

الرقم التسلسلي:

مذكرة مكملة لنيل شهادة : الماستر - اكايمي

تخصص : تسيير عمومي

العنوان

أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة
العمومية
- دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
وكالة المسيلة -

اعداد الطالبة :

بن يونس سامية

- تاريخ المناقشة : 2016/05/28

- امام اللجنة المكونة من:

رئيسا	أستاذ مساعد - أ	- مهدي نزيه
مشرفا ومقررا	أستاذ مساعد - أ	- قروش عيسى
مناقشا	أستاذة مساعد - ب	- ميمون طاهر

السنة الجامعية: 2015-2016

شكر و تقدير

أحمد الله تعالى على نعمه وحسن عونه ، وأطلي وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين .

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل " قروش عيسى " لما منحني إياه من توجيهاته وإرشادات ودعم لانجاز هذا البحث .
وأتوجه بالشكر المسبق إلى جميع الأساتذة الأفاضل الذين حملوا على عاتقهم مناقشة هذه المذكرة .

كما لا يفوتني أن أتوجه بالتحية والشكر إلى كافة الأساتذة الذين ساهموا ولو بإرشاداتهم في انجاز هذا العمل .
وأخيرا أتقدم بالشكر لكل من ساهم من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل

الفهرس

الصفحة	المحتويات
	الإهداء شكر وتقدير
IV.....	الفهرس
VIII.....	قائمة الجداول
IV.....	قائمة الأشكال
XIV.....	قائمة الملاحق
أ-خ.....	مقدمة
الفصل الأول: مدخل حول القيادة الإدارية وأنماطها	
02.....	تمهيد
	المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية
03.....	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية
04.....	المطلب الثاني: مقومات القيادة الإدارية
05.....	المطلب الثالث: نظريات القيادة الإدارية
	المبحث الثاني: أنماط القيادة الإدارية
11.....	المطلب الأول: النمط القيادي الأوتوقراطي
18.....	المطلب الثاني: محددات النمط القيادي
25.....	المطلب الثالث: أبعاد السلوك القيادي
29.....	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية	
31.....	تمهيد
	المبحث الأول: أداء الموارد البشرية
32.....	المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية
33.....	المطلب الثاني: محددات ومؤشرات أداء الموارد البشرية

35.....	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية
	المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية
39.....	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية
41.....	المطلب الثاني: خطوات تقييم أداء الموارد البشرية
44.....	المطلب الثالث: أساليب تقييم أداء الموارد البشرية
	المبحث الثالث: أساليب القيادة الإدارية في التأثير على أداء الموارد البشرية
47.....	المطلب الأول: تحسين أداء الموارد البشرية
49.....	المطلب الثاني: مجالات تأثير القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية
52.....	المطلب الثالث: مداخل أخرى لتأثير القيادة الإدارية على الموارد البشرية
56.....	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية في وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالمسيلة

58.....	تمهيد
	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
59....	المطلب الأول: تقديم عام للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (وكالة المسيلة)
64.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
68.....	المطلب الثالث: أداءات الوكالة
	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
69.....	المطلب الأول: منهج، حدود ومتغيرات الدراسة
71.....	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية
	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
74.....	المطلب الأول: صدق وثبات الأداة
82.....	المطلب الثاني: الاحصاء الوصفي لعينة الدراسة
91.....	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج
100.....	خاتمة

105.....	قائمة المراجع
.....	الملاحق




قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
20	مزايا وعيوب النمط القيادي الأوتوقراطي	01
23	مزايا وعيوب النمط القيادي الديمقراطي	02
24	مزايا وعيوب النمط القيادي الحر	03
25	أوجه المقارنة بين الأنماط القيادية	04
62	مراكز الدفع والمراقبة الطبية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - وكالة المسيلة	05
72	عبارات الجزء الثاني (المتغير المستقل)	06
73	عبارات المحور الثالث (المتغير التابع)	07
75	عدد عبارات كل محور	08
75	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات النمط القيادي الأوتوقراطي والدرجة الكلية للمحور	09
76	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات النمط القيادي الديمقراطي والدرجة الكلية للمحور	10
77	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات النمط القيادي الحر والدرجة الكلية للمحور	11
78	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات أداء الموارد البشرية والدرجة الكلية للمحور	12
79	معامل ثبات الفا كرونباخ لعبارات المحور الأول	13
80	معامل ثبات الفا كرونباخ لعبارات المحور الثاني	14
81	اختبار التوزيع الطبيعي (Sample Kolmogorov-Smirnov)	15
82	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	16

83	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	17
84	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المشغولة	18
85	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	19
86	درجات الموافقة حسب سلم ليكارت الخماسي	20
86	الإحصاء الوصفي لمحور النمط القيادي الأوتوقراطي	21
87	الإحصاء الوصفي لمحور النمط القيادي الديمقراطي	22
88	الإحصاء الوصفي لمحور النمط القيادي الحر	23
88	الإحصاء الوصفي لجميع محاور النمط القيادي	24
90	الإحصاء الوصفي لمحور أداء الموارد البشرية	25
92	تحليل الانحدار المعدد بين أنماط القيادة الإدارية وأداء الموارد البشرية	26
92	معاملات الانحدار	27
94	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين أنماط القيادة الإدارية وأداء الموارد البشرية.	28
95	دلالة الفروق في إجابات النمط القيادي حسب المتغيرات الديمغرافية	29



قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
09	نمط تأثير القيادة في ضوء النظرية التفاعلية	01
17	محددات النمط القيادي	02
26	أبعاد السلوك القيادي على ضوء دراسة جامعة " اوهايو Ohio "	03
38	العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء	04
42	أنواع معايير تقييم الأداء	05
44	خطوات تقييم الأداء	06
49	خطوات تحسين الأداء	07
61	مخطط يبين موقع الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة - المسيلة	08
63	خريطة تبين مراكز وملاحق الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية عبر الولاية	09
67	الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة المسيلة	10
70	متغيرات الدراسة	11
81	المدرج التكراري للتوزيع الطبيعي لنمط القيادة	12
81	المدرج التكراري للتوزيع الطبيعي لأداء الموارد البشرية	13
82	لمدراج التكراري لمغيرات الجنس	14
83	المدراج التكراري لمتغيرات المستوى التعليمي	15

84	المدرج التكراري لمتغيرات الوظيفة المشغولة	16
85	المدرج التكراري لمتغيرات الخبرة المهنية	17
96	نموذج الدراسة النهائي	18

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	استمارة الاستبيان
02	قائمة المحكمين

مقدمة

1- تمهيد

توصف البيئة التي تعمل فيها المنظمة في يومنا هذا بأنها سريعة التغيير في كل شيء تقريباً، فالعوامل البيئية الداخلية (البشرية، المادية، والمعلوماتية...) والعوامل البيئية الخارجية (الاقتصادية و الاجتماعية والسياسية ...) في تغير متواصل، وقد أدى التطور السريع الذي تعيشه الإدارة الحديثة واتساع دورها، إلى ازدياد حاجتها إلى إدارة ديناميكية مرنة، قادرة على مواجهة التحديات، وإلى نوع من الأفراد لديهم الفن في إدارة الجهاز الإداري، ليكونوا قادرين على القيام بواجباتهم ببطانة ودراية وكفاءة وإخلاص، حيث تشكل القيادة محورا هاما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمة العامة والخاصة على حد سواء .

و تشكل الموارد البشرية أحد أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة، وذلك بما تتمتع به من قدرات و مميزات تصنع التحدد والنجاح المستمر بمبتكراتها واختراعاتها والياتها المتبعة في إدارة وقيادة العملية الإنتاجية بانسيابية وسلاسة، وإتاحة الفرصة لتلك المخترعات للخروج إلى حيز التنفيذ .

و النمط القيادي الملائم يساعد على ترسيخ السلوك القيادي الفعال من خلال تعزيز قدرة الموارد البشرية على الإبداع والابتكار وحسن التصرف لمواجهة المشكلات، مما جذب الأنظار نحو استخدام الأنماط القيادية في تنمية المهارات الإدارية اللازمة لتوجيه الآخرين والتنسيق بين جهودهم للقيام بمهام العمل الإداري بكفاءة واقتدار وبهدف تطوير الأداء، وتنمية مهارات الأفراد الإدارية بما يدعم التحسين المستمر للأداء الفردي والجماعي الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمات في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد .

لذلك فإن تفعيل عمل المنظمة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقيادات إدارية فاعله في إدارتها المختلفة وخصوصاً إدارة الموارد البشرية، وتعد هذه القيادات وفق منهجية علمية مهنية وتمنح الحرية الكافية في تحركاتها لإعداد وتأهيل وتطوير أداء الموارد البشرية وتحديد درجات التفاوت في القدرات العلمية والعقلية والمعرفية بينها لخلق نوع من التمايز في الأداء لمختلف الفعاليات سعياً منها للنهوض بواقع المجتمع بصورة عامة.

2- إشكالية الدراسة

ينظر إلى القيادة على أنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام المرؤوسين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب، وأن نجاح القائد يتوقف أساساً على استخدامه الأسلوب القيادي المناسب والمؤثر على أداء الموارد البشرية تحت إشرافه.

ويعتبر الأسلوب القيادي السائد والفلسفة التي ينتهجها القائد في تعامله مع مرؤوسيه ذات أثر كبير على مستوى الأداء لديهم، ومن هذا المنطلق يمكن بلورة إشكالية البحث الرئيسية بالتساؤل التالي:

- ما مدى تأثير أسلوب القيادة المتبع على أداء الموارد البشرية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة المسيلة؟

وتنبثق عن الإشكالية الرئيسية التساؤلات الفرعية الموالية:

- ما هو أثر النمط القيادي الأوتوقراطي على أداء الموارد البشرية؟
- ما هو أثر النمط القيادي الديمقراطي على أداء الموارد البشرية؟
- ما هو أثر النمط القيادي الحر على أداء الموارد البشرية؟
- هل توجد فروق في تأثير كل من المتغيرات المستقلة عن المتغير التابع باختلاف أحد الخصائص الديمغرافية؟

3- فرضيات الدراسة

لكي نجيب على الإشكالية ونتعمق في دراستها ، فإننا نقترح مجموعة من الفرضيات التي نراها تساهم في بلورة وتحديد معالم الموضوع والمتمثلة في ما يلي:

- الفرضية الرئيسية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الإدارية ومستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة.

- الفرضيات الفرعية

من أجل الإحاطة بالموضوع تم صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

• الفرضية الفرعية الأولى

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي وأداء الموارد البشرية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة؛

• الفرضية الفرعية الثانية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي وأداء الموارد البشرية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة؛

• الفرضية الفرعية الثالثة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الحر وأداء الموارد البشرية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة.

• الفرضية الفرعية الرابعة

- توجد فروق في تأثير كل من المتغيرات المستقلة عن المتغير التابع باختلاف أحد الخصائص الديمغرافية .

4-أهداف وأهمية الدراسة

تهدف الدراسة أساسا على التعرف على مدى تأثير أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية كما تسعى إلى جانب ذلك الوقوف على مجموعة أخرى من الأهداف نبينها في الآتي:

- التعرف على القيادة الإدارية من حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المنظمة؛
- التعرف على محددات وأبعاد النمط القيادي وأثره على أداء الموارد البشرية فيها؛
- التعرف على مدى ممارسة النمط القيادي السائد في المؤسسة؛
- الاطلاع على مجالات تحسين أداء الموارد البشرية في المنظمة الواجبة على القادة الإداريون استخدامها للارتقاء بالمنظمة و ضمان إستمراريتها.

5- مبررات اختيار الموضوع

الرغبة في تناول موضوع معين عما سواه مبني بالأساس على اعتبارات ذاتية ترتبط بشخص الباحث، و توجه اهتماماته بحكم الميل نحو موضوعات معينة، و أخرى موضوعية ترتبط بمواصفات موضوع الدراسة من حيث قيمته العلمية، و كذا حداثة الموضوع، و صلاحية البحث فيه، مما سبق يمكن تلخيص أهم مبررات تناول هذا الموضوع فيما يلي:

- **المبررات الذاتية:** و تنطلق من الاهتمام الشخصي بموضوع أبحاث القيادة الإدارية وأداء الموارد البشرية، وذلك بهدف تحسيس المنظمات بأهمية المورد البشري وبالتالي زيادة الاعتناء به بتوفير الظروف الملائمة لزيادة مستوى أداءه.

- **المبررات الموضوعية:** و تنبع هذه الأخيرة من القيمة العلمية لموضوع القيادة الإدارية، إضافة إلى توفر عنصر الجد في الموضوع على مستوى الطرح العلمي الأكاديمي، و هو ما يشجع و يفتح أمام الدارسين مزيدا من الاجتهاد، مع محاولة إثراء الموضوع في جوانبه النظرية و التطبيقية، كما تتزامن هذه الدراسة مع ظهور الأساليب القيادة الجديدة .

6- الدراسات السابقة

في إطار المسح البيبليوغرافي حول موضوع الدراسة تم حصر مجموعة من الدراسات السابقة التي تتقاطع مع دراستنا الحالية ، وقد تم تصنيفها إلى مجموعتين رئيسيتين:

أ- الدراسات المحلية: أهمها

نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، رسالة ماجستير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية بالإضافة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية، وتم التوصل إلى النتائج التالية: إن تعامل القيادة الإدارية وتفاعلها مع العاملين يوفر لدى العامل الثقة والاطمئنان والمصداقية لهم، مما يساعدهم على التكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة، فهي بمثابة الجسر الذي من خلاله تستطيع أن تخلق وتنمي ثقافة قوية لدى العاملين.

1- فريدة بن ابراهيم، علاقة أنماط السلوك القيادي للمدير بمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم

الثانوي، رسالة ماجستير، 2015، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، هدفت هذه

الدراسة على التعرف على طبيعة العلاقة بين أنماط السلوك القيادي ومستوى الولاء التنظيمي لأساتذة

التعليم الثانوي، وتم التوصل إلى أن هناك علاقة طردية بين الأنماط القيادية وبالولاء التنظيمي لأساتذة

التعليم الثانوي بولاية بسكرة

ب- الدراسات الأجنبية: أهمها

1- الشريف طلال، أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة

المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2004 هدفت الدراسة

إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة بأمانة منطقة مكة المكرمة (مؤسسات حكومية)، والتعرف

على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي بأمانة منطقة مكة المكرمة، وتم التوصل إلى أن

اختيار النمط القيادي الملائم لكل منظمة يحتاج إلى دراسة ظروف المنظمة الداخلية التي تمارس فيها

القيادة واختلاف العاملين وخصائصهم لأنه لا يوجد نمط قيادي مثالي يمكن تطبيقه على كل المنظمات

2- نواف بن سفر بن مفلح العتيبي، الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها

بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة طائف التعليمية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى

السعودية، 2008 حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية وتوزيع السمات

الشخصية التي يمارسها مديرو المدارس المتوسطة بمحافظة الطائف، حيث تم التوصل إلى أن درجة ممارسة

بعدي المبادأة والعمل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية من الأنماط القيادية لمديري المدارس المتوسطة من

وجهة نظر المعلمين، أن الأنماط القيادية مجتمعة والسمات الشخصية مجتمعة تفسر قدرا كبيرا من التباين

لمستوى الروح المعنوية للمعلمين.

من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد بأنها أغلبها تتفق مع دراستنا من حيث متغيرات الدراسة (أساليب

القيادة، أداء الموارد البشرية) إلا أننا نلمس الاختلاف من خلال سعي هذه الدراسات إلى دراسة مختلف العلاقات

بين متغيرات دراستنا ومتغيرات أخرى، في حين تهدف دراستنا إلى التعرف على أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء

الموارد البشرية.

باستثناء دراسة الشريف طلال، التي يمكن أن نلمس تقاطعها مع دراستنا في ميدان الدراسة، حيث قام بإجراء

الدراسة في منطقة إمارة مكة المكرمة على عكسنا، وذلك لوجود فروق بينهما من حيث الحجم والطبيعة التنظيمية،

إلى جانب ذلك نجدها تتفق مع دراستنا في التركيز على دراسة أثر أساليب القيادة الإدارية و أداء الموارد البشرية .

7- الحدود الزمانية و المكانية الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة المسيلة .
- الحدود الزمنية: تمت دراستنا للموضوع خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2016/2015، وذلك باعتبارها دراسة أكاديمية مرتبطة بفترات محددة تفرض الحدود الزمنية للدراسة .

8- منهج الدراسة وأدواتها

من اجل معالجة الإشكالية المطروحة و اختبار فرضيات الدراسة، تم الاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي، فالأول تبرز أهميته في وصف القيادة الإدارية و إبراز مختلف أنواعها و مستوياتها، إلى جانب توضيح أهمية الموارد البشرية في المنظمة و طرق زيادة فعالية أدائها، أما المنهج الثاني فيستعان به في تحليل مختلف النتائج المتحصل عليها في البحث سواء من جانبه النظري أو التطبيقي.

كما اعتمدنا على منهج دراسة الحالة الذي من خلاله نخرج البحث من إطاره النظري عن طريق إسقاط كل المفاهيم واختبارها ميدانيا في المؤسسة محل الدراسة.

كما استخدمنا الأدوات التالية لجمع المعلومات والبيانات:

- المسح المكتبي: من خلال الإطلاع على مختلف المراجع باللغة العربية ، وكذا مختلف الأبحاث والدراسات السابقة والمكتبيات، المجالات والجرائد والقوانين، وكل ما له علاقة بعنوان البحث .
- استمارة البحث: حيث سيتم إعداد و صياغة استمارة تحتوي على أهم الجوانب النظرية التي تناولها البحث، في شكل أسئلة بسيطة و مباشرة بعيدة عن الغموض و التعقيد، ومن ثمة توزيعها لدى المؤسسة محل الدراسة.

9- خطة الدراسة

تم تقسيم البحث إلى مقدمة وثلاثة فصول بالإضافة إلى الخاتمة التي تضمنت أهم النتائج، وللإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية والتأكد من صدق الفرضيات اتبعنا الخطوات التالية:

- **الفصل الأول:** تناولنا فيه مدخل حول القيادة الإدارية وأنماطها و تم تقسيم هذا الفصل لمبحثين و هما: المبحث الأول و تم فيه التطرق إلى ماهية القيادة الإدارية من حيث تعريفها، مقوماتها، نظرياتها، أما في المبحث الثاني فتطرقنا إلى أنماط القيادة الإدارية من حيث محددات النمط القيادي ، و أنواعه بالإضافة إلى أبعاده .

- **الفصل الثاني:** خصص هذا الفصل للأداء الموارد البشرية و قد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، أين عاجلنا في المبحث الأول مفهوم أداء الموارد البشرية من حيث تعريفه و أهميته أما في المبحث الثاني تطرقنا إلى إشكالية تقييم الأداء من خلال توضيح مفهوم تقييم الأداء و نظام تقييم الأداء و أساليب تقييم الأداء، و في المبحث الثالث تطرقنا إلى أنماط القيادة الإدارية و أثرها على أداء الموارد البشرية .

- **الفصل الثالث:** مخصص للدراسة الميدانية، من خلال استكشاف واقع النمط القيادي السائد و تأثيره على أداء الموارد البشرية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين أين قدمنا في المبحث الأول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة من خلال تعريف بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة مسيلة، ثم تطرقنا إلى الهيكل التنظيمي لوكالة التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالإضافة إلى خدمات الوكالة، أما المبحث الثاني فقد تم فيه تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة وتحليل البيانات المتوصل إليها.

المفصل الأول

تمهيد

الإدارة عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود المرؤوسين في المنظمة من أفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة لها، والقائد هو الإنسان الذي يوجه جهوده وجهود الآخرين معه لتحقيق الأهداف المتفق عليها، مستعملا في ذلك العمليات والمهارات الإدارية مع التوظيف الأمثل للقدرات والإمكانات.

وفي سبيل تحقيق الأهداف تتفاعل أنماط مختلفة من سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة، في نسيج متشابك موجه نحو الهدف، يقوم فيه ال حسب وظائفهم بأدوار معينة حسب موقع كل منهم من الهيكل التنظيمي والواجبات الوظيفية المحددة لهم في المنظمة، ويتوقف هذا الدور الفعال للقيادة الإدارية داخل المنظمة ونمط القيادة.

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

تعد القيادة محورا تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على السواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية .

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

تعددت تعاريف القيادة إلى حد عدم القدرة على حصرها، وهذا نظرا لأهميتها و تداخلها في العديد من الاختصاصات، وفيما يلي عرض لأهم المفاهيم ذات الصلة بموضوع القيادة.

الفرع الأول: تعريف القيادة

- القيادة لغة: "القود" في اللغة العربية نقيض "السوق" يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها فالقود من أمام والسوق من خلف.¹
- القيادة اصطلاحا: أما اصطلاحا فتعددت تعاريف القيادة في أدبيات علم الإدارة و الاجتماع، ومن بينها نذكر ما يلي:
- أما **O'Donnell و Koontz** * فيريان أن القيادة هي "القدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال من اجل انجاز الأهداف".²
- يرى **Fiedler** ** أن القيادة تعني "الجهود المبذولة للتأثير على أو تغيير سلوك الناس من اجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد".
- وقد ذهب **Ordway Tead** *** في كتابه "فن القيادة" إلى تعريف القيادة على أنها "النشاط الذي يستخدم للتأثير في الناس والتعاون نحو تحقيق هدف معين".³

¹ - معجم لسان العرب، متاح على الموقع، <http://www.lesanarab.com/kalima/%D9%82%D9%88%D8%AF> ، تاريخ الاطلاع 2016/02/22.

* هارولد كونتز Harold Koontz 1884-1909، سيريل أودونيل Cyril O'Donnell 1900-1976، قاما بتأليف كتاب مبادئ الإدارة.

² - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة، مؤسسة شباب الجامعة، إسكندرية، مصر، 2010، ص - ص 14-15.

** فريد إدوارد فيدلر Fred Edward Fiedler ولد في 13 يوليو 1922 (هو واحد من كبار الباحثين في علم النفس الصناعي من القرن ال 20، صاحب نموذج فدلر الموقفي في القيادة (1967).

*** أوردي تيد Ordway Tead (1891 - 1973) ولد في مدينة ماسا شوست الامريكية له عدة مؤلفات في الإدارة.

³ - ظاهر كلالدة، القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص - ص 17-18.

من خلال التعاريف السابقة، يمكن أن نستنتج التعريف التالي للقيادة: "هي عملية تفاعلية تعبر عن علاقة قائمة بين شخص ومجموعة أفراد، أو بين رئيس ومرؤوسيه يستطيع من خلالها الرئيس التأثير على سلوك الأفراد الذين يعملون معه، قصد تحقيق غاية مشترك".

الفرع الثاني: تعريف القيادة الإدارية

بما أن عبارة القيادة الإدارية تجمع مفهومين هما: القيادة والإدارة، لذلك فلتعريفها نورد الملامح الرئيسية لكل من القائد الذي يمارس عملية القيادة والمدير الذي يمارس وظيفة الإدارة، ثم نحاول الجمع والتركيب بين هذه الملامح قصد بناء تعريف مقبول للقيادة الإدارية .

إذن لكي نجد تعريفا للقيادة الإدارية نعرف أولا كل من القائد والمدير:¹

- **القائد:** هو "الشخص الذي يتمتع بمجموعة من السمات تمكنه من حث الآخرين على انجاز المهام الموكلة إليهم، وتمثل هذه السمات فيما يلي: الطموح، الموضوعية، الفاعلية، التعاون".

- **المدير:** هو ذلك "الشخص الذي يستمد قوته من سلطة وظيفته التي يشغلها في التنظيم وينصاع له المرؤوسين كرها أو طوعا".

- **القائد الإداري:** هو ذلك الشخص الذي تم تعيينه من جهة الاختصاص أو قد يتم انتخابه، ويلجأ غالبا لاستخدام السلطة غير الرسمية في التأثير على سلوك المرؤوسين وقد يضطر أحيانا إلى استخدام السلطة الرسمية، ونطاق اهتمامه ينصب على البيئة الداخلية والخارجية معا .

بناء على ما سبق يمكن اقتراح تعريف القيادة الإدارية بأنها: "قدرة فرد (القائد الإداري) على التأثير والإقناع لتوجيه أفراد الجماعة باعتماد قوة التأثير الشخصي بصفة أساسية وقوة المنصب الرسمي بصفة ثانوية لتحقيق الأهداف".

