستاذ المحكم
جامعة بسكرة	استاذ محاضر(أ)	أحلام خان
جامعة بسكرة	استاذ مساعد(أ)	كاميليا يزغش
جامعة بسكرة	استاذ محاضر(أ)	حسام الدين غضبان

المصدر: من اعداد الطالب.

# الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي لوحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (المغير-الوادي)



ثبات أداة الدراسة:

المتغير المستقل:

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.543	29

البعد 01:

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.787	11

البعد 02:

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.564	10

البعد 03:

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.601	8

المتغير التابع:

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.611	10

1- اختبار التوزيع الطبيعي:

المتغير المستقل:

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		meanx
N		42
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3.3136
	Std. Deviation	.28177
Most Extreme Differences	Absolute	.101
	Positive	.101
	Negative	-.061-

Test Statistic	.101
Asymp. Sig. (2-tailed)	.200 <sup>c,d</sup>

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

البعد 01:

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		meanx1
N		42
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3.6732
	Std. Deviation	.54140
Most Extreme Differences	Absolute	.187
	Positive	.086
	Negative	-.187-
Test Statistic		.187
Asymp. Sig. (2-tailed)		.001 <sup>e</sup>

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.

البعد 02:

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		meanx2
N		42
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3.1548
	Std. Deviation	.47943
Most Extreme Differences	Absolute	.119
	Positive	.119
	Negative	-.087-
Test Statistic		.119
Asymp. Sig. (2-tailed)		.146 <sup>e</sup>

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		meanx3
N		42
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3.0179
	Std. Deviation	.58602
Most Extreme Differences	Absolute	.106
	Positive	.106
	Negative	-.086-
Test Statistic		.106
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

المتغير التابع:

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		meany
N		42
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3.8119
	Std. Deviation	.44841
Most Extreme Differences	Absolute	.115
	Positive	.090
	Negative	-.115-
Test Statistic		.115
Asymp. Sig. (2-tailed)		.187 <sup>c</sup>

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.

2- خصائص عينة الدراسة:

sexe

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	28	66.7	66.7	66.7
	انثى	14	33.3	33.3	100.0
Total		42	100.0	100.0	

age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30	13	31.0	31.0	31.0

31-40	20	47.6	47.6	78.6
41-50	8	19.0	19.0	97.6
50من اكبر	1	2.4	2.4	100.0
Total	42	100.0	100.0	

éducation

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل ثانوي	6	14.3	14.3	14.3
سأمی تقنی	16	38.1	38.1	52.4
لیسانس	10	23.8	23.8	76.2
مهندس / ماستر	10	23.8	23.8	100.0
Total	42	100.0	100.0	

expérience

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 05 من أقل	12	28.6	28.6	28.6
6-10	21	50.0	50.0	78.6
11-15	7	16.7	16.7	95.2
16-20	2	4.8	4.8	100.0
Total	42	100.0	100.0	

carriere

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid قسم رئيس	3	7.1	7.1	7.1
مصلحة رئيس	3	7.1	7.1	14.3
موظف	31	73.8	73.8	88.1
متقاعد عامل	5	11.9	11.9	100.0
Total	42	100.0	100.0	

3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري :

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1	42	2	5	3.98	.869
X2	42	1	5	3.45	1.041
X3	42	1	5	3.64	.879
X4	42	1	5	3.98	.975
X5	42	1	5	3.45	.968
X6	42	2	5	3.86	.872
X7	42	2	5	3.86	.977
X8	42	1	5	3.83	.881