المطلب الثاني: مقومات القيادة الإدارية

بما أن القيادة الإدارية هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي منا أن يكون قائدا بمفرده، فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجد من "يقود" ومن "يقادون" و"هدف مشترك" مطلوب تحقيقه في إطار "موقف معين" يمارس القائد فيه "تأثيره على الجماعة".

¹ - محمد الصبري، القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص- ص 17-23 .

- **القائد:** يعتبر أهم عنصر في القيادة، والقائد هو من يقود الجماعة أو الذي تنقاد له مجموعة من الناس، وتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف.¹

- **الجماعة:** لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك من يقادون، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية إذ يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الجماعة.

- **الأهداف المشتركة:** تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها، في إطار موقف ما.

- **ظروف الموقف:** فالموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد، فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف معين.²

- **التأثير:** تعتمد القيادة بالدرجة الأولى على قدرة القائد في التأثير على المرؤوسين وتعتبر قوة التأثير ضرورية جدا لكي يلتزم المرؤوسين بالتعليمات والأنظمة والقوانين والوصول إلى الأهداف المرجوة التي تم وضعها في سلفا، ولكي يكون القائد لديه القدرة على التأثير لا بد له أن يتمتع بصفات ومصادر تؤهله للتأثير على المرؤوسين،³ حيث توجد مصادر القوة لديه الرسمية (القوة الشرعية، قوة منح المكافأة، القوة القسرية) وهي قوة تنجم عن الحق القانوني (الرسمي) الذي يتمتع به الفرد (القائد) بناء على اتفاق معين، يفرض به سلوكا معيناً على الآخرين، ومصادر القوة الغير رسمية (قوة التخصص، قوة الإعجاب) وأساسها شخصية القائد وما يتمتع به من قدرات ومؤهلات فردية تسمح له بالتأثير على الآخرين.⁴

المطلب الثالث: نظريات القيادة الإدارية

لقد شغلت ظاهرة القيادة المورد البشري منذ القدم و تعددت الآراء في طبيعتها وأبعادها ومقوماتها مما أدى إلى إجراء عدة بحوث لمعرفة حقائق ظاهرة القيادة، حيث توجت بظهور عدة نظريات مفسرة للقيادة الإدارية أهمها:

- نظرية السمات؛

- النظرية الموقفية؛

- النظرية التفاعلية؛

¹ - محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008، ص-46 -45.

² - موسى عبد الناصر، واعر وسيلة، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمنظمة، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول صنع القرار في المنظمة، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2009، ص3.

³ - محمد قاسم مقابلة، التدريب التربوي و الأساليب القيادية الحديثة و تطبيقاتها التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011، ص 133.

⁴ - فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص178.

- النظريات الحديثة.

الفرع الأول: نظرية السمات

إن ابرز ما يميز هذه النظرية في تفسيرها لنشأة القيادة، أنه يرجع نشأة وظهور القيادة إلى شخصية القائد وسماته، حيث تعود الجذور الأولى لهذه النظرية لعهد الإغريق والرومان، وقد ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بما يسمى "نظرية الرجل العظيم"، حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة، وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا.¹

وقد حددت هذه النظرية سمات تميز القادة عن غيرهم، وإذا توافرت هذه الصفات في الفرد يعني ذلك أن لديه القدرة على ممارسة العملية القيادية و التي تتمثل فيما يلي:²

- السمات الجسمية (كالطول، العرض، الصحة)؛
- السمات المعرفية (قدرات ثقافية)؛
- السمات الاجتماعية (القدرة على التعامل، كسب محبة الآخرين و ثقتهم)؛
- السمات الانفعالية (كالنضج الانفعالي، ضبط النفس)؛
- السمات الشكلية (حسن المظهر، الذوق العام).

ويرجع بعض الكتاب الفضل لنظرية السمات في توضيح متطلبات القيادة وإلقاء الضوء على السمات اللازمة لنجاحها، ولكن بالرغم من أن الدراسات التي قام بها أنصار النظرية بهدف حصر الخصائص والسمات الأساسية للقيادة الإدارية، قد توصلت إلى وضع قوائم متعددة من السمات والمهارات الشخصية لتكون معايير عامة لاختيار القادة الناجحين، غير أنها لم تصمد طويلاً أمام الانتقادات الكثيرة التي وجهت لها، ومن أهمها:³

- وجود عدد كبير من السمات التي يصعب حصرها؛
- عدم سهولة قياس الصفات المحددة، وعدم إمكانية تحديد الدرجة المطلوبة من كل سمة؛
- اختلاف الأهمية النسبية لكل سمة من وقت لآخر؛
- إن السمات تتنبأ بدقة الأفراد الذين أصبحوا قادة في المنظمات، فكثير من الناس يملكون هذه السمات ومع ذلك بقوا تابعين، كما أنه يوجد قادة ناجحون ولا يتمتعون بسمات سابقة الذكر، وجدت بعض الدراسات أن نظرية السمات لا تفيدها كثيراً في اختيار القادة؛

¹ - عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، مصر، 1996، ص16.

² - محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص31.

³ - حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص202.

■ عدم شمولية النظرية لأنها لم تأخذ في الحسبان المتغيرات الأخرى ذات التأثير على فاعلية القيادة.

الفرع الثاني: النظرية الموقفية

إن السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، وعلى الموقع القيادي الذي يشغله فالقائد الإداري في قمة الهيكل التنظيمي يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف على تلك التي يحتاجها مدير إدارة أو رئيس قسم.

فالنظرية الموقفية إذن ترتبط بين سمات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله فهي لا تنكر ما تحتاج القيادة من سمات وخصائص ولكن تربطهما بالظرف الذي يعيشه القائد وبالموقف الإداري الذي يتعرض له، على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة وهذه النظرية هي أكثر مرونة في اختيار الأسلوب المناسب للموقف.

ومن بين أهم نظريات المدخل الموقفية (النموذج القيادي التوقعي)* ليفيدلر، ونظرية (النموذج القيادي الموقفية) لهرسي** وبلنشارد****¹.

وتعتبر النظرية الموقفية في الوقت الحاضر من أكثر النظريات حداثة، و التي تعالج موضوع المنظمات وتصميمها وسلوك المرؤوسين فيها والإدارة من منظور كلي وجزئي، حيث أنها تحاول تفسير العلاقات المتبادلة داخل كل نظام سواء كان عاما أو فرعيا، محاولة من خلال ذلك التوصل إلى تصميم ممارسات إدارية ملائمة للظروف والمواقف. وقد تم تعريفها بأنها "المدخل الإداري الذي يؤكد بأنه لا توجد طريقة مثلى واحدة يمكن إتباعها في جميع المواقف".

وتأسيسا على ذلك، فإنه يمكن القول إن الأسس التي قامت عليها نظرية الموقف هي:

■ وجوب الإقرار بان هناك اختلافات بين الناس والأوقاف والظروف كافتراض أساسي يمكن اعتباره مقبول نسبيا.

■ استحالة التأكيد على أن ثمة أساليب ثابتة مثالية قابلة للتطبيق في كافة المواقف والظروف.

* - (النموذج القيادي التوقعي) يرى فيدبر ان النموذج القيادي يقوم على تفاعل بين متغيرات الموقف و3 ابعاد هي: علاقة القائد بالاعضاء و سلطة القائد الرسمية بالإضافة الى هيكل المنظمة.

** - (النموذج القيادي الموقفية) ترتكز هذه النظرية على درجة نضوج التابعين، ويتطلب السلوك القيادي المناسب درجات مختلفة من الاهتمام بالانتاج والعمل والاهتمام بالعلاقات الانسانية.

*** - بول هرسي Paul Hersey . (1931 - 18 ديسمبر 2012) كان عالما سلوكيا ومنظما. وقد اشتهر باهتمامه بالقيادة الظرفية.

**** - كينيث بلنشارد Kenneth Hartley Blanchard ولد في 6 مايو 1939 مؤلف وخبير الإدارة الأمريكية، صاحب كتاب "مدير الدقيقة الواحدة" بالاشتراك مع سينسر جونسون باع منه أكثر من 13 مليون نسخة وترجم إلى 37 لغة .

¹ - عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 2011 .

- رفض الأساليب الثابتة التي تعكس الأهواء الشخصية والمتحيزة للقائد أو المدير، دون مراعاة للمواقف والظروف والبيئة التي تواجههم.
- لا يوجد وصفة جاهزة ومفضلة ومقدمة من أي نظرية على أنها طريقة مثلى لمواقف وظروف معينة.
- ضرورة الإقرار بان الترابط ما بين المنظمة من جهة، والبيئة ومتغيراتها من جهة أخرى، هي أمر أساسي يؤدي إلى التغيير.¹

وعليه فالنظرية الموقفية تقوم على أن الموقف الإداري وحده هو الذي يحدد خصائص القيادة، وهذا ما يميز هذه النظرية، التي لا تقتصر القيادة وفقاً لها على عدد محدد من الأفراد وإنما تجعل القيادة مشاعة بين الناس، غير أن توافر السمات في القائد في موقف معين لا يعني حتماً نجاحه فيه.

الفرع الثالث: النظرية التفاعلية

تقوم هذه النظرية على فكرة الاندماج و التفاعل بين المتغيرات التي نادى بها النظريات الأخرى التي سبقتها، فهي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية و الظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معا و تعطي النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له وإدراك القائد للآخرين، والقيادة إذن في مفهوم هذه النظرية تتوقف على الشخصية وعلى المواقف وعلى الوظائف وعلى التفاعل بينها.²

حيث يذهب أنصار هذه النظرية إلى أن صفات القائد الإداري تنبثق من التكامل بين عدة عوامل:³

- **صفات القائد الشخصية:** وتشمل على نظام القيم لديه، ثقته في أعضاء التنظيم واستعداداته الشخصي لاتخاذ القرار بمفرده أو بالاشتراك مع المرؤوسين معه، ومدى شعوره بالأمن في مواقف عدم التأكد، وتوقعاته من أعضاء الجماعة و إدراكهم لأدوارهم.
- **الأتباع:** من حيث اتجاهاتهم، حاجاتهم ومشكلاتهم وفهمهم لأهداف الجماعة وتوحدتهم معها، توفر الخبرة والمعرفة اللازمين لمواجهة المشكلة ومدى توقعهم للمشاركة في اتخاذ القرار.
- **المنظمة الإدارية ذاتها:** من حيث بناء العلاقات بين أفرادها، حجمها، والمدى الإقليمي لنشاطها، وسيادة وحدة الهدف بين المرؤوسين بها.
- **المواقف:** كما تحددها طبيعة العمل بالمنظمة.

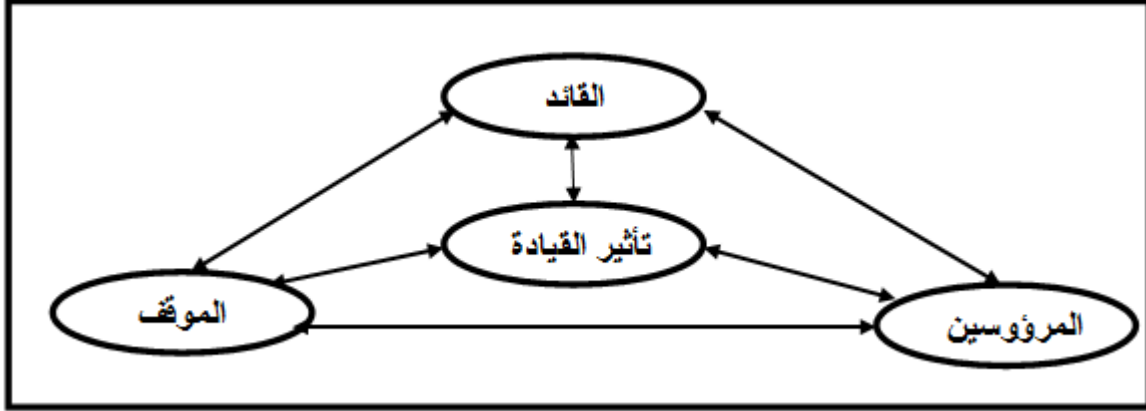
¹ - خالد بن عبد الرحمن الجبرسي، القيادة الإدارية، شبكة اللوكة، بدون سنة، ص 72.

² - محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص 34.

³ - حسين عثمان محمد عثمان، أصول علم الإدارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2007، ص 396.

وكان من أهم الدراسات التي عنيت باستنباط سلوكيات القيادة هي دراسات جامعة أوهايو التي استنتجت أن نمط القيادة المراعي لمشاعر الآخرين له علاقة إيجابية بالفاعلية القيادية، وكذلك دراسة جامعة ميتشجان التي فضلت القادة الذين يتمتعون بالنمط القيادي المرتكز حول المرؤوسين عن النمط القيادي المرتكز على الإنتاج.

الشكل رقم(01): نمط تأثير القيادة في ضوء النظرية التفاعلية



المصدر: صلاح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص471.

وعليه يعتمد مفهوم النظرية التفاعلية على أن فاعلية القيادة تتأثر بشخصية القائد وأسلوبه وبشخصية الجماعة والموقف أو الحالة، لذا يتوقف نجاح القائد على مدى التوافق بين نمط القيادة المستخدم وطبيعة الموقف والتابعين.

الفرع الرابع: النظريات القيادية الحديثة

لم تتوقف نظريات القيادة بالظهور بل تطورت وواصلت تطورها بواسطة مساهمات وإبداعات كبار الباحثين والرواد آخذة بعين الاعتبار متغيرات ومحددات جديدة لشرح القيادة ومن هنا ظهور رؤى حديثة لتفسير وشرح عمل فاعلية القيادة ومن أبرزها القيادة التحويلية.

أولاً: مفهوم القيادة التحويلية: هي القيادة التي تعمل على قيادة التغيير وليس الثبات، وهي مجموعة من القدرات التي تسمح للقائد بان يرى الحاجة إلى التغيير والى وضع رؤى تقود التغيير المنشود وتنجزه بفاعلية.¹

ولنجاح هذه القيادة يتطلب ذلك ثلاثة مراحل وهي:²

- الشعور بالحاجة للتغيير؛
- وضع رؤيا جديدة؛

¹ - حسن ابراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2005، ص 444.

² - خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، آراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 251 .

■ تنفيذ التغيير أو إقناع المجموعة وقبولها بالتغيير.

وكل هذه الخطوات تحتاج إلى المهارات والالتزام الضروري لتنفيذ التغييرات بنجاح.

ثانيا: مهام القائد التحويلي

تتمثل مهام القائد التحويلي في العناصر الآتية:¹

- خلق المعنوية العالية لدى المرؤوسين من خلال توجيه إدراكهم بشكل متزايد إلى قضايا المنظمة وآثارها، والمسائل ذات الأولوية ومعرفة ما يحدث في حالة عدم نجاحها؛
- توليد رؤيا حول ما يجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً وما يجب أن عمله لتحقيق ذلك وإيصالها إلى المرؤوسين والمساهمة في بناء الالتزام لهذه الرؤيا؛
- تطوير الآخرين إلى أعلى مستويات المقدرة والقابليات؛
- تحفيز المرؤوسين بالتوجه لوضع منافع المنظمة قبل المنافع الذاتية والتضحية من أجل أهداف المنظمة.

ثالثا: أبعاد القيادة التحويلية

- 1- **الكارزماتية:** وتعبر عن قوة الشخصية التي تحدث عالية من الولاء، الالتزام والاعتراف للقائد، وتعرف التابعين بالقائد ورسالته وتبني قيمه وأهدافه وسلوكه وثقته به وصدق معتقداته، وكثيرا ما ترتبط القيادة الكاريزمية بالأزمة وإيجاد الحلول الواقعية لها.
- 2- **الحفز الالهامي:** ويعبر عن تصرفات القائد وسلوكياته التي تثير في التابعين حب التحدي وقدرته في إيضاح وإيصال توقعاته لهم، ويصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية واستشارة حب الفريق من خلال الحماسة والمثالية.
- 3- **الإثارة الفكرية:** وتشير إلى بحث القائد التحويلي عن الأفكار الجديدة، فهو يثير التابعين لمعرفة المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها، وبطرق إبداعية، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.
- 4- **الاعتبار الفردي:** ويشير إلى اهتمامات القائد بمشاعر تابعيه من حيث التشجيع والتوجيه والنصح والاستماع لهم والاهتمام باحتياجاتهم وإنجازاتهم، من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء واعتماد الاتصال المفتوح معهم وإسناد الأعمال الصعبة إلى الأفراد القادرين عليها.²

¹ - امل عبد محمد علي، أكرم الباسري، أثر القيادة التحويلية وتقانة المعلومات في أداء العمليات، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 11، جامعة الكوفة، العراق، 2009، ص 115 .

² - محمد عبد الوهاب العزاوي، احمد سليمان محمد الجرجري، أثر القيادة التحويلية في جودة العمل الإداري، مجلة بحوث المستقبل، العدد 31، العراق، 2010، ص 19.

المبحث الثاني: تحليل أنماط القيادة الإدارية

يقصد بالنمط القيادي هو السلوك الذي يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافه¹، وعليه فإنها توجد عدة تقسيمات لأنماط القيادة ذلك وفق معايير مختلفة، فمن وجهة نظر تفويض السلطة يمكن تقسيمها إلى قيادة مركزية وأخرى لامركزية، ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها إلى قيادة رسمية وأخرى غير رسمية، إلا أن التقسيم الذي يقسم القادة بناء على أسلوب القائد وطريقته في التأثير هو التقسيم الكلاسيكي الذي قسم القيادة الإدارية إلى نمط أوتوقراطي وديمقراطي ونمط حر.

المطلب الأول: محددات النمط القيادي

يؤثر ويتأثر القائد بمجموعة من العوامل والمتغيرات، وتختلف هذه الأخيرة من منظمة إلى أخرى، و للعاملين كذلك سلوك معين، حيث ينبع اختيارهم للفرد الذي يحتل موقع القائد في المنظمة من خلال إعجابهم به وبالقرارات التي يتخذها أي أنه يتم اختيار نمطا معين من السلوك القيادي ينسجم مع سلوك القائمين بعملية الاختيار، لهذا نجد نوعا من التماثل من حيث الأنماط القيادية في المنظمة الواحدة.²

حيث هناك ثلاثة عوامل أساسية يأخذها القائد في اعتباره عند اختياره للنمط القيادي:

- أولا: عوامل خاصة بالقائد ذاته؛
- ثانيا: عوامل خاصة بالأفراد بالمرؤوسين؛
- ثالثا: عوامل خاصة بالموقف؛
- رابعا: بعض المؤثرات الأخرى في سلوك القائد الإداري.

الفرع الأول: العوامل الخاصة بالقائد

يتأثر سلوك القائد بمجموعة من العوامل ذات العلاقة بشخصيته الذاتية وأهمها:

أولا: نظام القيم الذي يؤمن به

يرتبط هذا النوع من المعايير بالقيادة الإداريين للمؤسسة، ويُعنى بضبط سلوك الفرد القائد، باعتبار أن نوع سلوكه يؤثر في أدائه، وفي أداء الموارد البشرية العاملة تحت سلطته، ويبدأ تأثير هذا النوع من المعايير الأخلاقية من أعلى هرم

¹ - حين مرضي الدوسري، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2013، ص - ص 25-26 .

² - زيادة فهمي زيارة، وظائف الإدارة، دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص - ص 362-363.

السلطة في المنظمة متجها إلى أسفله، فهو يهدف إلى تهيئة المناخ الأخلاقي للمستويات العليا من التنظيم، وهذه المعايير هي قيم أخلاقية نهائية يجدر بالفرد القائد الوصول إليها.¹

ثانيا: سمات شخصية القائد

وهي خصال وجدانية مزاجية غالبا، تتسم بالدوام النسبي تسهم في تشكيل الاستجابات التي يصدرها الفرد، ومن ثم فإنها تمارس دورا هاما في تحديد سلوك القائد مع أتباعه، فعلى سبيل المثال، سيميل القائد المرتفع في سمة العدوانية إلى التعامل بصرامة وغلظة مع أتباعه، بينما يلتزم القائد المنخفض في هذه السمة أسلوبا يتسم بالتسامح، لكن يجب ألا تدفع بنا تلك الافتراضات إلى تضخيم دور سمات الشخصية في تحديد طبيعة سلوك القائد نظرا لأن هذا السلوك يخضع لتأثير متغيرات أخرى عديدة، وليس سمات شخصية فقط.

ثالثا: مستوى الخبرة الفنية

يعكس مستوى الخبرة الفنية للقائد كلا من مستوى المهارة الفنية التي يجوزها في مجال العمل الموكل للجماعة، ومستوى القدرات العقلية والإبداعية التي يجوزها والتي تيسر عليه اكتساب هذه الخبرة وتمكنه من توظيفها وتنميتها على نحو فعال.

وتكمن أهمية مستوى الخبرة كأحد محددات السلوك القيادي، في أن القائد ذا القدر المرتفع من الخبرة سيعتمد على خبرته تلك في قيادة أتباعه وسيجعلها المصدر الرئيسي للقوة التي يركز إليها في قيادتهم، وسيقلل من اعتماده على المصادر الأخرى للقوة، و ذلك بحكم الصلاحيات الممنوحة له منصبه.

رابعا: الدافعية للإنجاز

يعرف الدافع للإنجاز بأنه "المنافسة من اجل النجاح، والتفوق والرغبة الشديدة في تجنب الفشل" ومن ابرز سمات الفرد الذي لديه دافع قوي للإنجاز قبول المخاطر المحسوبة والجدية، وقبول التحدي، والمثابرة، والمراقبة الذاتية، ووضع معايير صارمة للحكم على الأداء الشخصي، و عدم الاكتفاء بالوصول للأهداف التي يعتقدونها الآخرون كافية ويتجسد دور هذا المتغير في أن القائد الذي لديه قدر مرتفع من الدافعية نحو الانجاز سيوجه القدر الأكبر من طاقاته نحو تحقيق أهداف المنظمة، وسيهتم بأتباعه كمدخل رئيسي لبلوغ تلك الأهداف.

خامسا: التصورات الضمنية لدى القائد عن أتباعه

إن الطريقة التي يسلك بها القائد مع مرؤوسيه تعتمد إلى حد كبير على بعض الفروض التي يتبناها حول الطبيعة البشرية، وهي ما يطلق عليه اسم "التصورات الضمنية" سواء كانت تلك التصورات شعورية أو غير شعورية، فإنها

¹ - عبد القادر شلال، أثر القيم التنظيمية على الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية من منظور أخلاقي، مجلة (معارف) بجامعة "آكلي محمد أولحاج" بالبويرة، الجزائر، بدون سنة، ص 05.

تتدخل في تكوين الاستراتيجيات العامة التي يستعين بها القائد في تخطيط وتوجيه وإدارة سلوكه مع أتباعه في المدى القريب والبعيد، فعلى سبيل المثال، القائد الذي يؤمن بوجود الإشراف على مرؤوسيه بصورة مباشرة، ليتأكد من حسن أدائهم للمهام الموكلة إليهم، أي يبني تصورات ضمنية عن طبيعة التابع تختلف عن ذلك الذي يدعهم يؤدون العمل على النحو الذي يناسبهم دون إشراف، فالأول يتبنى تصورا حول التابع مفاده انه كسول ولا يعمل إلا إذا اجبر على ذلك، في حين أن الثاني تبني تصورا مفاده أن المرؤوس يسعى ويرحب بالمسؤولية ويهدف إلى تحقيق ذاته.¹

سادسا: تأثير الثقافة على سلوك القائد

يعتبر القائد بمثابة عضو في المجتمع فهو يتأثر بطبيعة الثقافة و الحضارة التي يعيش فيها، وذلك أن القوى الاجتماعية تأثيرا شديدا على أنماط السلوك التي يتبعها عند قيامه بقيادة فريق عمله أو المنظمة ككل، إذن تعتبر الثقافة السائدة عاملا رئيسيا في تحديد سلوك القائد، حيث أن الثقافة التي تؤكد على التعددية والمساواة وحقوق الإنسان لا ينسجم معها القائد الأوتوقراطي إذ لا يمكنه العمل في هذه ظروف إذا كان ديكتاتوريا، وسيتحتم عليه تغيير نمطه القيادي و إلا سيضطر إلى الانسحاب من الوظيفة أو المنظمة ككل، أما في الثقافات التي تؤكد على الطبقية و التسلط فهي على عكس ما سبق ذكره لا ينجح فيها القائد الديمقراطي، ذلك لأنه لا يفهم في السياق العام بالشكل السليم و غالبا ما يدل ذلك الأسلوب على الضعف، و لهذا السبب من الضروري فهم السياق الثقافي بشكل صحيحا قبل تطبيق أسلوب قيادي معين.²

الفرع الثاني: العوامل الخاصة بالمرؤوسين

يعتبر المرؤوسين أحد المكونات الرئيسية للقيادة الإدارية و لهم دور رئيسي كما ذكرنا سابقا، بحيث يعد فريق العمل غير الكفاء مشكلة أكبر من القادة غير أكفاء.

أولا: درجة ثقة المرؤوسين بالقائد

أصح وجود الثقة قضية في غاية الأهمية، ذلك كون أن درجة انصياع المرؤوسين للقائد متعلقة بدرجة ثقتهم به، وبأنه لن يتعدى على حقوقهم و لن يستغلهم، فمن غير الممكن أن يتبع الأفراد القائد غير الأمين .

وتعتمد فعالية القيادة والإدارة على القدرة على كسب ثقة المرؤوسين لأنها الضمان الوحيد للمنظمات المعاصرة عند حاجتها إلى إدخال تعديلات مختلفة في المنظمة أو إعادة التصميم أو زيادة استخدام المرؤوسين المؤقتين، كما أنه في الأوقات الصعبة و غير المستقرة يرجع الأفراد إلى العلاقات الشخصية فيما بينهم و بين قائدهم لإرشادهم ودلهم

¹ - فريدة بن ابراهيم، علاقة أنماط السموك القيادي لمدير بمستوى الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص علم النفس، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص 62.
² - محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009، ص-ص 126-128.

على الحل المناسب، و تعتمد هذه العلاقة على درجة ثقة المرؤوسين بقائدهم، وفي المقابل يقوم القائد بتفويض البعض من مهامه إلى فرد معين أو مجموعة من الأفراد الذين يعملون معه حسب درجة ثقته به أو بهم .

ثانيا: اتجاهات المرؤوسين نحو القائد

يعتبر الاتجاه بمثابة تعبير تقييمي إما تفضيل أو عدم تفضيل بخصوص الأشياء أو الأحداث، وتعكس الاتجاهات شعور الأفراد باتجاه شيء ما.¹

و تعد اتجاهات المرؤوسين نحو قائدهم من أهم الاتجاهات نحو مكونات المنظمة، حيث أن درجة تقبل المرؤوسين للقائد من أبرز المؤشرات التي تحدد وتنبئ بقدرة تأثيره الإيجابية في أدائهم، حيث يمارس اتجاه المرؤوسين نحوه أدوارا متعددة سواء في تشكيل سلوكهم أو تحديد العلاقة مع قائدهم، إضافة إلى تعديل سلوكهم نحوه.

ثالثا: العلاقة بين القائد و المرؤوسين

تتوقف فعالية القيادة على نمط العلاقة بين القائد و المرؤوسين، فدرجة ثقتهم بقائدهم و إخلاصهم له يعبر عن وجهة نظر القائد اتجاه فريق عمله، إذا كانت العلاقات القائمة بين الطرفين تفاعلية فهذا مؤشر على كفاءة و فعالية القيادة، أما إذا حدث العكس فهذا مؤشر على عدم فعالية القيادة، ويتحكم في طبيعة هذه العلاقة مجموعة من العوامل الموقفية و هي:²

- درجة مركزية اتخاذ القرار؛
- درجة تعقد التنظيم؛
- حجم المنظمة؛
- تركيبة و هيكل فريق العمل؛
- المستويات التنظيمية و الاتصال.

نلاحظ أن هذه العوامل مستقلة وموقفية، بمعنى أنها تتغير من قائد لآخر ومن منظمة إلى أخرى ومن مرؤوسين إلى آخرين، ومن خلالها يمكن أن يتحدد سلوك القائد نحو فريق عمله وأسلوبه القيادي.

رابعا: درجة تماسك وفاعلية المرؤوسين

كلما زادت الخبرات المتراكمة لأعضاء الجماعة وزاد الفهم المتبادل بينهم، وتقاربت الاهتمامات والخلفيات وزاد اتجاه القائد لإشراك الجماعة في عملية صنع القرار.³

¹ - ماجدة العطية، سلوك المنظمة ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2003، ص- ص 10 - 240.

² - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص- ص 430-431.

³ - أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، بدون دار نشر، القاهرة، مصر، 2000، ص- ص 286-287.

الفرع الثالث: عوامل خاصة بالموقف القيادي

يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبع في القيادة، إذا لا تشجع المواقف الصعبة القادة على المشاركة، وخاصة إذا كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين في تقديم ما يمكن أن يفيد لحلها، حيث هناك عوامل مرتبطة بالبيئة التي يعمل القائد في إطارها، والتي يكون لها تأثير في سلوكه ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

أولاً: نوعية القيم والتقاليد السائدة في المنظمة والبيئة المحيطة بها

ينظر إلى القيم على أنها خاصية ثقافية تقع ضمن إطار عملية التفاعل بين الفرد والمجتمع فيظهر طابع التأثير والتأثير جلياً في هذه الخاصية، بمعنى أن الفرد أينما كان موقعه لا بد أن يقع اتصال مباشر بين قيمه وقيم البيئة التي ينتمي إليها، بل هو يمثل المجتمع الذي نشأ فيه بسلوكيات تستند إلى منظومة قيمية صدرت تأثراً بما يتضمنه المجتمع من رؤى ومبادئ ثقافية.

والنظام الإداري باعتباره جزءاً من الأنظمة في أي مجتمع يستقي القيم والمبادئ التي يتضمنها من المجتمع، كما تتمثل تلك القيم والمبادئ في سلوكيات الفرد المنتمي لهذا النظام، والقائم فيه، ولعل العلاقة بين القيم والقيادة الإدارية تتحدد في بدايتها في العلاقة بين العلوم السلوكية وعلم الإدارة بجميع نظرياتها وتوجهاتها، فالقيم لها علاقة وثيقة بالسلوك، وهي في الكيان الإداري تعد جزءاً لا يتجزأ من عنصرين هما: السلوك الإنساني داخل المنظمة، وثقافة المنظمة.¹

ثانياً: وضوح المهام

كلما كانت مهام وأنشطة العمل صعبة، وغامضة، كان من الأفضل أن يكون نمط القيادة موجهاً على العمل، لأن هذا النمط سيساعد على توضيح العمل وإجلاء الغموض عنه، وبالإضافة إلى هذا، لو أن القائد يعاني من انخفاض مستواه الفني مقارنة بالمرؤوسين، فعليه أن يركز على العلاقات الإنسانية وليس على الإنتاج لأن ذلك يشجع مساهمتهم التي تساعد على تطوير العمل وتساعد القائد في تحديد الإجراءات والقواعد.

ثالثاً: روتينية العمل

تتضارب الآراء حول نمط القيادة المناسب حينما يكون العمل روتينياً مملأً، فالبعض يقول أن نمط القيادة المهمم بالإنتاج والموجه ضروري حتى يمكن إنجاز مثل هذه الأعمال، إلا أن الرأي الأقوى يقول أن النمط المشارك للقيادة ونمط العلاقات الإنسانية هو نمط فعال، لأنه يساعد المرؤوسين على تحمل المصاعب الموجودة في بيئة العمل.

¹ - مشاعل بنت ذياب العتيبي، الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2009، ص 5.

رابعاً: مستوى المهارة

كلما تطلب العمل مستوى مهارة عال من المرؤوسين زاد انتماء الفرد لمهنته، وقل انتماءه إلى بيئة العمل وقائده، هنا على القائد أن يستميل المرؤوسين بنمط جذاب مثل العلاقات الإنسانية والمشاركة، أما النمط الموجه في القيادة فقد يفيد في مواقف بها مرؤوسون يؤدون أعمالاً تستدعي مهارة قليل.

خامساً: توافر المعلومات

تشير الدراسات إلى أن المرؤوسين بحاجة إلى معلومات وأن ظروف العمل لا توفرها، وأن هذه المعلومات لدى الرئيس، فهو إذاً يستطيع أن يقدمها في شكل توجيهي (قيادة موجهة)، أما في الوضع المعاكس حيث تتوافر معظم المعلومات لدى المرؤوسين، وتقل لدى الرئيس، فعلى الرئيس أن يتبع نمط القيادة بالمشاركة أو بالعلاقات الإنسانية وذلك حتى يستميلهم وحتى يستطيع أن يحصل على المعلومات اللازمة لأداء العمل.¹

الفرع الرابع: بعض المؤثرات الأخرى في سلوك القائد الإداري

إضافة إلى دور العوامل التي تطرقنا إليها سابقاً، أثبتت الدراسات أهمية بعض المتغيرات الأخرى على سلوك القائد الإداري، سنشير إلى البعض منها على سبيل المثال لا الحصر، و يتخذ سلوك القائد مظاهر مختلفة و متباينة و هناك عدة مؤثرات متداخلة في تحديد هذا السلوك كتأثير الضغوط الزمنية والظروف البيئية وغيرها من العوامل الأخرى..

أولاً: الضغوط الزمنية

تؤدي الضغوط والحاجة الملحة لاتخاذ القرارات إلى ميل القائد في الاستفراد بإصدار القرارات دون الرجوع لمشاركة المرؤوسين.

ثانياً: الظروف البيئية

للظروف البيئية تأثير على سلوك القائد، ويقصد بها عموماً بيئة العمل وبيئة المنظمة والعادات والتقاليد التي تسير عليها وتؤمن بها بصفة خاصة، حيث تلعب هذه العوامل دوراً كبيراً في إتباع القائد لأسلوب قيادي معين، إذا لا يستطيع القائد الانحراف على ما اعتادت عليه المنظمة من قبل و إلا واجه العديد من المشاكل، إلى جانب ذلك يلعب الموقع الجغرافي للمنظمة دوراً هاماً، فالمنظمات الكبيرة الحجم يتطلب من القائد أن يفوض جزءاً من صلاحياته والسماح للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وللمرؤوسين فيها دور كذلك في هذا الإطار فكلما استطاعوا خلق جو يسوده التعاون كلما تشجع القادة على إشراكهم في اتخاذ القرارات.²

¹ - محمد العامري، السلوك القيادي، مقال متاح على الموقع، <http://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1478&SecID=40>

² - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص - ص 205-209.

تاريخ الاطلاع: 2016/03/30 .

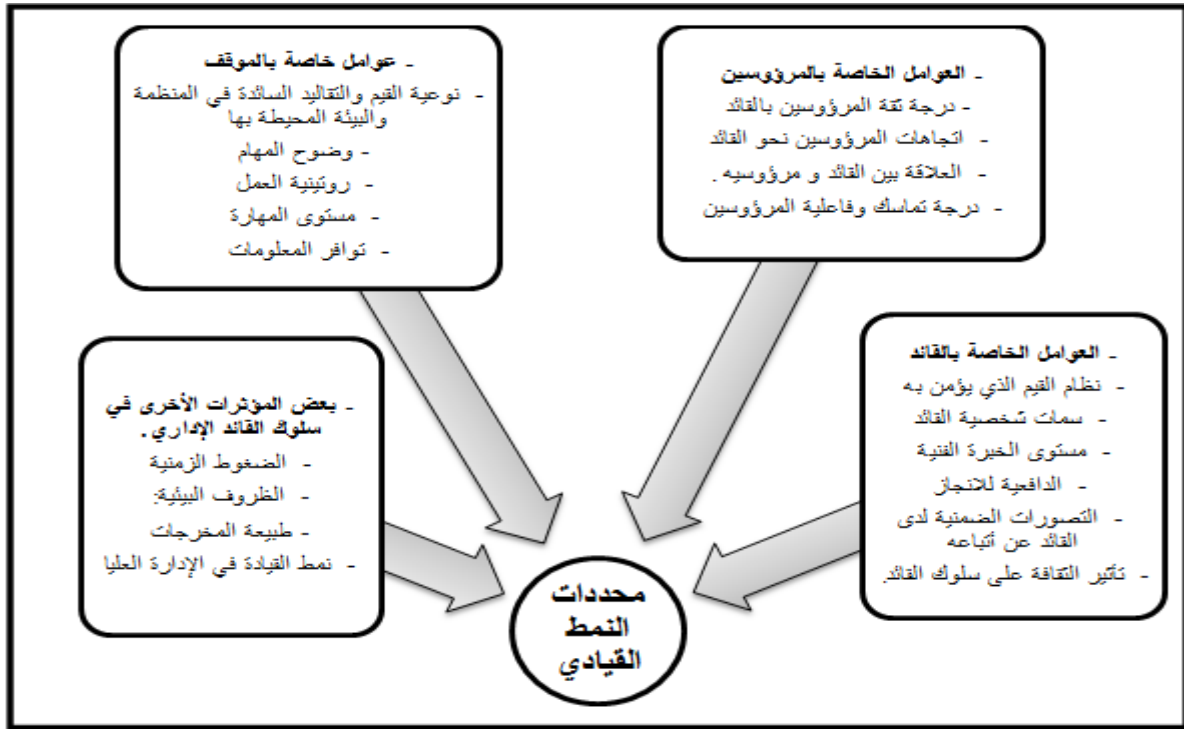
ثالثا: طبيعة المخرجات

كلما كانت المخرجات تأخذ شكل منتجات كمية، كان نمط القيادة المنتهج مهتم بالعمل والإنتاج، أما إذا كان التنظيم ومخرجاته يدور حول الخدمات، كان من الأفضل إتباع نمط القيادة المشارك والمهتم بالعلاقات الإنسانية.

رابعا: نمط القيادة في الإدارة العليا

يؤثر نمط القيادة في الإدارة العليا على نمط القيادة في المستويات الأدنى، فعندما يكون النمط القيادي السائد في الإدارة العليا مهتماً بالإنتاج، كان هناك ميل لدى المستويات القيادية الأدنى لإتباع النمط المهتم بالإنتاج أيضا ويكون من المفيد لأي قائد أن يحلل النمط القيادي لرؤسائه، وعلى ضوء ذلك يحدد النمط الواجب إتباعه، والذي قد يكون أو لا يكون تقليداً لنمط رئيسه.¹

شكل رقم (02): محددات النمط القيادي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الأدبيات السابقة.

المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية

يعتبر التقسيم الكلاسيكي لأنماط القيادة الإدارية من أكثر التقسيمات شيوعا، ويحصر هذا التقسيم الأنماط

القيادية في ثلاثة صور على النحو التالي:

1- النمط الأوتوقراطي؛

2- النمط الديمقراطي؛

¹ - محمد العامري، مرجع سابق.

3- النمط الحر.

الفرع الأول: النمط القيادي الأوتوقراطي

لقد أسهمت المفاهيم الإدارية التي سادت في الإدارة في ظل النظريات الكلاسيكية عامة ونظرية الإدارة العلمية خاصة في توجيه أسلوب الإدارة إلى النمط الأوتوقراطي، والتي تقيم فهمها للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس نظرتها للمورد البشري كوحدة إنتاجية يمكن للقائد التحكم فيها وتغيير سلوكها وحفزها على العمل بما تملكه من حوافز مادية.

وكلمة أوتوقراطي هي في الأصل كلمة لاتينية (Autocrates) تعني حكم الفرد الواحد، وتعني أصلاً خضوع الفرد وحقوقه وممتلكاته لمصلحة الدولة، فهي تعني إذن في هذا المقام خضوع الموارد البشرية في المنظمة لأوامر ونفوذ وسلطة القائد.¹

يتميز ذلك النوع من القيادة بسلوكه التعسفي المستمد من السلطة المخولة له، حيث يجبر أتباعه على القيام بأعمالهم وفقاً لإرادته وأهوائه، متبعاً في أحيان كثيرة أساليب التهديد والتخويف لتحقيق أهدافه دون أن يستمع لأفكار أتباعه، وغالباً ما ينسب النجاح لنفسه، ويلقى بالفشل على أتباعه ويفضل الإشراف المباشر عليهم وينكر عليهم أدوارهم، مما يؤدي إلى القلق وعدم الاستقرار النفسي لديهم.²

أولاً: أشكال القيادة الأوتوقراطية

و يميز بعض علماء الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسية من نمط القيادة الأوتوقراطية وهي:

- القيادة الأوتوقراطية التسلطية؛
- القيادة الأوتوقراطية الخيرة؛
- القيادة الأوتوقراطية اللبقة.

1- القيادة الأوتوقراطية التسلطية

يقوم النمط الأوتوقراطي التسلطي على تحكم القائد في مرؤوسيه واستخدامه سلطته الرسمية كأداة تهديد لإنجاز العمل دون اهتمام بالعلاقات الإنسانية في تعامله معهم، وهو يمثل أعلى درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفاً في استبداديته، فهو يرى السلطة على أنها أداة ضغط وتهديد للحصول على العمل، فهو يستخدم سلطته للضغط على مرؤوسيه وتهديدهم بالفصل أو الحرمان من المكافآت، ويرى بعض الباحثين أن النمط الأوتوقراطي لم يعد يتلاءم مع

¹ - فاروق عبد فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2005، ص 110.

² - علي عباس، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 20، الأردن، 2012، ص 136.

الإدارة الحديثة نظراً لتعقيد العمل فيها وتميزها بارتفاع المستوى الثقافي للموارد البشرية، مما يتطلب نمطا يقوم على العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين، ومع ذلك فإن هذا الأسلوب موجود في التطبيق العملي في الإدارة الحديثة، فقد كشفت بعض الدراسات أنه يمكن أن يكون مجدياً في بعض الظروف والمواقف.¹

2- القيادة الأوتوقراطية الخيرة

تظهر المهارات الرئيسة لهذا النمط في حمل مرؤوسيه على تنفيذ قراراته دون أن يخلق لديهم شعور بالاستياء، وهو في تعامله مع مرؤوسيه يدرك أنه باستطاعته استخدام سلطته لإجبارهم على أداء العمل، غير أنه يفضل أن يتصرف معهم أولاً عن طريق الإقناع وان وجد أن هذا الأسلوب غير مجدي لجأ إلى الإكراه، كما أنه يؤمن بالمشاركة في صنع القرارات ووسيلته في ذلك الحصول على موافقة المرؤوسين وقبولهم قبل اتخاذها، إذا أنه يدرك مقدماً أن البعض منهم قد يعارض هذه القرارات لهذا يحاول أن يبين لهم المنافع التي سترتب على قبولهم لها، كل ذلك إدراكاً منه لكسب رضا المرؤوسين عن طريق الإقناع أفضل من تهديدهم والضغط عليهم لتنفيذها .

3- القيادة الأوتوقراطية اللبقة

في هذه الصورة من القيادة الأوتوقراطية يحاول القائد إشعار المرؤوسين معه بأنهم شركاء في صنع القرار، إيماناً منه بأن هذا الشعور يزيد من فعاليتهم في العمل، وفي نفس الوقت هو مقتنع بأن المشاركة الفعلية منهم لا تحسن من نوعية القرار، وفي عبارة وجيزة أنه يشعرهم بالمشاركة دون أن يشركهم فعلاً، فهو يعتقد أن اشتراك مرؤوسيه معه في اتخاذ القرار وسيلة لا جدوى منها وغير عملية، ولذلك أنه يحاول خلق الإحساس لديهم بأنهم يشاركونه دون أن يشركهم فعلاً.²

¹ - بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص147.

² - حسين عثمان محمد عثمان، مرجع سابق، ص306.

جدول رقم (01): مزايا وعيوب النمط القيادي الاوتوقراطي

عيوب النمط القيادي الأوتوقراطية	مزايا النمط القيادي الأوتوقراطية
<p>- إن تركيز القائد الاوتوقراطي على السلطة في يده وانفراده في أداء مهامه واتخاذ قراراته، يفرض عليه أن يكون خبيراً وملماً بكل الأمور، الأمر الذي يصعب تحقيقه في الواقع العملي . وقتل روح المبادرة والابتكار لدى الموظفين ويضعف الروح المعنوية .</p> <p>- يقوم الأسلوب الاوتوقراطي على منهج الشدة، ذلك أن القائد يستخدم الحوافز السلبية ويترتب على هذا توليد شعور بالفشل والإحباط لدى الموظف كسلوك العدواني وارتداد شخصية الموظف.</p> <p>- إن النمط الاوتوقراطي يؤدي إلى ظهور تجمعات غير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي .</p>	<p>- بعض أشكال هذا الأسلوب القيادي كالنمط الاوتوقراطي المستبد، قد يكون ناجحاً في التطبيق العلمي في ظل بعض المواقف التي تقتضي تطبيقه.</p> <p>- عندما يكون القائد الاوتوقراطي على قدر كاف من الكفاءة والقدرة الشخصية البارزة يجعل الموظفين المرؤوسين تحت قيادته يتقبلون هذا الأسلوب القيادي على انه الأسلوب الملائم.</p> <p>- نجاح هذا الأسلوب بأشكاله المختلفة في التعامل مع بعض النوعيات من المرؤوسين، وذلك لكون خط السلطة واضح ومفهوماً ويكون هذا الأسلوب القيادي وسيلة ايجابية للتعامل، إذ يؤدي إلى زيادة كفاءتها في العمل وفعاليتها.</p>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: نواف كنعان، مرجع سابق، ص - ص 167-175 .

الفرع الثاني: النمط القيادي الديمقراطي

شهدت فترة ما بعد الثلاثينات من القرن العشرين تطورات هامة في مفاهيم الإدارة وافترضاها، وكان للمدارس السلوكية فضلاً كبيراً فيها، حيث أقامت فهمها للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أسس مغايرة لافتراضات النظريات الكلاسيكية ، حيث وجهت الانتباه إلى ضرورة إشباع القادة لحاجات المرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، والعمل على تنميتهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، ولقد أسهمت هذه الافتراضات في توجه أسلوب الإدارة إلى النمط الديمقراطي¹.

وكلمة الديمقراطية تعود في الأساس إلى اللغة اليونانية القديمة وهي مكونة من مقطعين، الأول "demos" وتعني الشعب، وكلمة "kratos" أي حكم أو سلطة، وبذلك تصبح الكلمة "demoskratos" أي حكم الشعب.²

¹ - نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، الأردن، 1999، ص - ص 140-141.

² - احمد صابر حوح، مبادئ ومقومات الديمقراطية، مجلة الفكر، العدد 05، جامعة بسكرة، الجزائر، ص321.

و يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية في القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق تعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم، كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات، والقائد لا يميل إلى تركيز السلطة في يده وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء كما يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة و تحقيق أهدافها عن طريق الأعضاء أنفسهم، ويقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء.

أما الأفراد فيشعر كل منهم بأهمية مساهمته الايجابية في التفاعل الاجتماعي لهم، وكذا حرية اختيار رفاق العمل والأعمال التي يرغبون القيام بها حسب قدراتهم وميولهم مما يجعلهم أكثر حماسة واندفاعا للعمل والأكثر تماسكا وترابطا وإحساسهم بالجماعة قوي.¹

وعليه فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، وهذه تمثل المرتكزات الرئيسية للنمط الديمقراطي والتي سنتعرض إليها فيما يلي:

أولاً: المرتكزات الأساسية للقيادة الديمقراطية

ترتكز القيادة الديمقراطية على ثلاث مرتكزات أساسية تتمثل في إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه وإشراكهم في اتخاذ القرارات والتفويض لهم ببعض السلطات والمهام.

1- العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه

يسعى القائد الديمقراطي للعمل على تحقيق الاندماج بين المرؤوسين والمنظمة، وتفهم مشاعرهم ومشاكلهم ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح المنظمة والعمل على التوفيق بينها، وأخيرا إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية، وحتى يستطيع القائد الديمقراطي أن يحقق ما يتغيه من علاقات إنسانية جيدة مع مرؤوسيه يتطلب منه تحقيق التآلف والاندماج بين المرؤوسين لتشكيل فريق عمل منسجم وله أهداف مشتركة يسعى إلى تحقيقها في إطار أهداف المنظمة، وكذا تفهمه لمشاعر مرؤوسيه، وهذا يعتمد على مدى قدرته في إدراك ذاته وإدراك وجهات نظر مرؤوسيه وتفهمه لمشاكلهم ومعالجتها بالشكل الذي يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية من خلال اتصاله الشخصي والمزدوج بهم.²

¹ - نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى المرؤوسين، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص65.

² - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 143.

2- المشاركة

إن القيادة الديمقراطية يمكنها أن تخلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز المرؤوسين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج، كما يمكنها التوفيق بين مصالح ورغبات المرؤوسين ومصالح المنظمة من خلال توسيع الدور الذي يقومون به.