# الملاحق

X9	42	1	5	3.74	.989
X10	42	1	5	3.36	1.032
X11	42	1	5	3.26	1.037
X12	42	1	5	2.33	1.074
X13	42	1	5	2.90	1.008
X14	42	2	5	3.76	.790
X15	42	2	5	4.02	.811
X16	42	1	5	3.69	.975
X17	42	1	5	2.74	1.363
X18	42	2	5	3.36	.906
X19	42	1	5	3.69	1.000
X20	42	1	5	2.64	1.322
X21	42	1	5	2.45	1.214
X22	42	1	5	2.76	1.144
X23	42	1	5	2.98	1.158
X24	42	1	5	3.57	1.016
X25	42	1	5	2.88	1.087
X26	42	1	5	3.26	.989
X27	42	1	5	2.86	1.117
X28	42	1	5	2.76	1.394
X29	42	1	5	3.07	1.177
Y1	42	1	5	3.52	.994
Y2	42	2	5	3.88	.803
Y3	42	2	5	4.00	.733
Y4	42	2	5	4.17	.853
Y5	42	1	5	3.93	.973
Y6	42	2	5	3.81	.833
Y7	42	2	5	3.90	.906
Y8	42	1	5	3.79	1.116
Y9	42	1	5	3.79	.842
Y10	42	1	5	3.33	1.319
Valid N (listwise)	42				

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
meanx	42	2.69	4.00	3.3136	.28177
meany	42	2.90	4.70	3.8119	.44841
meanx1	42	2.27	4.45	3.6732	.54140
meanx2	42	2.20	4.50	3.1548	.47943
meanx3	42	1.88	4.38	3.0179	.58602
Valid N (listwise)	42				

4- اختبار الفروق:

المتغير المستقل:

- حسب الجنس:

Group Statistics

	sexe	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
meanx	ذكر	28	3.3202	.29227	.05523
	أنثى	14	3.3005	.26963	.07206

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
meanx	Equal variances assumed	.193	.663	.211	40	.834	.01970	.09333	-.16891-	.20832
	Equal variances not assumed			.217	28.093	.830	.01970	.09080	-.16625-	.20566

ONEWAY meanx BY age

ANOVA

meanx

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.518	3	.173	2.397	.083
Within Groups	2.737	38	.072		
Total	3.255	41			

ONEWAY meanx BY éducation

ANOVA

meanx

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.039	3	.013	.154	.926
Within Groups	3.216	38	.085		
Total	3.255	41			

ONEWAY meanx BY expérience

# الملاحضه

## ANOVA

meanx

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.179	3	.060	.736	.537
Within Groups	3.076	38	.081		
Total	3.255	41			

ONEWAY meanx BY carriere

## ANOVA

meanx

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.172	3	.057	.708	.553
Within Groups	3.083	38	.081		
Total	3.255	41			

المتغير التابع:

- حسب الجنس:

## Group Statistics

	sex	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
mean y	ذكر	28	3.8143	.45681	.08633
	أنثى	14	3.8071	.44801	.11974

## Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Equal variances assumed	.028	.868	.048	40	.962	.00714	.14860	-.29318	.30747

# الملاحضه

Equal variances assumed									
not assumed	.048	26.572	.962	.00714	.14761	-.29596	-.31025		

- حسب باقي المتغيرات:

ONEWAY meany BY age

ANOVA

meany

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.094	3	.031	.146	.931
Within Groups	8.150	38	.214		
Total	8.244	41			

ONEWAY meany BY éducation

ANOVA

meany

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.744	3	.248	1.257	.303
Within Groups	7.500	38	.197		
Total	8.244	41			

ONEWAY meany BY expérience

ANOVA

meany

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.156	3	.385	2.065	.121
Within Groups	7.088	38	.187		
Total	8.244	41			

ONEWAY meany BY carriere

ANOVA

meany

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.183	3	.061	.288	.834
Within Groups	8.061	38	.212		
Total	8.244	41			