والقائد الديمقراطي يعتمد في إشراك مرؤوسيه على ما يسمى بمؤتمرات أو لقاءات حل المشكلة، التي تستهدف التشاور وتبادل الآراء بينه وبينهم حول المشكلات المعروضة، مما يشعرهم بقيمة أفكارهم واقتراحاتهم، بالإضافة إلى أن مشاركتهم في صنع القرار يجعلهم يتقبلونه ويتحمسون لتنفيذه.

3- تفويض السلطة

لقد أدى تطور الأعمال الإدارية وتعقدتها في المؤسسات الحديثة إلى تزايد الأعباء على عاتق القائد والتي يفرضها عليه مركزه القيادي في المنظمة، وليستطيع القائد التوجه للتفكير في العمليات الاستراتيجية الهامة يتطلب منه تفويض السلطة لمرؤوسيه بتكليفهم بمهام معينة مبينا لهم حدودها والنتائج المطلوب تحقيقها.

ومن أهم المزايا التي تترتب على تفويض القائد بعض اختصاصاته وسلطاته لمرؤوسيه والتي كشفت عنها التطبيقات العملية، أن التفويض يساعد القائد على توزيع جزء من مهامه ليتفرغ للمهام القيادية بدلا من تبديد جهوده في النواحي الإجرائية، كما يساعد التفويض على تنمية قدرات المرؤوسين، و يتيح الفرصة لهم لتقديم خبراتهم واقتراحاتهم من خلال إشراكهم في صنع القرارات، كما يسمح لهم بإخراج طاقاتهم الإبداعية الكامنة¹.

¹ - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 183 .

جدول رقم (02): مزايا وعيوب القيادة الديمقراطية

عيوب النمط القيادي الديمقراطي	مزايا النمط القيادي الديمقراطي
<p>- يتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه من ناحية، ومن أن المشاركة قد ينظر إليها بعض القادة كغاية في حد ذاتها لتحقيق ديمقراطية القيادة من ناحية أخرى.</p> <p>- صعوبة تطبيق بعض المبادئ التي تقوم عليها القيادة الديمقراطية.</p> <p>- للقائد دور مزدوج، فهو يبني الروح المعنوية لدى مرؤوسيه بيد ويوجه السياسة العامة للتنظيم ويحركها لتحقيق الأهداف المرسومة باليد الثانية.</p>	<p>- يعمل النمط الديمقراطي على تفهم مشاعر المرؤوسين ومشاكلهم ومعالجتها وإشباع حاجاتهم الإنسانية على اختلافها.</p> <p>- القيام بتدريب مرؤوسيه على الأعمال الجديدة وتوصيتهم بالترقية لمن يستحقها.</p> <p>- تحفيز المرؤوسين ودفعهم إلى التفاني في أداء العمل وتوجيه اتجاهاتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.</p>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: نواف كنعان، مرجع سابق، ص 241 .

الفرع الثالث: النمط القيادي الحر

يرجع استخدام النمط الحر أو المنطلق إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر (Free Approach) أسلوباً لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد، وفي مجال الإدارة لم يطبق هذا الأسلوب إلا بعد استخدامه في الدراسات التجريبية التي قامت بها جامعة أيوا الأمريكية وجرى تطبيقه بعد ذلك في الدراسات التطبيقية التي أجريت في التنظيمات الإدارية المختلفة.¹

وفي ظل النمط الحر لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمز للمؤسسة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.

ويعتقد القائد الحر أن تنمية قدرات المرؤوسين وزيادة إمكاناتهم في العمل يتحقق بإعطائهم كامل الحرية في ممارسة السلطة، والاستقلالية التامة في إنجاز أعمالهم، لذلك فالقائد الحر يهتم بالتوجيه العام لمرؤوسيه من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة، ويترك للمرؤوسين تحديد أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للمؤسسة.

و من بين ما يتميز به القائد في هذا النمط القيادي من صفات نذكر:²

■ يترك القائد الحرية الكاملة للأفراد في اتخاذ القرارات سواء الفردية أو الجماعية مع أدنى مشاركة؛

¹ - نواف كنعان، مرجع سابق، ص- ص 244-245 .

² - محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص 158 .

- يقوم القائد بإمداد الأفراد بالمواد ويعرفهم بالعمل وانه مستعد لإعطاء المعلومات لمن يسأل؛
- لا يقوم بأي عمل ولا يصدر عنه إلا تعليقات تلقائية عن عمل العضو؛
- لا يحاول أن ينظم سير العمل؛
- ذكر المناقشات الفوضوية ولا تنتهي في الغالب برأي قاطع سديد.
- يفقد القائد في النهاية السيطرة على أفراد الجماعة ويؤدي هذا الأسلوب الفوضوي في القيادة إلى عدم اكتراث الأعضاء لما تقوم به الجماعة ويعبرون في مظاهر كثيرة عن ملل ملحوظ ينتهي في الغالب إلى صورة من اللامبالاة وعدم توافر ممارسة حقيقة للعمل وإخفاق في تعبئة الطاقة وقناعة بعمل هزيل وضعيف.

جدول رقم (03): مزايا و عيوب النمط الديمقراطي الحر

عيوب النمط القيادي الحر	مزايا النمط القيادي الحر
<ul style="list-style-type: none"> - تنعدم روح العمل الجماعي المشترك. - يسود القلق والتوتر عند المرؤوسين على اعتبار أنهم يفتقدون إلى القيادة التي توجههم. - ليس للعمل في هذا النمط منهجية واضحة يلتزم بها جميع المرؤوسين في المنظمة. - يفقد المرؤوسين الحماس والاندفاع للعمل في ظل هذا النمط. 	<ul style="list-style-type: none"> - يتبع القائد في هذا النمط سياسة الباب المفتوح. - يوكل القائد بعض المهام إلى المرؤوسين، ويشركهم في إصدار الأحكام التي تتعلق بتقييم أدائهم . - يترك المجال للمرؤوسين في رسم سياسة المنظمة بالطريقة التي تناسبهم. - يولي العلاقات والجوانب الإنسانية عناية كبيرة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص 160.

و لتوضيح الفروق بين الأنماط القيادية الثلاثة، نورد الجدول الموالي الذي يجمع بين مختلف السمات التي يتميز بها كل نمط قيادي.

جدول رقم (04): أوجه المقارنة بين الأنماط القيادية

النمط الحر	النمط الديمقراطي	النمط الاوتوقراطي
الحرية الكاملة للجماعة والفرد في اتخاذ القرار مع مشاركة محدودة من القائد .	تقرر عبر موافقة الجماعة وبموافقة القائد.	كل السياسات يقرها القائد .
يوفر القائد المعلومات عندما تطلب ولا يأخذ أي دور آخر في مناقشة العمل .	تتحدد في المناقشات المراحل الرئيسية لأهداف المنظمة والأساليب التي تحتاجها، القائد يقترح أكثر من بديل.	مراحل الفعاليات وأساليبها تحدد كل مرة او لكل قضية من قبل القائد، فالمراحل المستقبلية غير واضحة بشكل كبير.
عدم تدخل القائد في تقرير المهمات ورفاق العمل.	الأعضاء أحرار في اختيارهم من يعملون معهم وتقسيم العمل يترك للجماعة .	يحدد القائد عادة عمل الفرد والمهمات وفريق العمل.
مشاركة نادرة في النشاطات ما لم يسأل ذلك ولا يحاول الإطراء أو الانتظام في سياق الأحداث .	القائد موضوعي وواقعي في الإطراء والنقد ويحاول أن يكون عضوا منتظما بروحه دون فعل الكثير في العمل.	القائد يميل للذات في إطراء أو نقد عمل الأعضاء ويتحفظ عندما تظهر الجماعة استعدادا نشيطا للمشاركة .

المصدر : أثير أنور شريف، هديل كاظم سعيد، دور الأنماط القيادية في التسيير التنظيمي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد 07، جامعة الانبار، العراق، 2011، ص 256 .

المطلب الثالث: أبعاد النمط القيادي

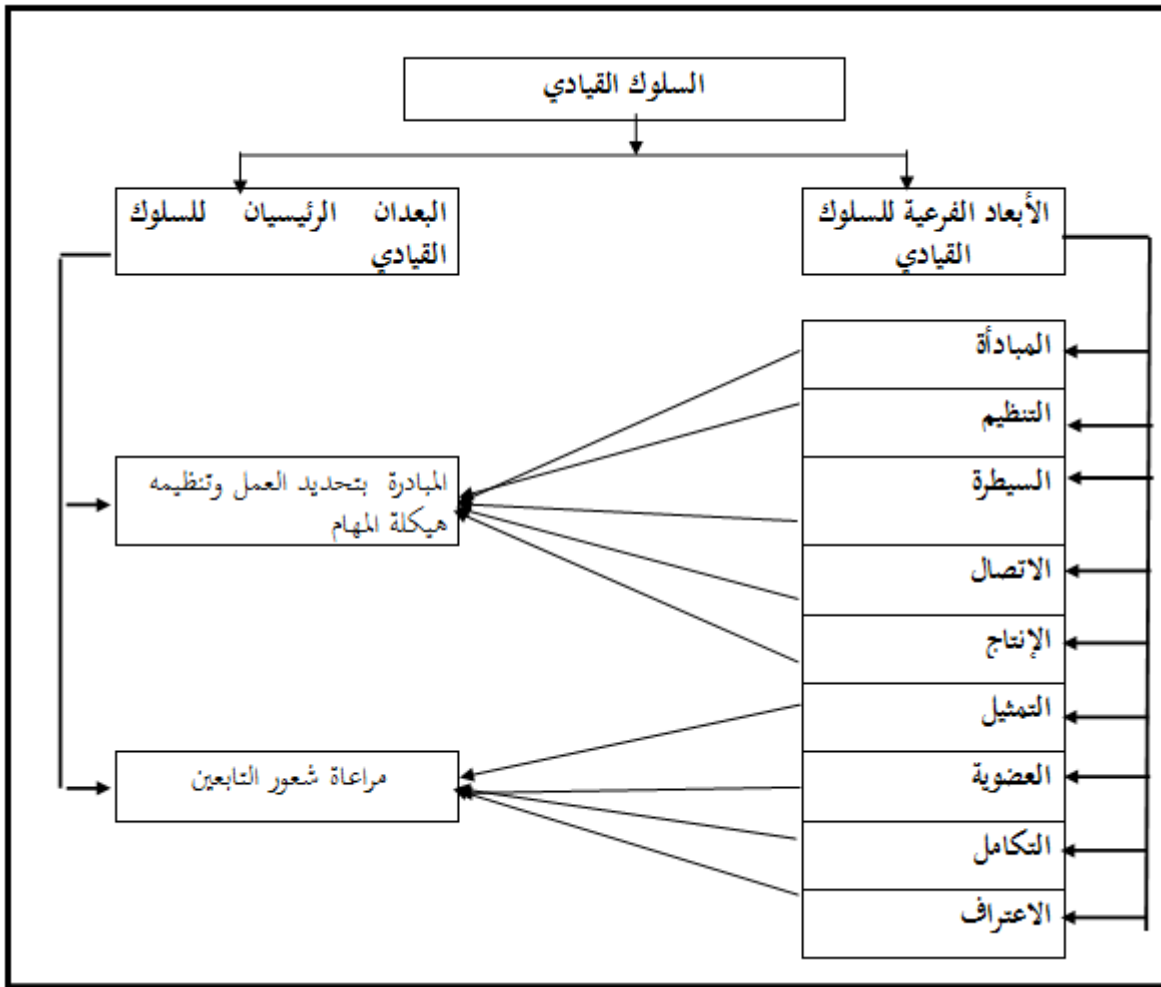
مثلما لم يكن هناك اتفاق بن الباحثين والمفكرين حول مفهوم السلوك القيادي، لم يكن أيضا هناك اتفاق على أبعاد ذلك السلوك، وظهرت الكثير من الدراسات والبحوث في هذا المجال وكان من أبرزها تلك الدراسات التي قام بها مكتب الأبحاث التابع لجامعة أوهايو الأمريكية والتي استمرت عدة سنوات إلى أن تم التوصل إلى نتائج علمية قيمة من بينها تحديد تسعة أبعاد للسلوك.¹

¹ - نواف بن سفر بن مفلح العتيبي، الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى، السعودية، 2008، ص 24.

وقد تم إعداد قائمتي استقصاء اعتمادا على هذه الأبعاد التسعة، تضمنت القائمة الأولى على (150) فقرة موجهة إلى المرؤوسين وسميت بقائمة الاستقصاء الوصفي للسلوك القيادي **Leader Behavior Description Questionnaire** (LBDQ)، والقائمة الثانية كانت موجهة إلى القادة أنفسهم وتسمى بقائمة استقصاء الرأي للقائد (**Leader Opinion Questionnaire**) ويرمز لها اختصارا بـ (LOQ) وكانت النتيجة هي بلورة بعدين أساسين للسلوك القيادي.¹

و الشكل الموالي يوضح أبعاد السلوك القيادي بنوعيه الرئيسة و الفرعية وفقا لنتائج دراسة جامعة أوهايو

الشكل رقم (03): أبعاد السلوك القيادي على ضوء دراسة جامعة " اوهايو Ohio "



المصدر : احمد قوراية، مرجع سابق، ص 276 .

¹ - أحمد قوراية، فن القيادة المرتكز على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 247.

يمكن توضيح مختلف العناصر الواردة في الشكل السابق كما يلي:

1 - البعد الأول: المبادرة بتحديد العمل وتنظيمه

ويسمى أيضا هيكله المهام وهو البعد الذي يشير إلى تميز القائد بدرجة عالية من المبادرة وتنظيم العمل وتحديد المليل نحو التدخل في تخطيط أنشطة المرؤوسين وتحديد أدوارهم في انجاز الأهداف، وتكوين قنوات اتصال واضحة بينه وبين مرؤوسيه والاهتمام الواضح بهيكله المهام المطلوب تحقيقها، ويعكس هذا البعد اهتمام القائد بالإنجاز ومحاولة الاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية المتاحة، يتفرع عن هذا البعد 5 أبعاد فرعية هي:¹

✓ **المبادأة Initiation:** وتعني أن يكون القائد صاحب السبق في تزايد المرؤوسين معه بالجديد من المقترحات التي تساعد في توضيح النظام ودعم خطط العمل، وأن يبادر القائد بالعمل وحث المرؤوسين معه للعمل لتحقيق الأهداف المأمولة.

■ **التنظيم Organization:** وهو مقدرة القائد على رسم خطة تحدد عمله وعمل أعضاء المجموع ، وكذلك علاقات العمل فيما بينهم وينظمها.

■ **السيطرة Domination:** وتعني تسلط القائد على مجموعته، وتحديد سلوكهم و تعمل أو تتخذ القرارات أو تعبر عن رأيها.

■ **الاتصال Communication:** وهو مدى قدرة القائد على إيصال المعلومات إلى أفراد مجموعته وتسهيل عملية تبادل المعلومات بينهم، ودرجة علمه بما يتصل بها من أمور.

■ **الإنتاج Production:** وهو المستوى المطلوب من الإنتاج الذي يتأمل القائد من الأفراد بلوغه وتشجيعه لهم بمواصلة الجهود لتحقيق الأهداف المنشودة.

2- البعد الثاني: مراعاة شعور المرؤوسين

ويعنى أن يقدم القائد الاهتمام بأحاسيس ومشاعر مرؤوسيه ومراعاته واحترامه لأفكارهم ودوافعهم وحاجاتهم وتوافر الثقة المتبادلة والفهم المشترك بينه وبين مرؤوسيه، والعمل في بذل قصارى جهده في العمل وتماسك وترابط الجماعة والسعي نحو التشاور معهم وتسهيل عملية الاتصال بين القائد والأتباع والاعتراف بأدوارهم وإنجازاتهم، يتفرع عن هذا البعد 4 أبعاد فرعية هي:²

¹ - نواف بن سفر بن مفلح العتيبي، مرجع سابق، ص 26.

² أحمد قوراية، مرجع سابق، ص 249.

- التمثيل **Representation**: وهو تفاني القائد في الدفاع عن أفراد مجموعته، والسعي في مصلحتها، وتمثيلها في جميع المواقف.
- العضوية **Member**: وتعني الدور الفعال الذي يؤديه القائد في زرع روح التفاعل بين الأفراد والعمل من أجل القرب منهم ومخالطتهم وتبادل المنافع فيما بينهم في جو تسوده الحميمية بعيدا عن المركزية .
- التكامل **Integration**: ويتمثل ذلك في ما يقوم به القائد من أعمال لا تخص مصلحته الشخصية بل الأعمال التي ينوي بها بث روح المحبة والسرور بين الأفراد.
- الاعتراف **Recognition**: ويعني قدرة القائد على التعبير عن تقديره ورضاه لجهود أفراد مجموعته، وتوقعه لأثر الحوافز المعنوية سلبًا أو إيجابًا في تدني أو زيادة مقدار ارتباط هذه الجهود بالإنتاج والتنفيذ.

خلاصة الفصل

نظرا لأهمية الدور الذي تلعبه القيادات الإدارية في المنظمات باعتبارها المسؤولة عن التوجيه و التأثير في أداء الموارد البشرية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، حيث سعى الفكر الإداري إلى تقديم مجموعة من النظريات لتحديد طبيعة الظاهرة القيادية، منها نظرية السمات والنظرية الموقفية والنظرية الفاعلية، إلى جانب هذا واصل الفكر الإداري الحديث في إيجاد نظريات أخرى ذات رؤى مستقبلية.

وفي ظل التحولات السريعة والمستمرة التي تشهدها بيئة الأعمال لمختلف المؤسسات ظهرت ثلاثة أنواع من النمط القيادي وهي القيادة الأوتوقراطية ، القيادة الديمقراطية والقيادة الحرة.

أما فيما يخص محددات اختيار النمط القيادي التي تعود إلى عدة متغيرات منها ما يخص القائد، ومنها ما يخص المرؤوسين وأخرى تتعلق بالموقف ومنها ما هو مرتبط بالبيئة المحيطة، وفي ظل ذلك ويسعى النمط القيادي إلى تحقيق بعدين أساسيين هما مراعاة شعور المرؤوسين و المبادرة بتحديد العمل وتنظيمه.

الفصل الثاني

تمهيد

إن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه كل المؤسسات و المنظمات على اختلاف مستوياتها وإمكانياتها، هو تحقيق جميع الأهداف التي قامت من أجلها و بمعدلات عالية من الفعالية و الكفاءة في العمل، و يمثل عنصر الأداء المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والمنظمات و لإدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في الأداء الكلي للمنظمة.

و قد وجه انتباه الدارسين والباحثين إلى بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والجماعات و التنظيم، ومن بين أهم هذه النظريات نجد نظرية الإدارة العلمية و نظرية التقسيم الإداري و النظرية البيروقراطية و أيضا نظرية العلاقات الإنسانية و نظرية التوقع، فهي التي تفسر أداء الموارد البشرية من خلال تحليل عملية الإدارة ومكوناتها، وهي و تسعى في النهاية لزيادة وتحسين مستوى الأداء وأن اختلفت الطرق والوسائل المستخدمة في ذلك .

المبحث الأول: مفاهيم حول أداء الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الإستراتيجية في المنظمة، فهي التي تحدد مستوى أدائها ونجاحها، وهي كوظيفة أو إدارة لها أهمية بالغة تعمل على تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها وهي بذلك تؤثر على إستراتيجيتها ومشاريعها.

المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لخصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة .

الفرع الأول: تعريف أداء الموارد البشرية

● **الأداء لغة:** إن أصل كلمة الأداء اللغوي هو إنجاز، تأدية، أو إتمام شيء ما: عمل، نشاط، تنفيذ مهمة.

كما يعرف الأداء في القاموس بأنه : نتيجة كمية محصلة من طرف فرد أو مجموعة أفراد بعد بذل جهد معين، ويتم الحكم عليه بـ الأمثل، الجيد ، الكفء ... الخ.¹

و تجدر الإشارة أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الانجليزية (TO PERFORM) وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (PERFORMER) والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.²

● **أداء الموارد البشرية اصطلاحا:** يقصد بمفهوم الأداء "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها

وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.³

وفي تعريف آخر للأداء الموارد البشرية يعرف بأنه " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".⁴

ويرى آخرون بأن أداء الموارد البشرية هو "القيام بأعباء الوظيفة التي يقوم بها الشخص من مسؤوليات و واجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب".⁵

وعليه فأداء الموارد البشرية يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة .

1 - محمد النوري، أنظمة تقييم الأداء وأثرها على أداء الموارد البشرية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، الجزائر، 2014، ص100.

2 - فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 42.

3 - عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر ، 2003، ص15.

4 - خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 09، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص296.

5 - مدحت ابو النصر، قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص53.

كما يمكن أن ينظر إليه على أنه ناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الدافعية، المقدرة، الإدراك .

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}^1$$

- **الدافعية:** هي السلوك الإنساني الذي يتحدد جزئياً نتيجة لطبيعة الفرد وتكوينه الداخلي، أي هو ما يحرك السلوك ويعطيه القوة والاتجاه.²

- **المقدرة:** يتأثر عامل المقدرة بما لدى الفرد من معلومات ومهارات، ويتوقف نوع وكمية المعلومات على ثقافة وخبرة وتدريب الفرد، بينما تتوقف المهارة على شخصيته وطموحه.³

- **الإدراك:** هو ما يستخدم فيه الفرد خبراته السابقة وحاجاته الحالية وطموحاته ورغباته المستقبلية في تفسير المؤثرات البيئية.⁴

المطلب الثاني: مصادر ومؤشرات الأداء

تعد الغاية من بناء ووضع مؤشرات الأداء هي إعطاء نظرة عامة للإداريين عن مسار العملية الإدارية بشكل عام، بإعتبار أن هذه المؤشرات هي الموازين والمقاييس التي يفترض أن تستقى من الأهداف الإستراتيجية من خلال ترجمة تلك الأهداف إلى برامج وإجراءات وسياسات وأنشطة، يقوم جوهر قياس مدى فعاليتها وكفاءتها في تحقيق الأهداف الموضوعة لأجلها .

الفرع الأول: مؤشرات أداء الموارد البشرية

يمثل الأداء الأساس للحكم على فعالية الأفراد والوحدات الإدارية والمنظمات وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات أهمها:⁵

أولاً: الإنتاجية: تتجسد فيما يلي:

- الروح المعنوية للأفراد العاملين ومعدلات الغياب عن العمل؛
- مدى إنجاز المهام والواجبات بدقة وإتقان وسرعة القدرة على الإبداع والابتكار؛
- درجة الانضباط واحترام النظام وأسلوب التعامل مع الموظفين؛
- مستوى التعاون مع فريق العمل والمرونة والقدرة على إنجاز القرارات.

¹ - احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1986، ص 65.

² - علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1995، ص 107.

³ - عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 26.

⁴ - ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 98.

⁵ - العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012، ص 323.

ثانيا: الفعالية

تتمثل في الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة، ووفقا لهذا المفهوم فإن الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعليا إلى الأهداف المخططة مسبقا، أما على المستوى الفردي فتشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه.

ثالثا: الكفاءة

وتشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف، أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال .

الفرع الثاني: مصادر الأداء في المنظمة

تتكون المنظمة من عدة مكونات: بشرية، مالية، مادية، تنظيمية، كلها تساهم في الأداء بدرجات متفاوتة، دون أن ننسى ما للبيئة الخارجية من تأثير على أداء المنظمة، حيث تم تحديد مصادر الأداء وفق التقسيم التالي:

أولا: الأداء الظاهري

يتمثل الأداء الظاهري في الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمنظمة، وذلك من خلال إدراكها واستغلالها لتحقيق أداء المنظمة، و من هذه الفرص نذكر: انفتاح أسواق جديدة، أسعار تنازلية مغرية لمنظمات أخرى، براءات اختراع يتم استثمارها، أزمات تعاني منها منظمات منافسة، ظهور قوانين حكومية مدعمة... الخ، هذه الفرص مع أنه لا يمكن إسنادها أساسا لأداء المنظمة (أداء داخلي) لأنه ليس للمنظمة دور في خلقها، ولهذا يطلق عليه أداء ظاهري أي غير حقيقي، ورغم ذلك فإن مبادرة المنظمة باكتشاف هذه الفرص واستغلالها يدل على أداء داخلي (ذاتي)، أما قدرة المنظمة على تجنب التهديدات التي تظهر في البيئة الخارجية فيدل على أداء داخلي بفعل العمل الذي تقوم به المنظمة لمواجهتها.¹

ثانيا: أداء ذاتي

يتمثل الأداء الذاتي في أداء المنظمة في مجموعها، بفعل الجهود التي يبذلها القادة الإداريين والمرؤوسين في العمل واستغلال موارد المنظمة، وهو ما ينتج من توليفة من الأداءات التالية:²

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 375 .

² - محمد النوري، مرجع سابق، ص 112.

1- الأداء المالي: يصف الأداء المالي مدى فعالية وكفاءة المنظمة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب

التحليل المالي، ومؤشر التوازنات المالية من أبرز مؤشرات الأداء المالي.

2- الأداء التجاري: يصف الأداء التجاري فعالية وكفاءة الوظيفة التجارية أو التسويقية في تحقيق أهداف

المبيعات ورضا الزبائن وتعتبر أرقام الأعمال، المردودية، عدد الزبائن، معدل شراء منتجات، خدمات المنظمة

من أبرز مؤشرات الأداء التجاري للمنظمة.

3- الأداء التقني: يتمثل الأداء التقني في قدرة المنظمة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج في العملية

الإنتاجية وكذلك صيانتها، وتعتبر كل من (كمية الإنتاج، نسبة استخدام الطاقة الإنتاجية) من أبرز مؤشرات

الأداء التقني للمنظمة.

4- الأداء البشري: يتمثل الأداء البشري في أداء الموارد البشرية بالمنظمة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي

(قيادات عليا، إدارة وسطى، مشرفين، منفذين). وهم من أهم مصادر الأداء، حيث يحدد بدرجة رئيسية

مستويات الأداء السابقة كلها، حيث لا يمكننا أن نتصور أي أداء بدون أفراد.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية

يتأثر أداء الموارد البشرية بعدة متغيرات خارجية وداخلية وأخرى اقتصادية بالإضافة إلى المؤثرات الإقليمية، جميعها

تعتبر عوامل ذات أهمية بالنسبة لأداء الموارد البشرية.

الفرع الأول: العوامل الخارجية

يتأثر العامل أيضا بيئة العمل فان كانت المنظمة ناجحة وبعيدة عن الضغوط الحكومية والاقتصادية

وتتملك كفاءات إدارية مميزة وقيادات فعالة ومدرية فان بيئة العمل بلا شك ستكون مرضية، بالإضافة إلى

وجود جماعات عمل متعاونة وأهداف محددة في المنظمة، وبصفة عامة يوجد العديد من العوامل البيئية

المؤثرة على ممارسات الفرد في بيئة العمل والتي تشمل، تأثير الاتحادات العمالية، تأثير التشريعات والقوانين

الظروف الاقتصادية، والعوامل الإقليمية .

أولا: تأثير الاتحادات العمالية

تهدف النقابات إلى تحقيق مصلحة أعضائها من خلال الاتفاقات والمساومات مع أرباب الأعمال بخصوص

ظروف العمل والأجور وغيرها من الخدمات، وتختلف النقابات فيما بينها كالأفراد، فقد تنتهج المدخل التعاوني أو

المهجومي مع أرباب الأعمال أو الإدارة وعلى أي حال فان للنقابات تأثير على وظيفة الأفراد.

ثانيا: المؤثرات الناتجة عن التشريعات والقوانين

تخضع معظم المنظمات لمجموعة من التشريعات والقوانين المتعلقة بالجور، ساعات العمل، وقد تتفاوت هذه المسائل وفقا لنوعية النشاط .

وتؤثر مثل هذه الضغوط على ممارسات الأفراد والتي من أهمها التشريعات المتعلقة بالعمل والتوظيف، والتشريعات المتعلقة بالأمن والسلامة في بيئة العمل، والتعويضات في حالة العجز أو الوفاة بسبب الإصابة الناتجة عن العمل أو بسبب المعاشات ومكافآت نهاية الخدمة، وتضع الدولة مجموعة من التشريعات لتنظيم وضبط المنافسة ولمنع قيام الاحتكارات، ومثل هذه المسائل لها تأثير على الظروف الاقتصادية المؤثرة على تشغيل التنظيم وأداء الفرد .

ثالثا: العوامل الاقتصادية

الظروف والأوضاع الاقتصادية لها تأثير على اتجاهات الأفراد وممارساتهم بإحدى الطريقتين :

- إذا كان مستوى الرخاء في منطقة معينة في حالة سيئة، فان العمال لديهم الرغبة في الهجرة والبحث عن عمل آخر ويحتمل أيضا قبول اجر منخفض، ولا شك أن مثل هذه الظروف تؤدي إلى تغيير اتجاه الأفراد تجاه العمل.
- العامل الآخر المؤثر على سلوك الفرد وإدارته في بيئة العمل هو درجة المنافسة في القطاع الذي ينتمي إليه فمثلا نجد المنظمات التي لا تهدف للربح، تكون المنافسة فيما بينها على جودة الخدمة والاستخدام الجيد للموارد المتاحة.

رابعا: المؤثرات الإقليمية

من العوامل المؤثرة على ممارسات الأفراد تلك الخاصة بموقع المنظمة، حيث يختلف نوعية الأفراد حسب الموقع وكذلك شروط العمل، حيث يفضل العامل العمل بالقرب من الأماكن التي تتوفر فيها التسهيلات التعليمية والثقافية والخدمات الأخرى.¹

الفرع الثاني: العوامل الداخلية

يعبر عنها بالمناخ التنظيمي داخل للعمل، وهي تتصف بدرجة من الثبات النسبي بحيث تؤثر على سلوك الموارد البشرية واتجاهاتهم وأدائهم، وتمثل في الثقافة التنظيمية و ظروف العمل وتكنولوجيا العمل وغيرها التي تحدد كيفية سير العمل في المنظمة بصورة متسلسلة.

¹ - عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص - ص 33-34.

أولاً: الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل الأساسية التي تؤثر على أداء الفرد ومن ثم أداء المنظمات، وذلك لكونها الرابط المعنوي الذي يربط أجزاء المنظمة مع بعضها، فهي إطار معرّفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة و يجلبوها من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة.¹

ثانياً: ظروف العمل

تؤثر ظروف العمل المادية على درجة أداء الفرد لعمله وتتمثل في الإضاءة، و الحرارة، و التهوية و الرطوبة، والضوضاء، تنظيم المكاتب، والنظافة وغيرها.

ثالثاً: تكنولوجيا العمل

ويشير هذا البعد إلى مدى التحديد والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل، وما قد يضيفه ذلك من التسهيلات في تنفيذ العمل والإبداع فيه.

رابعاً: نمط القيادة

إن سلوك القائد ونمط القيادة الذي يطغى على تعامله يؤثر على مستوى الأداء لدى الموارد البشرية، فعلاقة القائد بمروؤوسيه هي علاقة تبادلية، حيث أن كل واحد من أطراف هذه العلاقة يؤثر في تحقيق حاجات ورغبات وأهداف الطرف الآخر.²

خامساً: جماعة العمل

هي عامل آخر مؤثر في أداء الفرد داخل المنظمة، ويتصل ذلك بحجم الجماعة ودرجة التماسك بينها، وأهدافها بالفرد أو العامل ما هو إلا جزء من الجماعة التي ينتمي إليها، وتتعامل الإدارة مع العمال كأفراد وجماعات، لذلك من الضروري التعرف على سلوك الجماعة وتصرف الفرد داخل المنتمي إليها، فلا يتحدد سلوك الفرد في الجماعات بسلوك كل منهم ولكنه يتأثر بسلوك الجماعة ككل.³

الفرع الثالث: العوامل الشخصية

على الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصراً أساسياً للنجاح في أداء العمل، إلا أنه من الصعوبة تقييم عوامل الشخصية للأسباب التالية:⁴

¹ - خلوف زهرة، مرجع سابق، ص258.

² - فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص300.

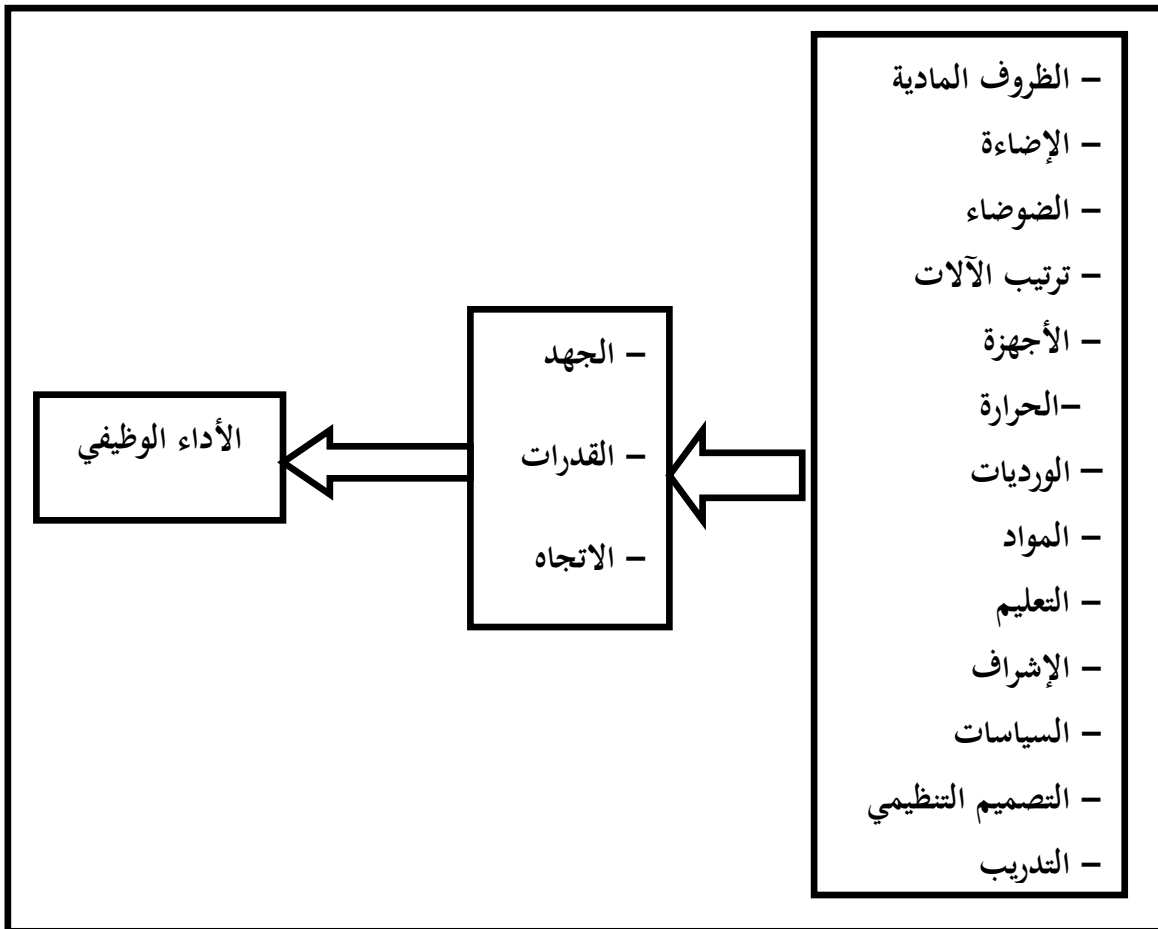
³ - عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص43.

⁴ - زهير ثابت، كيف تقييم الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص87.

- غموض العبارات التي تصف الشخصية، مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي وغير صادق حسب فهم القائم بعملية التقييم ؛
- ليس هناك اتفاق عام على عوامل الشخصية التي تؤثر في أداء الفرد ؛
- تفتقد معظم تقييمات الشخصية المحددات السلوكية التي تساعد الفرد على تغيير وتحسين أدائه بنجاح.

ويمكن تلخيص العوامل السابقة الذكر في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء



المصدر: حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر، القاهرة، مصر

2001، ص21

المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية

يعد تقييم الأداء أحد الوظائف الهامة والأساسية لأي منظمة، ذلك لأنه يبين مواطن القوة والضعف التي تحيط بأداء مواردها، كما تتحدد بناء عليه الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين أدائهم.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

تقييم الأداء هو عملية منظمة تصممها وتنفذها إدارة الموارد البشرية بهدف الأهمية النسبية لجميع وظائف المنظمة ومواردها البشرية.

الفرع الأول: تعريف تقييم أداء الموارد البشرية

- **تقييم الأداء لغة:** نعني به "قيم الشيء" أي أعطاه القيمة التي يستحقها و "قوم الشيء" أي جعله مستقيماً.¹
- **تقييم أداء الموارد البشرية اصطلاحاً:** توجد عدة مترادفات لمفهوم تقييم الأداء، ولكنها تؤدي إلى نفس المعنى، نذكر منها:

- تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء الموارد البشرية لأعمالهم، ويحتاج الأمر إذن أن يكونوا قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن القيام بتقييم أدائهم خلالها.²
 - يشير تقييم الأداء إلى العملية التي يتم بمقتضاها تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد مقارنة بمعايير الأداء الموضوعية.³
 - تقييم الأداء هو عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك الموارد البشرية في العمل، ويتربط على ذلك قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيةهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم.⁴
- ومن خلال التعاريف المذكورة سابقاً نستخلص بأن تقييم الأداء هو عبارة عن عملية يتم من خلالها تحديد مدى كفاءة الموارد البشرية في أدائهم لأعمالهم، أي معرفة درجة إتقان العامل للأعمال المنوطة به، ومدى التزامه واحترامه لسلوكيات العمل ونظمه وقوانينه .

¹ - محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي، مختار الصحاح، دار الأفكار، الأردن، ص 233.

² - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 406 .

³ - صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 237.

⁴ - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 259.

الفرع الثاني: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية، التي لا غنى عنها نظرا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن التحيز والمحسوبية فهي تستهدف ثلاثة غايات تقع على ثلاثة مستويات في المنظمة، القادة، والفرد العامل نوجزها في ما يلي:

أولاً: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية على مستوى المنظمة

تهدف عملية تقييم الموارد البشرية داخل المنظمة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:¹

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكايي الموارد البشرية تجاه المنظمة؛
- رفع مستوى أداء الموارد البشرية واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور؛
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة، تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة؛
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

ثانياً: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية على مستوى القادة

من ضمن ما تهدف إليه عملية تقييم أداء الموارد البشرية على مستوى القادة ما يلي:²

- تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل؛
- دفع القادة إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم، فهم المخولون للحكم على أداء العامل، ولا تعتبر عملية سهلة وإنما عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المدراء إلى تنمية من مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.

¹ - الهيتي خالد عبد الرحمن، مرجع سابق، ص- ص 200-201 .

² - محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمبادئ، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 209.

ثالثاً: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية على مستوى الفرد العامل

تتلخص أهداف تقييم الموارد البشرية على مستوى الفرد العامل في تحقيق ما يلي:¹

- يحتاج الفرد باستمرار إلى معلومات مرتدة عن جودة أدائه السابق حتى يعرف مجالات القوة ومجالات الضعف فيما قام بإنجازه ؛
- إن تحسين الأداء المستقبلي للفرد لا يمكن أن يتم إلا من خلال تقييم الأداء الحالي أو السابق له ؛
- إن تقييم أداء الفرد والاعتراف بجودته والإشادة به في حالة تميزه يزيد من دافعية الفرد، وكذلك الآخرين للوصول لمستويات أعلى للأداء.

المطلب الثاني: خطوات تقييم أداء الموارد البشرية

تمر عملية تقييم أداء الموارد البشرية بعدة خطوات تشمل وضع معايير الأداء، وقياس الأداء الفعلي، ومقارنة الأداء الفعلي مع المعايير، بالإضافة إلى مناقشة تقييم الأداء مع العاملين، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

- الخطوة الأولى: وضع معايير الأداء

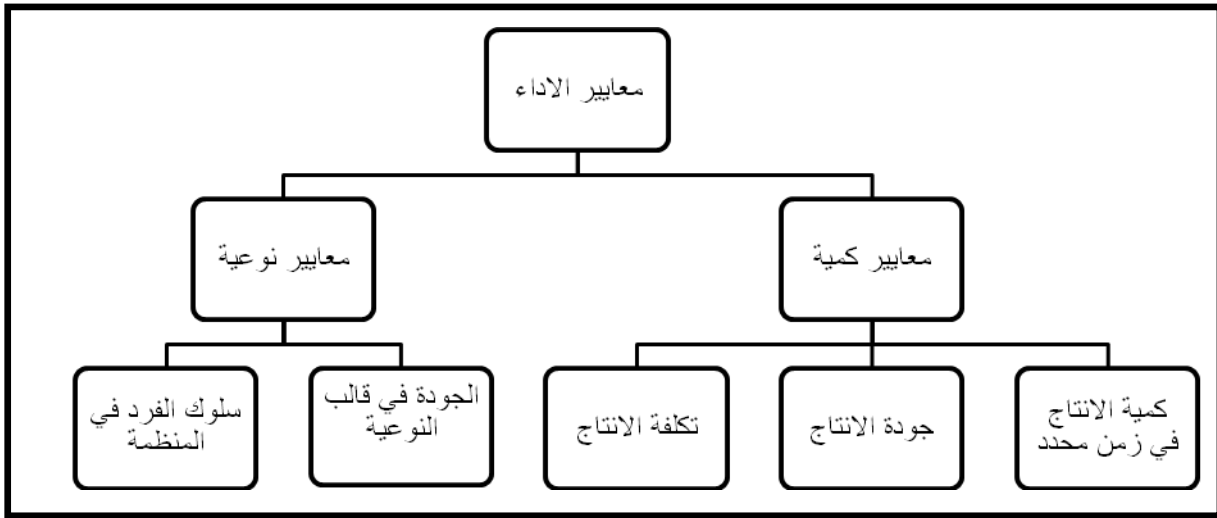
تبدأ عملية تقييم أداء الموارد البشرية بوضع معايير الأداء، والتي تتمثل في مستويات الأداء التي تريد الإدارة من العاملين تحقيقها، وتختلف عناصر معايير الأداء باختلاف أنواع الوظائف في المنظمة فالوظائف الإشرافية تختلف في مسؤولياتها وأعبائها وشروط شغلها عن الوظائف المهنية، ولذلك يتطلب الأمر استخدام نماذج تقييم مختلفة لكل نوع من الوظائف.²

وتقسم معايير الأداء إلى معايير كمية ومعايير نوعية، والشكل التالي يعرض تصنيف معايير الأداء وفقاً لطبيعتها (كمية ونوعية).

¹ - صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، مرجع سابق، ص239.

² - صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص292.

شكل رقم (05): أنواع معايير تقييم الأداء



المصدر: محمد الصيرفي، قياس وتقييم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر 2008، ص 60 .

– الخطوة الثانية: قياس الأداء الفعلي

– وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك مصادر للمعلومات غالباً ما تستخدم لقياس لأداء الفعلي هي:¹

- ملاحظة الأفراد العاملين ؛
- التقارير الإحصائية ؛
- التقارير الشفوية ؛
- التقارير المكتوبة ؛

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

– الخطوة الثالثة: مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري

في هذه الخطوة يتم مقارنة الأداء الفعلي للعامل (كمية الإنتاج التي أنتجها خلال فترة زمنية محددة، عدد ساعات العمل التي قضاها في العمل، مقدار التعاون مع زملائه). بالمعايير التي وضعتها المنظمة في هذا الشأن، وبطبيعة الحال قد يكون هناك انحراف أو فجوة بين الأداء الفعلي والأداء المعياري.

¹ – عماد بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 34.

- الخطوة الرابعة: مناقشة تقييم الأداء مع العاملين

تفضل بعض المنظمات سرية البوح بتقارير تقييم الأداء، وعدم إخبار العاملين بنتيجة التقييم، وذلك من حيث عدم خلق مشاكل في علاقات القادة بالمرؤوسين، وفي علاقات زملاء ببعضهم، إلا أن هناك منظمات أخرى تفضل إخبار المرؤوسين بنتائج التقييم، وذلك لعدة أسباب أهمها ما يلي:¹

- معرفة العامل بمستوى أدائه؛
- معرفة رأي الرئيس بأداء العامل؛
- العمل على الارتقاء بمستوى الأداء في المستقبل وذلك بمعرفة المستوى الحالي؛
- كما أن العلانية تشجع جو التفاهم والتعاون والوضوح داخل العمل.

- الخطوة الخامسة: اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة

المرحلة الأخيرة في عملية تقييم الأداء هي اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين وجعل أداء العامل في الفترة القادمة يكافئ أو يقترب من المعايير الموضوعية.²

ومن الممكن أن تكون على نوعين، الأول مباشر و سريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما في محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح وقي. أما النوع الثاني من الإجراءات التصحيحية فيتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، وهذه العملية أكثر عمق وعقلانية من الأسلوب الأول، كما أنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.³

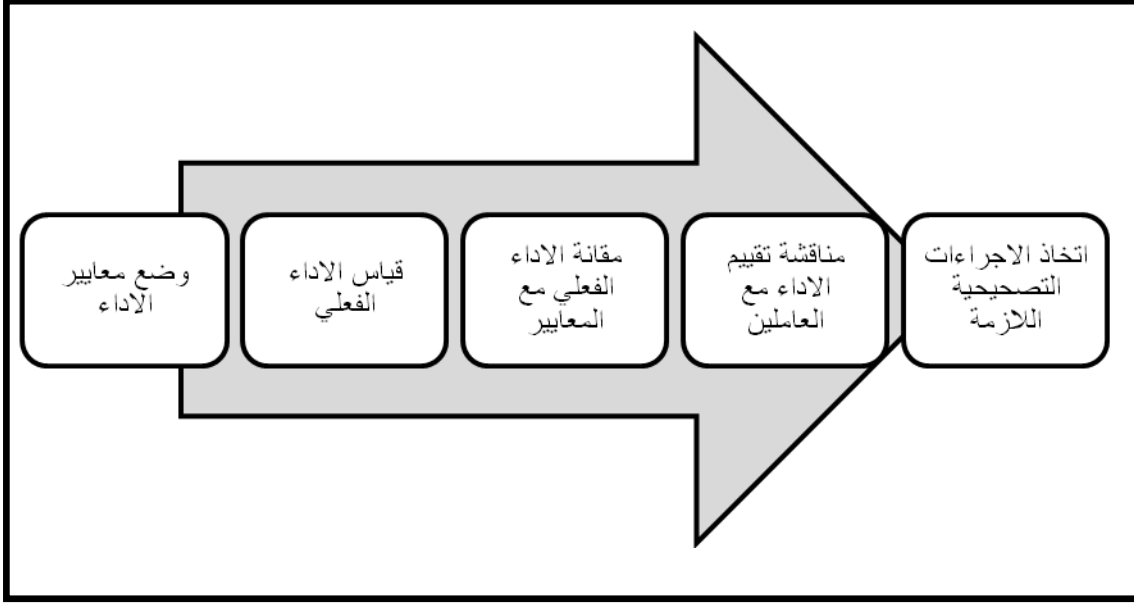
والشكل التالي يلخص خطوات تقييم أداء الموارد البشرية .

¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 306.

² - عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 298 .

³ - عماد بن عيشي، مرجع سابق، ص 34.

شكل رقم (06): خطوات تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الأدبيات السابقة .

المطلب الثالث: أساليب تقييم الأداء

تورد العديد من الدراسات تصنيفات عديدة لأساليب تقييم أداء الموارد البشرية ويمكن إجمال هذه الأساليب بأسلوبين رئيسيين هما:

الفرع الأول: الأساليب التقليدية

يتجسد المنهج التقليدي في تقييم الموارد البشرية في إحدى الصور التالية:

أولاً: أسلوب الترتيب البسيط

سمى هذا الأسلوب بمدخل نظام الرتبة أو الدرجة، حيث يرتب المقيم ترتيباً تنازلياً، حيث يحتل الأفضل المرتبة الأعلى و الأسوء المرتبة الدنيا .¹

ثانياً: أسلوب المقارنة الزوجية

يمكن اعتبار هذا الأسلوب عملية تحسين لأسلوب الترتيب، وتتمثل في قيام المقوم بمقارنة كل فرد بغيره من الأفراد العاملين معه لتحديد الأكفأ في كل مقارنة، وتحديد الأكفأ في كل مرة يجب أن يركز على أسس ومعايير موضوعية قد تكون على أساس الأداء الكلي للعمل أو على مستوى الأداء في نوعية أو نوعيات ممتازة منه.²

¹ - عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 202 .

² - سنان الموسي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 173 .