5- الارتباط بين متغيرات الدراسة:

		meanx	meany	meanx1	meanx2	meanx3
meanx	Pearson Correlation	1	.183	.488**	.418**	.696**
	Sig. (2-tailed)		.245	.001	.006	.000
	N	42	42	42	42	42
meany	Pearson Correlation	.183	1	.623**	-.291-	-.174-
	Sig. (2-tailed)	.245		.000	.061	.271
	N	42	42	42	42	42
meanx1	Pearson Correlation	.488**	.623**	1	-.403-**	-.007-
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.008	.963
	N	42	42	42	42	42
meanx2	Pearson Correlation	.418**	-.291-	-.403-**	1	.217
	Sig. (2-tailed)	.006	.061	.008		.168
	N	42	42	42	42	42
meanx3	Pearson Correlation	.696**	-.174-	-.007-	.217	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.271	.963	.168	
	N	42	42	42	42	42

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

6- تحليل الانحدار:

المغير المستقل:

meanx

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.183 <sup>a</sup>	.034	.009	.44628

a. Predictors: (Constant), meanx

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.277	1	.277	1.392	.245 <sup>b</sup>
Residual	7.967	40	.199		
Total	8.244	41			

a. Dependent Variable: meany

b. Predictors: (Constant), meanx

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.845	.823		3.459	.001
meanx	.292	.247	.183	1.180	.245

a. Dependent Variable: meany

Meanx1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.623 <sup>a</sup>	.388	.373	.35516

a. Predictors: (Constant), meanx1

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.198	1	3.198	25.356	.000 <sup>b</sup>
	Residual	5.046	40	.126		
	Total	8.244	41			

a. Dependent Variable: meany

b. Predictors: (Constant), meanx1

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.917	.380		5.041	.000
meanx1	.516	.102	.623	5.035	.000

a. Dependent Variable: meany

Meanx2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.291 <sup>a</sup>	.085	.062	.43430

a. Predictors: (Constant), meanx2

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.699	1	.699	3.708	.061 <sup>b</sup>
	Residual	7.545	40	.189		
	Total	8.244	41			

a. Dependent Variable: meany

b. Predictors: (Constant), meanx2

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.671	.451		10.351	.000
	meanx2	-.272	.141	-.291	-1.926	.061

a. Dependent Variable: meany

Meanx3

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.174 <sup>a</sup>	.030	.006	.44708

a. Predictors: (Constant), meanx3

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.249	1	.249	1.244	.271 <sup>b</sup>
	Residual	7.995	40	.200		
	Total	8.244	41			

a. Dependent Variable: meany

b. Predictors: (Constant), meanx3

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.213	.366		11.507	.000
	meanx3	-.133	.119	-.174	-1.116	.271

a. Dependent Variable: meany

7- الصدق البنائي: (معاملات الارتباط)

Meanx1 •

Correlations

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11
meanx1 Pearson Correlation	.662**	.426**	.658**	.556**	.683**	.721**	.442**	.315*	.610**	.679**	.496**
Sig. (2-tailed)	.000	.005	.000	.000	.000	.000	.003	.042	.000	.000	.001
N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Meanx2 •

Correlations

		X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21
meanx2	Pearson Correlation	.399*	.703*	.286	.066	.512*	.691*	.398*	.011	.582*	.648*
	Sig. (2-tailed)	.009	.000	.066	.680	.001	.000	.009	.946	.000	.000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Meanx3 •

Correlations

		X22	X23	X24	X25	X26	X27	X28	X29
meanx3	Pearson Correlation	.562**	.499**	.244	.631**	.591**	.540**	.636**	.392
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.120	.000	.000	.000	.000	.010
	N	42	42	42	42	42	42	42	42

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Meany •

Correlations

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
meany	Pearson Correlation	.309	.275	.349	.549**	.640**	.594**	.453**	.390*	.621**	.566**
	Sig. (2-tailed)	.047	.078	.023	.000	.000	.000	.003	.011	.000	.000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

كلمات مفتاحية:

Meanx يمثل النمط القيادي (المتغير المستقل)

Meanx1 يمثل النمط الديمقراطي

Meanx2 يمثل النمط الأوتوقراطي

Meanx3 يمثل النمط الحر

Meany يمثل أداء الموارد البشرية (المتغير التابع)