ثالثا: أسلوب التدرج

حسب هذا الأسلوب يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، إذ يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كالاتي: الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، الأداء المتميز، وتوضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا، حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أداءه.¹

سابعا: أسلوب الاختيار الإجباري

المهدف الأساسي من وراء تطبيق هذا الأسلوب هو تحقيق الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء وبموجبها يتم وضع عدد من العبارات والعناصر التي تعبر عن أداء الموارد البشرية للعمل مع تقسيمها إلى مجموعات تضم كل منها أربع جمل، منها اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة والاثنتان الاخرتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء العامل ويطلب إلى القائد اختيار جملتين من الأربع، بما يراه معبرا عن حقيقة أداء العامل أو سلوكه الحقيقي.²

بالإضافة إلى الأساليب السابقة توجد أساليب تقليدية أخرى يعتمد عليها في تقييم أداء الموارد البشرية منها:

أسلوب الوقائع الحرجة، أسلوب المراجعة، أسلوب التقييم البياني... الخ .

الفرع الثاني: الأساليب الحديثة

ظهرت هذه الأساليب نتيجة للتطورات الفلسفية التي طرأت على العملية الإدارية في المنظمة ونظرة الإدارة وثقتها بأداء الموارد البشرية، هذا بالإضافة إلى كون هذه الأساليب تستخدم لغرض تنمية وتطوير قدرات وطاقت مواردها البشرية باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة ومن بين أبرز تلك الأساليب ما يلي:

أولا: الإدارة بالأهداف

حيث تقوم هذه الطريقة أو الأسلوب على فرض أساسي هو ميل العاملين إلى معرفة وإدراك الأمور التي ينبغي أو المطلوب منهم القيام بها، والرغبة في مشاركة الإدارة في عملية اتخاذ القرارات التي تمس مستقبلهم، بالإضافة إلى رغبة العاملين المستمرة في الوقوف على مستويات أدائهم.

ثانيا: أسلوب قوائم السلوك المتدرجة

تقوم هذه الأساليب على أساس تقدير القائم بالقياس لدرجة امتلاك الفرد العامل لصفة معينة مثل الكفاءة أو الفاعلية، ومثال ذلك تقسيم أداء الفرد إلى سلسلة من الأداءات (أداء ضعيف، متوسط، جيد، أداء ممتاز).

¹ - عماد بن عيشي، مرجع سابق، ص 34.

² - محمد الصيرفي، قياس وتقييم أداء العاملين، مرجع سابق، ص - ص 104 - 126 .

ثالثا: أسلوب الملاحظة السلوكية

حيث يتم بمقتضى هذا الأسلوب تقييم أداء الموارد البشرية والتعرف على تصرفاتهم وسلوكياتهم أثناء العمل، وهل أن تلك السلوكيات تتكرر لديهم؟ وهل في نفس الوقت؟ وبالتالي التعرف على الأسباب التي أدت إلى ظهور مثل هذه السلوكيات.¹

رابعا: أسلوب طريقة مراكز التقييم

يسعى هذا الأسلوب إلى قياس مهارات وصفات معينة، مثل التخطيط، التنظيم و العلاقات الإنسانية، وذلك بتحديد مقاييس لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم القادة في مختلف المستويات الإدارية، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية للإدارة العليا، فقد تعهد من خلال نظام مراكز التقييم، إلى الأفراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام أو الواجبات مثل المناقشات الجماعية بدون قائد، تمثيل الأدوار، حل المشكلات، واتخاذ القرارات، مواجهة الضغوط وصراعات العمل، وبعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الأفراد وتقييم مهاراتهم أو قدراتهم الإدارية المحتملة.²

¹ - الهيبي عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 207 .

² - عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 57 .

المبحث الثالث: أساليب القيادة الإدارية وأثرها على أداء الموارد البشرية

أصبح الحكم على نجاح المؤسسة يرتبط بمدى اهتمامها بقدرات مواردها البشرية وكفاءتهم، وحسن أدائهم لأعمالهم وكيفية استثمارهم، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة و التي تؤثر على أداء الموارد البشرية فيها، وذلك اعتمادا على النمط القيادي السائد في المنظمة.

المطلب الأول: تحسين أداء الموارد البشرية

تنحج نظم إدارة الأداء ليس فقط إلى تحريك الأداء حسب الخطط المعتمدة، ولكنها بالإضافة إلى ذلك ترمي إلى تحقيق أهداف مهمة تتعلق بمستوى الجودة والكفاءة والفعالية في الأداء، فمن ناحية دف إدارة الأداء إلى المحافظة على الأداء المتميز وصيانتته من أن ينحدر عن مستوى التميز، كذلك تبغى إدارة الأداء تحسين الأداء الأقل تميزا والذي لا يصل إلى المستويات المحددة في خطط الأداء المعتمدة، ورفعها إلى مستويات أفضل باستمرار.

الفرع الأول: مفهوم تحسين الأداء

إن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.¹

وتقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والتي قد تعود إلى أي من عناصر الأداء.²

الفرع الثاني: خطوات تحسين الأداء

تتمثل خطوات تحسين الأداء فيما يلي:

- الخطوة الأولى: تحليل الأداء

يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:

- **الوضع المرغوب:** ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.
- **الوضع الحالي / الفعلي:** يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

¹ - مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة فرجات عباس، سطيف، الجزائر، 2012، ص 54.

² - علي السلمي، مرجع سابق، ص 278.

وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة تجنب المشاكل التي قد تحدث مستقبلا، وتقليص الفجوة إلى أدنى مستوى باستخدام اقل التكاليف.

- الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات

يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها، وهنا نبدأ بالسؤال: لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء. ويمكن اعتبار أحد العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء:

- قلة التغذية الراجعة عن الأداء؛
- ضعف في التحفيز؛
- ضعف في المعرفة والمهارات؛
- معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل.¹

- الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة

التدخل هو طريقة منتظمة وشاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسن الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للمنظمة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة في المنظمة، لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

- الخطوة الرابعة: التطبيق

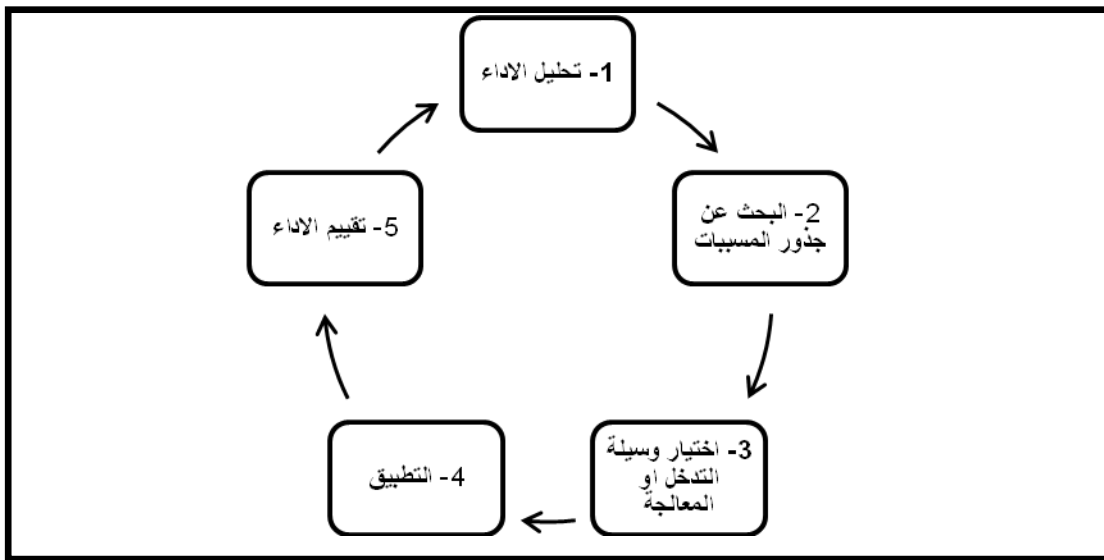
بعد اختيار الطريقة الملائمة توضع حيزا للتنفيذ، ثم يصمم نظاما للمتابعة ومحاولة تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير، لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

¹ - حميد قرومي، أوجه تحسين الأداء والفعالية في المنظمات الاقتصادية، مجلة معارف، العدد 08، جامعة البويرة، الجزائر، 2010، ص 266.

- الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء ، كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفير تغذية مرجعية ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب مما يساعد على الحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.¹

شكل رقم (07): خطوات تحسين الأداء



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات السابقة.

المطلب الثاني: مداخل تحسين أداء الموارد البشرية

الأداء هو ناتج ظاهر في كل العمليات الإدارية، بداية من التخطيط، التنظيم، التوجيه، والمراقبة، وما القائد الإداري إلا حلقة الوصل بين كل هذه العمليات من اجل التأثير في أدائهم والوصول إلى مستوى جيد من الأداء و ذلك من خلال التحفيز و الإبداع بالإضافة إلى الرضا.

الفرع الأول: تحسين الأداء من خلال التحفيز

يعد عنصر التحفيز من العناصر الأساسية لإتمام العملية الإدارية بكافة متطلباتها الأخرى، وفي طبيعة السلوك الإنساني لا يخلو أي شخص من حب إشباع الجوانب المعنوية والمادية لذاته، لذا فإن الاهتمام بهذا العنصر في إدارة الأفراد ذا وقع وأبعاد ايجابية تصنع الكثير بل الأكثر من الكثير للفرد والمنظمة استناداً لحجم الإنتاجية التي تتأثر به.

¹ - مومن شرف الدين، مرجع سابق، ص 58.

أولاً: مفهوم التحفيز

هو مجموعة المؤثرات التي يجري استخدامها في إثارة الدافعية، حيث أنها مؤثرات خارجية من شأنها تحريك السلوك الذاتي باتجاه إشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها.¹

ثانياً: علاقة التحفيز بأداء الموارد البشرية

تعتبر الحوافز وسيلة هامة لمعرفة الكيفية التي يتم بها تحقيق إشباع حاجات الموارد البشرية، فإذا كان الدافع عنصراً داخلياً في تكوين الفرد، فإن الحافز عنصراً خارجياً يخاطب الدافع وتوجيه صاحبه باتجاه سلوك معين، فإذا أرادت المنظمة أن تزيد من إنتاجية وكفاءة مواردها البشرية عليها التعرف على دوافعهم وتلمس احتياجاتهم حتى تقدم لهم الحوافز المناسبة التي تشبع رغباتهم، وبالتالي تدفع وتحفز الفرد لاتخاذ السلوك أو التصرف المرغوب فيه.

أما إذا لم يحصل الفرد العامل على الإشباع المناسب لحاجاته بسبب العوائق المتمثلة في تأجيل الحافز، أو عدم مناسبتها، أو لتحيز في منح الحافز مما يفقد العدالة فإن النتائج سوف تكون سلبية، ويؤدي الحرمان من إشباع الحاجات إلى الإحباط والذي يؤدي بدوره إلى انتهاج المرؤوس لسلوك مضاد لتحقيق الهدف المطلوب منه مثل انخفاض الإنتاجية، كثرة الغياب وعدم الولاء للمنظمة.²

الفرع الثاني: تحسين الأداء من خلال الإبداع

يعد الإبداع من المتغيرات المؤثرة في قدرة الموارد البشرية على النمو والاستمرار، وذلك في ظل اتساع المنظمات في أنشطتها وعملياتها رغبتاً منها في تقديم الأفضل، خاصة في ظل العولمة والتنافس وأساليب العمل التقليدية وفي ظل بيئة لا تشجع على الإبداع، بل تعيق أي تطوير وتغيير وسلوك إبداعي.

أولاً: مفهوم الإبداع

هو عملية القفز والتحول من القديم إلى الحديث، الذي يتسبب في إحلال طريقة أو أسلوب أو إجراء جديد بدلا من الطريقة أو الأسلوب القديم، فهو يؤدي إلى التغير في نتائج المواد المستخدمة ويتصف بالخبرة والأصالة والقيمة والفائدة الاجتماعية .

¹ - خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص 104.

² - إبراهيم بن عبد الله الماحي، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005، ص 69.

ويمر الإبداع الإداري بعدة خطوات هي:

- مرحلة التصور؛
- مرحلة تكوين فكرة؛
- مرحلة معالجة مشكلة؛
- مرحلة الحل؛
- مرحلة التطوير.¹

ثانيا: علاقة الإبداع بأداء الموارد البشرية

إن للإبداع الإداري علاقة متكاملة مع أداء الموارد البشرية، حيث تبرز هذه العلاقة من خلال المكانة التي يحتاجها الإبداع في حياة المنظمات المعاصرة، لذا يعد الإبداع جوهر عملية التطوير والتغيير الفعال لأهداف وعمليات أداء الموارد البشرية في المنظمات، بل هو مطلب أساسي من اجل مواكبة النهوض بمستوى أداء المنظمات والعاملين فيها. كما أن الإبداع يعتبر المناخ التنظيمي المناسب للعاملين في جميع المنظمات ومظهرا للسلوك الإنساني في المنظمات فينعكس إيجابا على أدائهم من خلال إظهار ما لديهم من طاقات وقدرات إبداعية واستثمارها الاستثمار الأمثل لرفع مستوى أدائهم، وإيجاد حلول إبداعية وابتكارية لمشاكل العمل التي تواجههم. كما يساعد على صقل قدرات المرؤوسين، وتنمية مهاراتهم، وتنمية روح الفريق، ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة بفعالية وكفاءة للمنظمة و العاملين فيها على حد سواء.²

الفرع الثالث: تحسين الأداء من خلال الرضا الوظيفي

من العوامل التي تؤثر إيجابا على أداء الموارد البشرية الرضا الوظيفي لما له أهمية في نفسية العامل .

أولا: مفهوم الرضا الوظيفي

هو مستوى الإشباع الذي تتيحه له العناصر والجوانب المختلفة للعمل، ويتحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، وظروف العمل، وطبيعة الإشراف، طبيعة العمل نفسه، الاعتراف بواسطة الآخرين... الخ.³

¹ - محمود سلمان العميان، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص-ص 19- 23 .

² - قرماش وهيب، مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد 08، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2014، ص 16.

³ - احمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 52.

ثانيا: علاقة الرضا الوظيفي بأداء الموارد البشرية

الرضا الوظيفي يعني أن توفر المؤسسة المتطلبات الأساسية اللازمة لأداء العمل، وكل الوسائل اللازمة المادي والمعنوية لذلك، و يوجد عدد من الدراسات التي تربط بين الرضا الوظيفي وبين الأداء الجيد، وفي نفس الوقت توجد دراسات أخرى تبين أن الرضا الوظيفي لا يؤدي بالضرورة إلى الأداء الجيد بسبب تدخل العديد من العوامل. وباختلاف الآراء و التفسيرات يبقى أن المؤسسة لا شك عليها مسؤولية تجاه مواردها البشرية بالقدر المعقول والمطلوب لتوفير الأجواء المناسبة للعمل ماديا ومعنويا، ثم بعد ذلك تكون مسؤولية الأداء على الموارد البشرية.¹

المطلب الثالث: أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية

تختلف الآثار المترتبة والمصاحبة لهيمنة النمط القيادي على المرؤوسين باختلافه أنماطه المنتهجة .

الفرع الأول: آثار النمط القيادي الأوتوقراطي على أداء الموارد البشرية

تكمن أهم آثار هذا النمط على أداء الموارد البشرية فيما يلي:

- محاولة بعض أفراد الجماعة الحصول على اهتمام خاص عند القائد والتقرب إليه بطريقة ماهرة مستترة ، و التسلق على أكتاف الآخرين؛
- كثرة الدس والوشاية والتكتلات والمشاحنات؛
- انتشار الكراهية بين أفراد الجماعة والنقد اللاذع للزملاء؛
- عدم القدرة على معارضة أي قائد وقبوله دون مناقشة؛
- تفكك أفراد الجماعة والعمل في جو يسوده الخوف والقلق.²
- إصرار القائد الأوتوقراطي على إصدار التعليمات المفصلة بدقة يؤدي إلى قتل روح الإبداع لدى المرؤوسين مما يولد لديهم حالة من الاضطراب النفسي الذي يؤثر سلبا على أدائهم وكفاءتهم الإنتاجية؛
- إن استخدام هذا النمط القيادي لا يتفق مع الشخصيات الكفأة في التنظيم وهذا يؤدي بدوره إلى تسرب الكفاءات وعدم الاستفادة منها بالشكل الذي يحقق الأهداف المرجوة؛
- استخدام القائد الأوتوقراطي التحفيز السلبي يترتب عليه دفع المرؤوس إلى إنجاز العمل بالقدر الذي يجنبه العقاب ولا يبذل أقصى جهده في العمل ؛

<http://shawamreh.boardeducation.net/t60-topic>

¹ - عبد الجليل الشوامة، إستراتيجية تحسين وتطوير الأداء، مقالة متاح على الموقع، تاريخ الاطلاع 2016/04/13.

² - محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص 84 .

- استخدام القائد الأوتوقراطي أسلوب الضغط والشدة على المرؤوسين يؤدي إلى الشعور بالإحباط ما ينعكس سلباً على أداء الموارد البشرية ؛
- إن النمط الأوتوقراطي يؤدي إلى ظهور تجمعات غير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي مما يصعب توجيههم والتحكم فيهم¹.

يتضح مما سبق، ومن خلال كل هذه الآثار السلبية عدم جدوى النمط الأوتوقراطي خاصة في الإدارة الحديث، ويبدو لنا أن هذا النمط القيادي ملائماً للإدارة في الماضي فهي غير معقدة وتتسم بالوضوح ومواردها البشرية لم تكن ذات مستوى من العلم والمعرفة، إلا أن البعض الآخر يرون أن النمط الأوتوقراطي خاصة الخير لا زال يطبق في الإدارة الحديثة، وكذلك يمكن للنمط التسلسلي أن يكون فعالاً وناجحاً في بعض المواقف.

الفرع الثاني: آثار النمط القيادي الديمقراطي على أداء الموارد البشرية

تظهر آثار هذا النمط من القيادة على الأفراد في جوانب عدة نذكر منها ما يلي:

- لا يحاول احد أفراد الجماعة التقرب من القائد والتسلق على أكتاف الغير، بل يشيع الحب بين جميع الأفراد؛
- يقل النقد السليبي بين أفراد الجماعة؛
- تكثر الاقتراحات البناءة التي تجد طريقها للمناقشة والأخذ بها؛
- يناقش أفراد الجماعة رأي القائد في جو من الحرية والشعور بالأمن والطمأنينة والثقة بالنفس؛
- يزيد من القدرات والابتكار لصالح العمل ؛
- يقبل أفراد الجماعة آراء زملائهم²؛
- يحتاج القائد إلى أفكار مرؤوسيه خاصة عندما يكون غير متأكد من الاتجاه الذي ينبغي أن يسلكه، وحتى عندما يكون للقائد رؤية قوية، فإن النمط الديمقراطي يعمل جيداً في الكشف عن أفكار تتعلق بكيفية تنفيذ تلك الرؤية أو لتوليد أفكار إبداعية لتنفيذها ؛
- نمط الاتصالات وسياسة الباب المفتوح التي يلجأ إليها القائد الديمقراطي تؤدي إلى تحقيق الترابط الجماعي وخلق جو اجتماعي سليم³؛

¹ - نواف كنعان، مرجع سابق، ص-ص 140-141.

² - محمد حسنين العمري، مرجع سابق، ص 85.

³ - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 261.

- إشباع حاجات المرؤوسين النفسية والاجتماعية والاقتصادية يحقق الاستقرار النفسي والأمان لهم مما يزيد في تفانيهم في خدمة المؤسسة وزيادة الإنتاج ؛
 - إتاحة الفرصة لنمو وتقدم المرؤوسين عن طريق زرع الثقة في نفوسهم يؤدي إلى استغلال أمثل لطاقتهم وقدراتهم وتسخيرها للعمل.
- يرى البعض أن النمط الديمقراطي هو الأفضل لمواجهة متطلبات الإدارة الحديثة، لأن هذه الأخيرة ينطلق من مبادئ إنسانية واجتماعية وتتوافرها وتكاملها تستطيع المنظمة أن تحقق الأهداف المرجوة بكل كفاءة وفاعلية ولكن لتحديد مدى إمكانية استخدام النمط الديمقراطي يجب مراعاة العناصر التالية:¹

- البيئة الإدارية من حيث درجة تطور النظام الإداري وتقدمه؛
- الموقف الذي يعايشه القائد، فقد يكون الظرف يتطلب سرعة في اتخاذ القرار والانجاز أو يكون ذا طبيعة سرية؛
- نوعية المرؤوسين كما سبق الإشارة إليه في حالات نجاح النمط الأوتوقراطي فإن هناك نوعيات من المرؤوسين الذين لا يتقبلون النمط الديمقراطي من خلال إحجامهم عن المشاركة وتقبل السلطات التي يفوضها لهم القائد.

الفرع الثالث: آثار نمط القيادي الحر على الأفراد

- إن النمط الحر نمط نادر التطبيق وهو غير عملي حيث أن القائد الحر يتهرب من المسؤولية، ويولي اهتماما ضئيلا بالعمل ، ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة مما يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى.
- إضافة إلى أنه ثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله، خاصة إذا لعب بعض المرؤوسين دور القادة الصغار على الجماعة، مما يخلق التوتر ويضعف حرية المرؤوسين وينخفض مستوى الجود.²
- و تظهر آثار هذا النمط من القيادة على الأفراد من خلال:³

- ازدواجية الجهود وإضاعة الكثير من الوقت؛
 - إهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط؛
 - عدم وجود حماسة حقيقية عند العاملين والإخفاق في تعبئة طاقتهم وإهمالهم لعملهم.
- كل هذا يؤدي إلى شعور بعدم الرضا لدى الموارد البشرية، وذلك لعدم توفر مناخ تنظيمي تحدد فيه المسؤوليات بدقة ويشجع على العمل، مما يؤثر سلبا على أدائهم .

¹ - طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، إمارة مكة المكرمة، السعودية، 2004، ص 80.

² - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 262.

³ - محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص-ص 84-86.

وبالرغم من عيوب النمط القيادي الحر على إطلاقها إلا أن بعض الكتاب يرون أنه يمكن أن يكون فعالا في بعض المواقف التي تستدعي تطبيقه، وأن وجود مزايا له هي حقيقة واقعة بالرغم من كل المآخذ المؤكدة لعدم جدواه في الإدارة، ومن بين هذه الآثار نذكر ما يلي:¹

➤ قد يؤدي هذا النمط إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة وتوفرت المهارة لدى القائد لتطبيقه، حيث يؤدي إلى تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخص، والحصول على الخبرة عن طريق الاستقلالية في العمل، ويتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين؛

➤ قد ينجح هذا النمط القيادي عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الدراسات والأبحاث.

¹ - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 262.

خلاصة الفصل

لقد تباينت التعاريف التي قدمت للأداء الموارد البشرية إلا أن جميعها أكدت على أن أداء الموارد البشرية ما هو إلا درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة.

وللحكم على أداء العنصر البشري في المنظمة يجب تقييمه وذلك من أجل تقدير جهوده التي يبذلها في المنظمة على أساس موضوعي و عادل، وبالتالي مكافأة الفرد المنتج، و لتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء وتطوير الأداء مستقبلاً.

ويعتبر النمط لقيادي أحد العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية ويختلف تأثير كل نمط، فإثر الأسلوب الأوتوقراطي يختلف عن اثر الأسلوب الحر، وكلاهما يختلفان في الأثر مع الأسلوب الديمقراطي، وذلك لتحسين أدائهم وإتجاهاتهم، بالإضافة إلى وجود عدة متغيرات يمكنها المساهمة في التأثير على أداء الموارد البشرية منها التحفيز والإبداع و الرضا.

الفصل الثالث

تمهيد

في ضوء ما تقدم في الجزء النظري، تأتي دراستنا هذه للبحث عن أنماط القيادة الإدارية الممارسة من طرف الرؤساء في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء، و أثرها على أداء الموارد البشرية فيها، و سنحاول في هذا الفصل الاطلاع على الواقع الحقيقي لذلك الأثر، لهذا تركزت دراستنا على وجهة نظر العاملين حول أنماط القيادة الإدارية التي تمارس من قبل رؤسائهم، و كذلك على تقييمهم الذاتي لأدائهم للوصول إلى إجابات على التساؤلات التي دارت حولها إشكالية البحث.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

يعتبر التأمين الاجتماعي ركيزة مهمة في بناء المجتمع المهني، وعنصرا أساسيا للحياة العملية لأفراد المجتمع، سواء كعمال في القطاع العام أو خارج القطاع العام، على اعتبار انه يعطي للعمال العديد من المزايا والايجابيات، كتعويض النفقات المصروفة على المرض و الحوادث المهنية وغيرها من الأخطار الغير المتوقعة وهذا في مقابل دفع مبلغ تأمين صغير من طرف كل مؤمن .

المطلب الأول: تقديم عام للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (وكالة المسيلة)

من خلال هذا المطلب سنحاول التعرف على نبذة عامة عن المنظومة الوطنية للتأمينات الاجتماعية بصفة عامة والصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة المسيلة بصفة خاصة.

الفرع الأول: نبذة عامة عن المنظومة الوطنية للتأمينات الاجتماعية

إن منظومة الضمان الاجتماعي هي مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية المسيرة من طرف القوانين والتنظيمات الخاصة بها، وكذا إجراءات المرسوم التنفيذي 92-07 المؤرخ في 04-01-1992¹، المتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي والتنظيم الإداري والمالي .

و يتكون نظام الضمان الاجتماعي الجزائري من خمسة مؤسسات أساسية هي:²

● **الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء (C.N.A.S)**: يعد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء من أقدم الصناديق الموجودة في نظام التأمينات الجزائري، هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، طبقا للمادة 49 من القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية.

● **الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (C.A.S.N.O.S)**: تم إنشاؤه وفقا لقانون رقم 07-92 المؤرخ في 04/01/1992، يتضمن الطبيعة القانونية للصندوق الوطني و التنظيم الإداري و المالي للضمان الاجتماعي³.

● **الصندوق الوطني للتقاعد (CNR)**: هو هيئة عمومية تتمتع بالشخصية القانونية و الاستقلال المالي، أنشئ هذا الصندوق بنص المرسوم رقم 85-223 المؤرخ في 20 أوت 1985، و الذي تم استبداله بالمرسوم رقم 92-07

¹ - المرسوم التنفيذي رقم 92-07 المؤرخ في 04-01-1992، المتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي والتنظيم الإداري والمالي ، الصادر في الجريدة الرسمية العدد 02

² - موقع وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي ، <http://www.cnas.dz/>، تاريخ الاطلاع 20/04/2016.

المؤرخ في 04 جانفي 1992 ، المتعلق بكيفية تسيير صناديق الضمان الاجتماعي و التنظيم الإداري و المالي للتأمين الاجتماعي.

- الصندوق الوطني لتأمين على البطالة (C.N.A.C): نشأ هذا الصندوق بموجب المرسوم رقم 94-188 الصادر في 06 جويلية 1994، يعمل على على "تخفيف" الآثار الاجتماعية المتعاقبة الناجمة عن تسريح العمال الأجراء في القطاع الإقتصادي وفقا لمخطط التعديل الهيكلي.¹
- الصندوق الوطني للتعطيل المدفوعة الأجر و البطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية لقطاعات البناء و الأشغال العمومية و الري (C.A.C.O.B.A.T.H): هو هيئة عمومية ذات تسيير خاص، يتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، تم إنشاؤه بموجب المرسوم رقم 97-45 المؤرخ في ل 04 فيفري 1997،² و هذا بسبب الحاجة لتنظيم تسيير خاص للتعطيل المدفوعة و البطالة المتعلقة بسوء الأحوال الجوية المتعلقة بقطاع البناء، الأشغال العمومية و الري.

الفرع الثاني: التعريف وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - المسيلة

أنشأت وكالة التأمينات الاجتماعية بالمسيلة في شهر ديسمبر 1978، وهي عبارة عن مكتب مراسلة تابع لمقاطعة قسنطينة آنذاك خاصة بالمنح العائلية و التعطيل المرضية و التعويض عن الأدوية ، في حين أن الدوائر الأخرى (بوسعادة و سيدي عيسى) كانت تابعة لمقاطعة الجزائر حسب التقسيم الإداري القديم، و حسب التقسيم الصندوق الوطني للتأمينات المبني على ثلاثة مقاطعات هي :

- مقاطعة الجزائر CASORAL: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لوسط الجزائر يضم ولايات الوسط

- مقاطعة وهران CASORAN: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لغرب الجزائر يضم ولايات الغرب

- مقاطعة قسنطينة CASOREC: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لشرق الجزائر يضم ولايات الشرق .

و بتاريخ 20 أوت 1985 أصبحت الوكالة تابعة مباشرة للمديرية العامة للضمان الاجتماعي للأجراء .

وتضم الوكالة عدة فروع عبر التراب الوطني الولائي وهذه الفروع تنقسم إلى مراكز وملاحق .

وتقع وكالة الضمان الاجتماعي لولاية المسيلة بشوارع العقيد عميروش طريق برج بوعريريج كما هي موضحة في الخريطة التالي.

- يحدها شمالا: حي 12 مسكن. - يحدها جنوبا: المركز الثقافي .

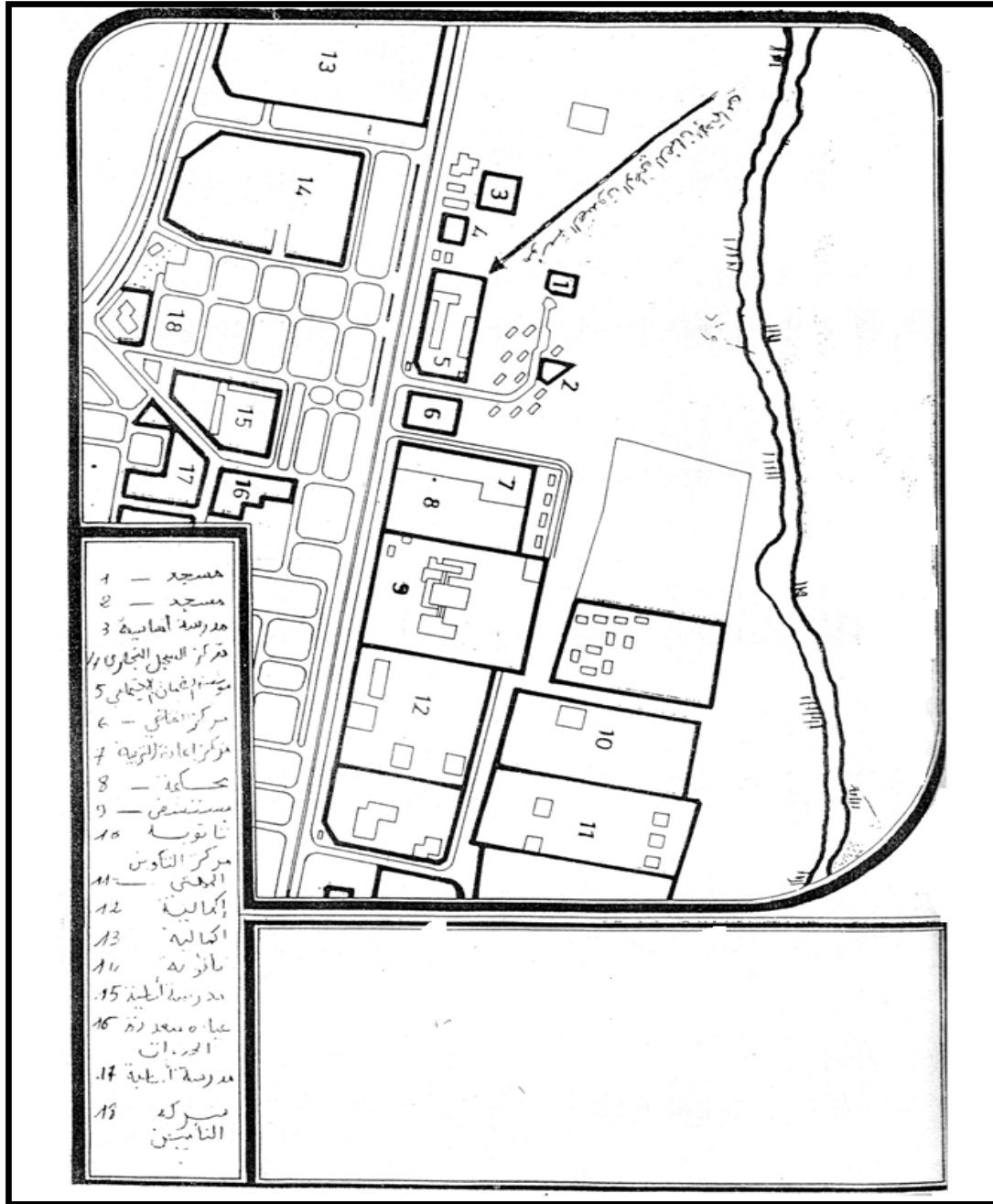
¹- المرسوم رقم 94-188 الصادر في 06 جويلية 1994، المتعلق ب "تخفيف" الآثار الاجتماعية المتعاقبة الناجمة عن تسريح العمال الأجراء في القطاع الإقتصادي وفقا لمخطط التعديل الهيكلي، الصادر في الجريدة الرسمية العدد 44.

² - المرسوم رقم 97-45 المؤرخ في ل 04 فيفري 1997، الصادر في الجريدة الرسمية العدد 08.

- يحدها شرقا: حي 140 مسكن. - يحدها غربا: شارع العقيد عميروش وحي غالبية العيد.

الشكل رقم (08): مخطط يبين موقع الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة -

المسيلة .



المصدر : وثائق داخلية للمؤسسة

وفي إطار سياسة تقريب الضمان الاجتماعي من المؤمنين الاجتماعيين فان الميزة الأساسية للولاية هي التوزيع المنتظم لمراكز وفروع الضمان الاجتماعي عبر التراب الولاية مثلما يوضحه الجدول والخريطة التالية:

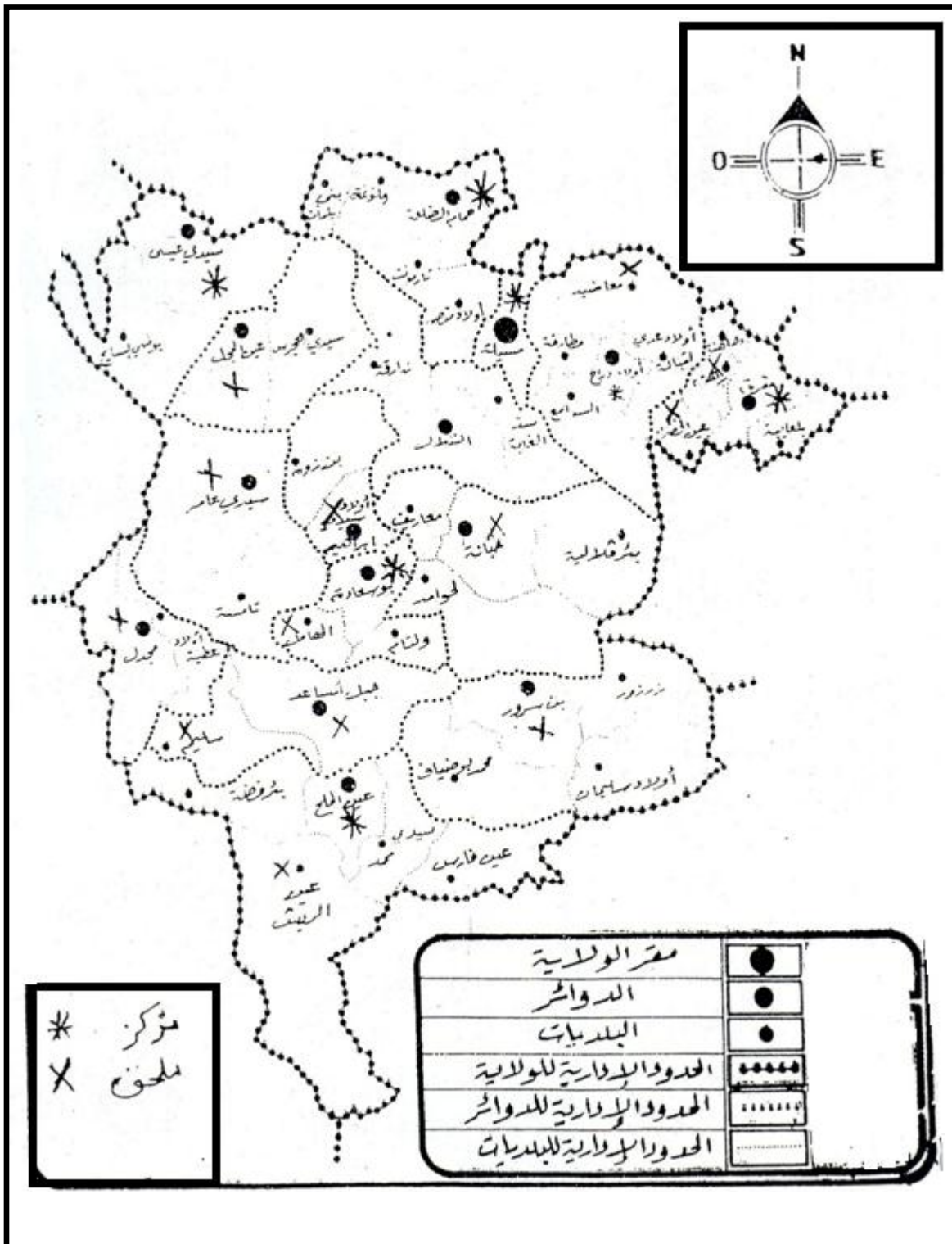
الجدول رقم (05): مراكز الدفع والمراقبة الطبية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية – وكالة

المسيلة

الملاحظات والفروع	مراكز الدفع + المراقبة الطبية
- المسيلة (الجامعة) (حي 100 مسكن)	- المسيلة (حي الإداري)
- المعاضيد	- مقرة
- برهوم	- أولاد دراج
- عين الخضراء	- حمام الضلعة
- امسيف	- سيدي عيسى
- بن سرور	- بوسعادة
- جبل مساعد	- عين الملح
- سليم	
- مجدل	
- الخبانة	
- الهامل	
- أولاد سيدي براهيم	
- سيدي عامر	
- عين الحجل	
- ونوغة	
- أولاد منصور	

المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة

الشكل رقم (09): خريطة تبين مراكز وملاحق الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية عبر الولاية.



المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

تتمتع وكالة التأمينات الاجتماعية بنظام المؤسسة العمومية ذات الصبغة الإدارية، حيث تستلهم نظامها وقوانينها الحاسبي من القانون العام، ومادامت المؤسسة تخضع لنظام المؤسسة العمومية فان هيكلها التنظيمي يخضع بدوره إلى تنظيم الإدارة العمومية.

ومن هنا فان الهيكل التنظيمي الداخلي لوكالة التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة يتكون من ما يلي:

الفرع الأول: خلية الإصغاء والمتابعة

تقوم هذه الخلية بمهام حوصلة كل الشكاوي المبنثقة من مختلف الشركات (المؤمنين الاجتماعيين، أرباب العمل، نقابات العمال) وتساهم في تعريف وتقديم صورة وسمعة جديدة عن الوكالة وذلك عن طريق التطرق إلى المشاكل المطروحة عليها ومحاوله حلها.

الفرع الثاني: مديرية الإدارة العامة

تضمن هذه النيابة تسيير مجموع الوسائل المادية والبشرية للوكالة بالإضافة إلى مراقبتها للمشاريع الاستثمارية و التكوين المقدم من طرف الوكالة، وهي تتكون من المصالح التالية:

أولاً: مصلحة الوسائل العامة: تختص هذه المصلحة في تموين كل الأقسام بحاجياتها من الوسائل والمواد ومن خلال مهام هذه المصلحة يمكن معرفة كل ما يلزم المستخدمين، وتمثل هذه الوسائل فيما يلي: لوازم مكتب والمطبعات ، التموين بمعدات المكاتب، التموين بأثاث المكاتب، صيانة مقرات الوكالة وتنظيمها، صيانة وسائل النقل.

ثانياً: مصلحة المستخدمين: هي مكلفة بتسيير الموارد البشرية وتسهر على خلق مناخ جيد الذي يسمح بنجاعة العمل بالوكالة ومن أهم مهامه:

- تعيين الموظفين؛

- التنسيق بين الموظفين؛

- متابعة الملفات المرضية والسلوكية للمستخدمين .

ثالثاً: مصلحة الأجور: تتمثل مهام هذه المصلحة في إعداد كشف الأجور للعمال " CNAS " وكل فروعها عبر أنحاء الولاية.

الفرع الثالث: نيابة مديرية التعويضات

تتكفل هذه النيابة بتأدية الخدمات (الأداءات) العينية والنقدية لكل أنواع الأخطار (التأمينات على المرض، الولادة، العجز والوفاة، حوادث العمل والأمراض المهنية والمنح العائلية)، وتنقسم نيابة التعويضات إلى المصالح التالية:
أولاً: مصلحة الانتساب: تتمثل مهام هذه المصلحة في التغطية الاجتماعية للمؤمنين اجتماعياً وذوي الحقوق.
ثانياً: المراقبة الطبية: تضمن المراقبة الطبية المحافظة على حقوق المؤمنين اجتماعياً، والسهر على التحكم في مجال الأداءات وذلك من خلال رأي الطبيب في الحالة الصحية للمؤمن بالإضافة إلى دراسة ومراقبة الملفات الخاصة بالتقاعد، حالة العجز ... الخ .

ثالثاً: التأمينات الاجتماعية: وكالة الضمان الاجتماعي تتحمل التكاليف التي تنجم عن الأخطار التي قد يتعرض لها المؤمن الاجتماعي وهي تتمثل في:

- الأمراض: تتكفل الوكالة بنفقات العلاج للمؤمن الاجتماعي وحاملي الحقوق.
- الولادة: تتمثل في نفقات الولادة من نفقات طبية وصيدلانية ونفقات المستشفى للأم والطفل.
- العجز: تقدم منحة للمؤمن الذي توقف عن العمل بسبب العجز.
- رابعاً: حوادث العمل والأمراض المهنية: تعطي نفقة حادث العمل أو المرض المهني للمؤمن أو حاملي الحقوق ضحايا حادث العمل أو المرض المهني وتتمثل النفقات في نفقات العلاج أو منحة الوفاة ... الخ .
- خامساً: المنح العائلية: المنح العائلية تمنح للأطفال حتى نهاية الدراسة وتتحملها مؤسسة الضمان الاجتماعي.

الفرع الرابع: نيابة مديرية التغطية والمالية

هذه النيابة تشمل مصلحتين مهمتين جدا في نشاط الوكالة وتتمثلان في مصلحة التحصيلات (التغطية) ومصلحة المالية .

أولاً: مصلحة التحصيلات: تتمثل وظيفة ومهام هذه المصلحة في:

- تحصيل الاشتراكات من المؤمنین؛
 - الإشراف والمراقبة على مختلف الأقسام المكونة لها .
- 1- قسم التقييم:** تتمثل مهامه في تنفيذ إجراءات التقييم للمؤمنين الاجتماعيين وكذا المستخدمين، حيث يتم في هذا القسم استقبال أرباب العمل الذين يقومون بالتصريح، ويتضمن هذا التصريح عدد العمال وأجورهم وبعد تقديم الوثائق المطلوبة التي تتعلق برب العمل وكذلك أعمال، يتم منح رقم التسجيل لرب العمل وكذلك العمال.

2- قسم الاشتراكات: يتمثل مهام هذا القسم في تتبع وتحليل التدفقات المالية وذلك بسبب انه المحرك الأساسي لتحصيلات و أداءات الضمان الاجتماعي.

ففي هذا القسم يعتبر يتم تحديد الاشتراكات الخاصة لكل رب عمل ويتم تبليغه بمبلغ الاشتراك الواجب دفعه ، ويتم تسديد هذه الاشتراكات في هذا القسم أيضا .

3- قسم مراقبة المستخدمين: انشئء هذا القسم من أحجل التصدي لعمليات التهرب من تسديد التزامات المستخدمين اتجاه الضمان الاجتماعي، وبذلك تم اعتماد أعوان مراقبين مهمتهم مراقبة المستخدمين فيما يخص عدد العمال الحقيقيين وعدد العمال المصرح بهم وكذلك التأكد من صحة مبالغ الأجور المصرح بها فيما يخص إذا كانت مطابقة للأجور الحقيقية أم لا.

بالإضافة إلى أنها تبحث عن الأشخاص المجرين للانضمام إلى الضمان وتسهيل عملية الانضمام لهم .

4- قسم المنازعات: هذا القسم مكلف بتتبع المنازعات بين الوكالة والمشاركين حيث انه لا يمكن اللجوء إلى العدالة مباشرة إلا بعد إحالة القضية إلى هذا القسم للنظر فيها، وتعتبر القرارات الصادرة من هذا القسم ملزمة في حق الشخص الذي اتخذ بشأنه القرار، وفي حالة عدم اقتناعه بقرارات قسم المنازعات يمكنه اللجوء إلى العدالة .

ثانيا: مصلحة المالية والمحاسبة: تتمثل مهام هذه المصلحة في تتبع مجموع العمليات في مجال المحاسبة والمالية والميزانية .

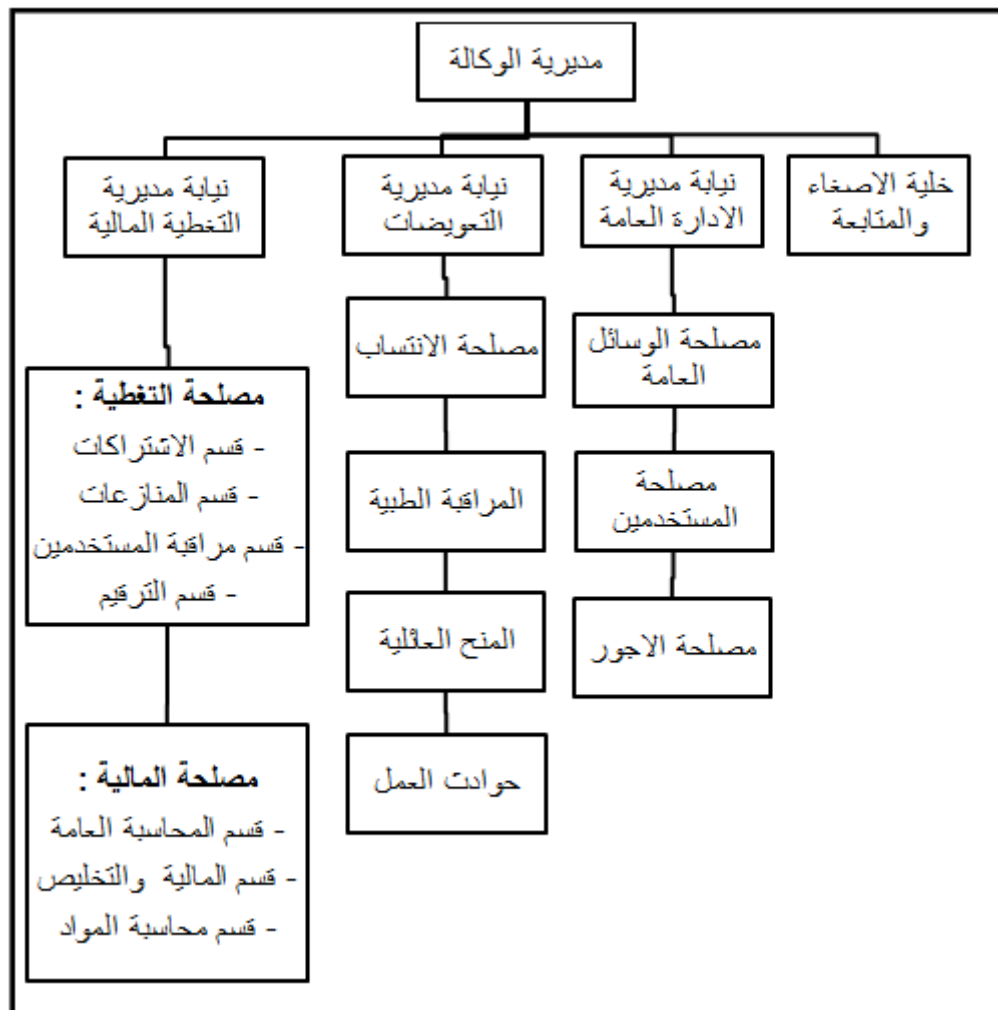
1- قسم المحاسبة العامة: مكلفة بالمراقبة والتحليل وتسجيل جميع العمليات المحاسبية وتنظيم فواتير الموردين.

2- مصلحة المالية والتخليص: مكلفة بالمراقبة وتتبع القنوات المالية لمجموع المراكز وفروع التخليص للوكالة.

3- مصلحة محاسبة المواد: مكلفة بالتتبع المحاسبي لكل استهلاكات الوكالة .

الشكل رقم(10): الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

وكالة المسيلة



المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة

المطلب الثالث: أداءات الوكالة

للتعرف على الأداءات التي تقدمها الوكالة لمؤمنيه علينا التطرق أولاً إلى مفهوم الأداءات .

الفرع الأول: تعريف الأداءات

الأداءات هي كل الخدمات التي تقدمها مؤسسة الضمان الاجتماعي إلى المؤمنین الاجتماعيين فهناك نوعين من الخدمات أو الاداءات فالنوع الأول هو الأداءات العينية وتمثل في تعويضات مختلفة تقدمها المؤسسة لمؤمنين وتمثل مثلاً (نفقات العلاج، حوادث العمل، المنح العائلية) أما النوع الثاني فهو الأداءات النقدية وهي تتمثل في دخل بديل يتقاضاه المؤمن بعد بلوغ سن التقاعد وتمثل أداءات الضمان الاجتماعي 92 % من مجموع التحصيلات .

الفرع الثاني: أداءات الضمان الاجتماعي

تتنوع أداءات الضمان الاجتماعي إلى ما يلي :

- التأمينات الاجتماعية: هي التي تحمي المؤمن من مخاطر التي ليس لها علاقة بالمهنة المشغولة وإنما تخص دخله وقدرته على التكيف مع الحياة .

- التأمينات على المرض: يعتبر هذا الفرع أساس الضمان الاجتماعي في النفقات نظراً لما له من علاقة وطيدة بالسياسة العامة والصحة العمومية فهو ينقسم إلى نوعين من التعويضات .

تعويضات عينية تتمثل في المصاريف الخاصة بالعناية الطبية مثل العلاج، الجراحة، الأدوية، الإقامة بالمستشفى .

تعويضات نقدية تتمثل في تقدم المؤمن بانقطاع عن العمل لفترة وجيزة بسبب مرض ما كبعض العمليات الجراحية الهامة، وبعض العلل .

- التأمين على الأمومة: الهدف من هذا النوع هو إعطاء حماية للأسرة بصفة عامة وحماية بصفة خاصة للأم

و المولود حيث يسمح لها بالاستشفاء في عيادة من أجل الولادة في حالة جيدة، بالإضافة إلى أن المولود سيحضى بامتيازات لكون أمه مؤمنة اجتماعياً وفي حالة أنها ليست مؤمنة وتكون تابعة للزوج فإنه يتقاضى تعويضات عنها .

- المنح العائلية: المنحة العائلية هي حق لكل عامل منخرط في الضمان الاجتماعي ، وكذلك حسب سن الطفل فهي مساعدة اقتصادية نصت عليها بعض المواثيق الدولية .

- التأمين على الوفاة: يستفيد من منحة الوفاة ذوي حقوق المتوفي، وهم:

- الزوجة أو زوجاته .

- الأطفال الشرعيين المتكفل بهم أو الأطفال المأويين على أن يكون سنهم أقل من 18 سنة.

- السلف الموجودين تحت كفالة المؤمن عندما تكون مواردهم أقل من الأجر الوطني .

- **التأمين على العجز:** العجز هو عدم قدرة الشخص بالقيام بعمله بدرجة أقل مما كان عليه فهو يمكن أن يكون عجزا دائما، أو عجز بعد مرض طويل حيث انه توجد مقاييس ونسب يتحدد وفقها نسبة العجز وقدرة الشخص على العمل وعليها يتحدد معاش الشخص.

- **حوادث العمل والأمراض المهنية:** هو كل حادث أدى بالإصابة بضرر جسماني ينشأ عن واقعة خارجية مباغتة، وقعت في إطار علاقة العمل.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير النمط القيادي على أداء الموارد البشرية وهذا من أجل الخروج بتوصيات ومقترحات عملية تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية في الوكالة محل الدراسة.

المطلب الأول: منهج، حدود ومتغيرات الدراسة الميدانية

الفرع الأول: منهج الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة و محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة والإجراءات المستقبلية الخاصة بها، ويهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع الدراسة لتفسيرها والوقوف على دلالتها، كما إعتدنا في الجزء التطبيقي من هذا البحث على منهج دراسة حالة للتعرف أكثر على النمط القيادي السائد وأثره على أداء الموارد البشرية بها.

الفرع الثاني: حدود ومتغيرات الدراسة

أولاً: حدود الدراسة

اقتصرت دراستنا على عينة عشوائية من موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة المسيلة، من أجل دراسة أثر أسلوب القيادة الإدارية المتبعة وافق لتقسيمها الكلاسيكي (الأوتوقراطي ، الديمقراطي ، الحر) على أداء الموارد البشرية .

ثانياً: متغيرات الدراسة

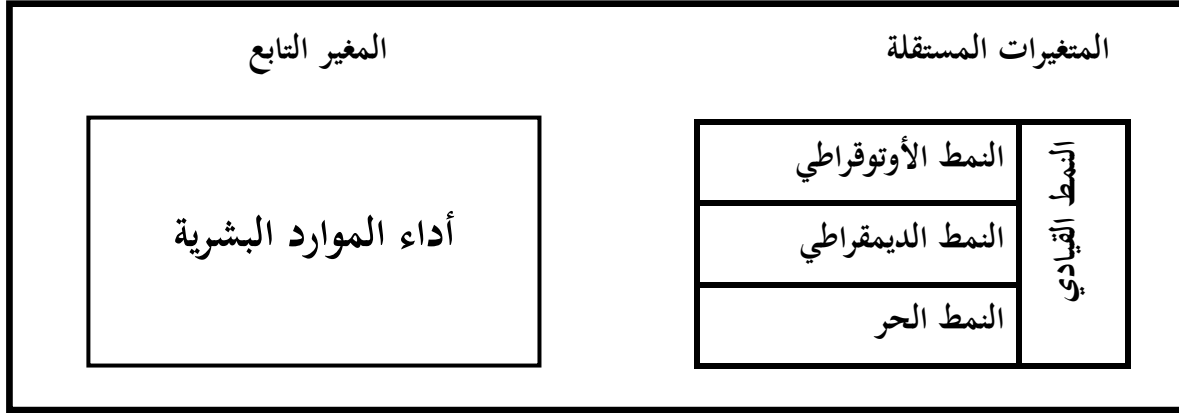
انطلاقاً من أهداف الدراسة واشكالياتها الرئيسية ورجوعاً إلى الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع تم ضبط المتغيرات على النحو التالي :

- **المتغيرات المستقلة:** تمثلت في أنماط القيادة الإدارية وفقاً لتصنيفها الكلاسيكي.

- **المتغير التابع:** أداء الموارد البشرية.

والشكل التالي يوضح هذه المتغيرات

الشكل رقم (11): متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الأدبيات السابقة

كما اعتمدنا على مقياس ليكارت الحماسي لقياس اتجاهات إجابات العينة نحو متغيرات الدراسة، حيث تم إلحاق الوزن 05 للعبارة موافق تماما، والوزن 01 للعبارة غير موافق تماما .

الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

أولا: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموارد البشرية الدائمة بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة المسيلة، حيث يبلغ عددهم 689 عامل إلى غاية ماي 2016.

ثانيا: عينة الدراسة

أجريت هذه الدراسة في صورتها الأولية على عينة عددها 90 عامل من مختلف المستويات أي بنسبة (13.06%) من مجتمع الدراسة، وقد اختيرت بطريقة عشوائية، وتم توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة بتاريخ 2016/04/24 وقد تم استرجاعها في 2016/05/05، مما يعني أن فترة توزيع الاستبيانات حوالي 11يوم، وقدر عدد الاستبيانات التي تم استرجاعها 85 استبيان، منها 15استبيان غير صالحة للتحليل و70استبيان صالح للتحليل أي بنسبة (77.77%) من مجموع الاستبيانات الموزعة، وهي تعتبر نسبة مناسبة لتعميم النتائج .

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات و أساليب المعالجة الإحصائية.

من أجل جمع البيانات الضرورية لدراستنا إعتمدنا على الأدوات التالية:

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

استخدمت الدراسة الحالية الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات والبيانات، والإجابة على تساؤلات الدراسة،

وقد تضمنت الاستبيان ثلاثة أجزاء هي:

- الجزء الأول: ويشمل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة التي تشمل على:

- الجنس؛

- المستوى التعليمي؛

- الوظيفة المشغولة؛

- الخبرة المهنية؛

والتي إعتقدنا أن لها تأثيرا في اختلاف إدراك أفراد عينة الدراسة نحو النمط القيادي الممارس لدى رؤسائهم.

- الجزء الثاني: ويشمل 3 محاور تصف الأنماط القيادية من وجهة نظر العاملين، وتم الإعتماد على صياغة الأسئلة

التي تصف في مجملها الأبعاد المختلفة وصفات وميزات كل نمط من أنماط القيادة الإدارية الثلاث على أدبيات

ودراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، و تم توزيعها على النحو التالي:

■ المحور الأول: النمط القيادي الأوتوقراطي؛

■ المحور الثاني: النمط القيادي الديمقراطي؛

■ المحور الثالث: النمط القيادي الحر.

جدول رقم (06): عبارات الجزء الثاني (المتغير المستقل)

رقم	عبارات المحور الثاني
عبارات النمط الأوتوقراطي	
02	يعتمد رئيسك على أسلوب الأمر والنهي في توجيه الأوامر
02	يركز رئيسك على العمل و يهمل العاملين
03	ينفرد رئيسك باتخاذ القرارات
04	يرى رئيسك أن السلطة أداة ضغط على مرؤوسيه
05	ينسب رئيسك النجاح لنفسه دون إشراك مرؤوسيه معه.
06	يحمل رئيسك مسئولية الفشل لمرؤوسيه
عبارات النمط الديمقراطي	
07	يفوض رئيسك جزء من سلطته لمرؤوسيه
08	يهتم رئيسك بمشكلات واحتياجات المرؤوسين
09	يعمل رئيسك على توفير المعلومات من اجل أداء عملك
10	يهتم رئيسك بتنسيق الجهود بين المرؤوسين
11	يأخذ رئيسك وجهات النظر المختلفة من اجل حل المشكلات
عبارات النمط الحر	
12	يسمح رئيسك بمطلق الحرية في العمل
13	يفوض رئيسك جميع صلاحياته في الإدارة للمرؤوسين
14	حل المشاكل يكون بالمناقشات الفوضوية ولا تنتهي في الغالب برأي قاطع سديد .
15	يترك للمرؤوسين تحديد أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للمؤسسة .
16	لا يتابع رئيسك عمليات غياب المرؤوسين أو تأخرهم

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان .

- الجزء الثالث: اعتمادا على مراجعة الدراسات السابقة والمواضيع المتعلقة بمقاييس تقييم أداء الموارد البشرية، وعليه تم صياغة العبارات التي تقيس واقع مستوى أداء الموارد البشرية .

الجدول رقم (07) : عبارات المحور الثالث (المتغير التابع)

عبارات أداء الموارد البشرية	
01	تعمل الإدارة على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء
02	احرص على الالتزام بأنظمة وقوانين العمل .
03	هناك مشاكل تعيق تحسين أداء وظيفتك
04	هناك تقييم دوري لأدائك
05	تقوم المؤسسة باستمرار على تحسين ظروف العمل.
06	لدي المهارة والقدرة على حل المشكلات اليومية
07	احرص على تحقيق الأهداف العام للمؤسسة .
08	تنظم المؤسسة دورات تدريبية لتحسين أدائك
09	أقوم بتأدية عملي بكفاءة وفعالية
10	اهتمام رئيسك باقتراحاتك يشجعك على رفع مستوى أدائك
11	أعمل على تنسيق الجهود مع المرؤوسين لتسهيل أداء المهام
12	احرص على الالتزام بانجاز العمل المحدد في الآجال المحدد
13	منحك حرية التصرف تجعلك غير مهتم بالعمل
14	احرص على تنمية وتطوير إمكانيات في العمل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

الفرع الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية

حل إشكالية الدراسة و تحليل البيانات التي تم تجميعها ،إستخدمنا البرنامج الإحصائي الشائع الاستخدام في لتحليل البيانات، المعروف اختصارا ب **SPSS**، وفقا للأساليب التالية:المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية
معامل الصدق الذاتي، معامل الثبات **Alpha Cronbach's**، اختبار **(Sample Kolmogorov-**
Smirnov):اختبار اختبار **(Test T)** ، اختبار تحليل التباين الأحادي **One-Way-anova**. اختبار فيشر **F** .

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها من خلال التعرف على إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أكثر الأنماط القيادية ممارسة لدى رؤسائهم ومستوى أداء الموارد البشرية في الوكالة محل الدراسة و أثر النمط القيادي على أدائهم في العمل.

المطلب الأول: صدق وثبات الأداة

يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال، الصدق الظاهري للمقياس (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، والصدق البنائي لمجاور المقياس.

الفرع الأول: صدق الأداة

ولأغراض اختبار صدق أداة القياس لهذه الدراسة تم الاعتماد على ما يلي:

أولاً: صدق الظاهري للأداة

حيث تم مناقشة استبيان الدراسة مع الأستاذ المشرف للتأكد من قدرة الإستبيان على التعبير وعلى قياس متغيرات الدراسة ومشكلتها وفرضياتها، ومراجعة الأدبيات والدراسات السابقة والتي تم ذكرها سابقا والتي تم اختبار صدقها وثباتها، ومن ثم البناء على بعض أدوات القياس التي استخدمت بها وبالتالي تطوير استبيان هذه الدراسة.

وتم توزيع أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة لكلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة و أرفق ملحق (ملحق رقم 02) يوضح أسماء المحكمين، وقد أبدى المحكمون آراءهم حول مدى وضوح عبارات الإستبيان ومدى مناسبتها، بالإضافة إلى بعض الملاحظات العامة حول الإستبيان، ومدى ملائمة التدرج الخماسي الذي يحدد استجابة أفراد الدراسة إزاء كل محور من محاورها، وقامنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها أكثر من (75%) من عدد المحكمين، حيث تم حذف وتعديل وصياغة بعض عبارات أداة الدراسة لتزداد وضوحاً وتلاءم لما وضعت لقياسه، وبلغ عدد عبارات الإستبيان في صورتها النهائية 29 عبارة، موضحة وفقاً للجدول الموالي .

الجدول رقم(08): عدد عبارات كل محور

الرقم	المحور	عدد العبارات
01	النمط الأوتوقراطي	06 من (6-1)
02	النمط الديمقراطي	05 من (11-7)
03	النمط الحر	05 من (16-12)
04	أداء الموارد البشرية	13 من (29-16)

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

يظهر من خلال الجدول التوزيع النهائي لعبارات الاستبيان والتي وزعت بشكل متوازي بين مختلف المحاور .

ثانيا: الصدق البنائي (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان)

وقد تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة استطلاعية بلغ حجمها (70) وذلك بحساب

معاملات الارتباط بيرسون وسيبرمان بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابع لها كما يلي:

1- الصدق الداخلي لعبارات محور النمط الأوتوقراطي

من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بدرجة ارتباط كل عبارة مع المحور الذي تتبعه حصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (09): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات النمط القيادي الأوتوقراطي والدرجة الكلية

للمحور

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	العبارات
0.000	0.677	- يعتمد رئيسك على أسلوب الأمر والنهي في توجيه الأوامر
0.000	0.870	- يركز رئيسك على العمل و يهمل العاملين
0.000	0.740	- ينفرد رئيسك باتخاذ القرارات
0.000	0.813	- يرى رئيسك أن السلطة أداة ضغط على مرؤوسيه
0.000	0.890	- ينسب رئيسك النجاح لنفسه دون إشراك مرؤوسيه معه.
0.000	0.670	- يحمل رئيسك مسؤولية الفشل لمرؤوسيه

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

من خلال الجدول رقم (09) نجد أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات النمط الأوتوقراطي والمعدل

الكلبي لعبارته دالة إحصائيا، حيث نجد أن مستوى الدلالة Sig اقل من (0.05) لكل عبارات المحور، ومنه

تعتبر عبارات المحور صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

2- الصدق الداخلي لعبارات محور النمط الديمقراطي

كانت نتائج حساب معامل الارتباط بيرسون لدرجة ارتباط كل عبارة مع المحور الذي تتبعه حصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (10): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات النمط القيادي الديمقراطي والدرجة الكلية للمحور

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	معامل بيرسون للارتباط	العبارات
0.000	0.577	0.562	- يفوض رئيسك جزء من سلطته لمؤوسيه
0.000	0.728	0.719	- يهتم رئيسك باحتياجات المرؤوسين
0.000	0.603	0.636	- يعمل رئيسك على توفير المعلومات من اجل أداء عملك
0.000	0.558	0.681	- يهتم رئيسك بتنسيق الجهود بين المرؤوسين
0.000	0.647	0.763	- يأخذ رئيسك وجهات النظر المختلفة من اجل حل المشكلات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات النمط الديمقراطي والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائية، حيث نجد أن مستوى الدلالة Sig اقل من (0.05) لكل عبارات المحور، ومنه تعتبر عبارات المحور صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

3- الصدق الداخلي لعبارات محور النمط الحر

كانت نتائج حساب معامل الارتباط بيرسون لدرجة ارتباط كل عبارة مع المحور الذي تتبعه حصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (11): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات النمط القيادي الحر والدرجة الكلية للمحور

العبارة	معامل بيرسون للاارتباط	معامل سبيرمان للاارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
- يسمح رئيسك بمطلق الحرية في العمل	0.731	0.725	0.000
- يفوض رئيسك جميع صلاحياته في الإدارة للمرؤوسين	0.681	0.611	0.000
- حل المشاكل يكون بالمناقشات الفوضوية ولا تنتهي في الغالب برأي قاطع سديد .	0.433	0.413	0.000
- يترك للمرؤوسين تحديد أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للمؤسسة .	0.790	0.798	0.000
- لا يتابع رئيسك عمليات غياب المرؤوسين أو تأخرهم	0.521	0.506	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

يبين لنا الجدول رقم (11) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات أداء الموارد البشرية والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائية، حيث نجد أن مستوى الدلالة Sig أقل من (0.05) لكل عبارات المحور، ومنه تعتبر عبارات محور النمط الحر صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

4- الصدق الداخلي لعبارة محور أداء الموارد البشرية

أعطت نتائج حساب معامل الارتباط بيرسون لدرجة ارتباط كل عبارة مع المحور الذي تتبعه النتائج التالية:
جدول رقم (12): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات أداء الموارد البشرية والدرجة الكلية للمحور

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	معامل بيرسون للارتباط	العبارات
0.002	0.358	0.346	- تعمل الادارة على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء
0.017	0.283	0.403	- احرص على الالتزام بأنظمة وقوانين العمل .
0.003	0.349	0.347	- أحرص على حل المشاكل التي تعيق أداء وظيفتي
0.000	0.700	0.713	- هناك تقييم دوري لأدائك
0.000	0.743	0.722	- تقوم الإدارة باستمرار على تحسين ظروف عملك
0.000	0.527	0.568	- احرص على تحقيق الأهداف العام للإدارة .
0.000	0.619	0.637	- تنظم الإدارة دورات تدريبية لتحسين أدائك
0.002	0.366	0.307	- أفوم بتأدية عملي بكفاءة وفعالية
0.000	0.731	0.767	- اهتمام رئيسك باقتراحاتك يشجعك على رفع مستوى أدائك
0.00	0.596	0.636	- أعمل على تنسيق الجهود مع زملائي لتسهيل أداء عملي
0.050	0.236	0.235	- احرص على الالتزام بالبحاز العمل المحدد في الأجال المحدد
0.017	0.163	0.132	- منحك حرية التصرف تجعلك مهتم بالعمل
0.023	0.272	0.259	- احرص على تنمية وتطوير إمكانياتي في العمل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

نلاحظ من الجدول رقم (12) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات النمط الحر والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائية، حيث نجد أن مستوى الدلالة Sig اقل من (0.05) لكل عبارات المحور، ومنه تعتبر عبارات محور النمط الحر صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: ثبات الأداة وصلاحتها

أولا: اختبار الثبات (اختبار كرونباخ الفا Chronbach's Alpha) .

يقصد بثبات الاستبيان، أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان، يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، وذلك باستخدام معامل الثبات Alpha Cronbach's الذي يأخذ في دراستنا هذه (0.691) ، وهي

قيمة مرتفعة وأكبر من (0.6) والتي تمثل الحد الأدنى المقبول، وتدل على أن هناك ثبات في البيانات ومصداقية في عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، والجدول رقم (13) يمثل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان .

الجدول رقم (13): معامل ثبات ألفا كرونباخ لعبارات المحور الأول

رقم	العبارات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
01	- يعتمد رئيسك على أسلوب الأمر والنهي في توجيه الأوامر		0.870	0.934
	- يركز رئيسك على العمل و يهمل العاملين		0.826	0.908
	- ينفرد رئيسك باتخاذ القرارات		0.858	0.926
	- يرى رئيسك أن السلطة أداة ضغط على مرؤوسيه		0.839	0.916
	- ينسب رئيسك النجاح لنفسه دون إشراك مرؤوسيه معه.		0.819	0.905
	- يحمل رئيسك مسئولية الفشل لمرؤوسيه		0.869	0.932
	جميع عبارات النمط الأوتوقراطي	06	0.870	0.932
02	- يفوض رئيسك جزء من سلطته لمرؤوسيه		0.715	0.845
	- يهتم رئيسك باحتياجات المرؤوسين		0.608	0.779
	- يعمل رئيسك على توفير المعلومات من اجل أداء عملك		0.617	0.784
	- يهتم رئيسك بتنسيق الجهود بين المرؤوسين		0.589	0.767
	- يأخذ رئيسك وجهات النظر المختلفة من اجل حل المشكلات		0.568	0.753
	جميع عبارات النمط الديمقراطي	05	0.689	0.830
03	يسمح رئيسك بمطلق الحرية في العمل		0.525	0.724
	يفوض رئيسك جميع صلاحياته في الإدارة للمرؤوسين		0.529	0.727
	حل المشاكل يكون بالمناقشات الفوضوية ولا تنتهي في الغالب برأي قاطع شديد .		0.678	0.823
	يترك للمرؤوسين تحديد أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للمؤسسة .		0.476	0.690
	لا يتابع رئيسك عمليات غياب المرؤوسين أو تأخرهم		0.601	0.775
	جميع عبارات النمط الحر	05	0.623	0.789

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

الجدول رقم (14): معامل ثبات ألفا كرونباخ لعبارات المحور الثاني

معامل الصدق الذاتي	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات	العبارات	رقم
0.864	0.747		- تعمل الادارة على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء	4
0.856	0.733		- احرص على الالتزام بأنظمة وقوانين العمل .	
0.863	0.745		- أحرص على حل المشاكل التي تعيق أداء وظيفتي	
0.831	0.691		- هناك تقييم دوري لأدائك	
0.831	0.690		- تقوم الإدارة بإستمرار على تحسين ظروف عملك	
0.845	0.715		- احرص على تحقيق الأهداف العام للإدارة .	
0.843	0.710		- تنظم الإدارة دورات تدريبية لتحسين أدائك	
0.858	0.737		- أفوم بتأدية عملي بكفاءة وفعالية	
0.824	0.679		- اهتمام رئيسك باقتراحاتك يشجعك على رفع مستوى أدائك	
0.842	0.709		- أعمل على تنسيق الجهود مع زملائي لتسهيل أداء عملي	
0.861	0.741		- احرص على الالتزام بانجاز العمل المحدد في الآجال المحدد	
0.865	0.749		- منحك حرية التصرف تجعلك مهتم بالعمل	
0.860	0.740		- احرص على تنمية وتطوير إمكانياتي في العمل	
0.860	0.740	13	جميع عبارات أداء الموارد البشرية	
0.831	0.691	29	جميع العبارات	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

من خلال جدول رقم (13) والجدول رقم (14) نجد أن جميع معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في جميع محاور الاستبيان مما يدل على ثبات أداة الدراسة، ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعددها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع عبارتها، وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة .

ثانيا: اختبار طبيعة البيانات (اتباع التوزيع الطبيعي)

لاختيار الأدوات الإحصائية المناسبة من أجل تحليل إجابات أفراد العينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات يجب أولاً أن نتعرف طبيعة توزيع البيانات العينة وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات حيث توجد أدوات إحصائية معلمه وغير المعلمية.

جدول رقم (15): اختبار التوزيع الطبيعي (Sample Kolmogorov-Smirnov)

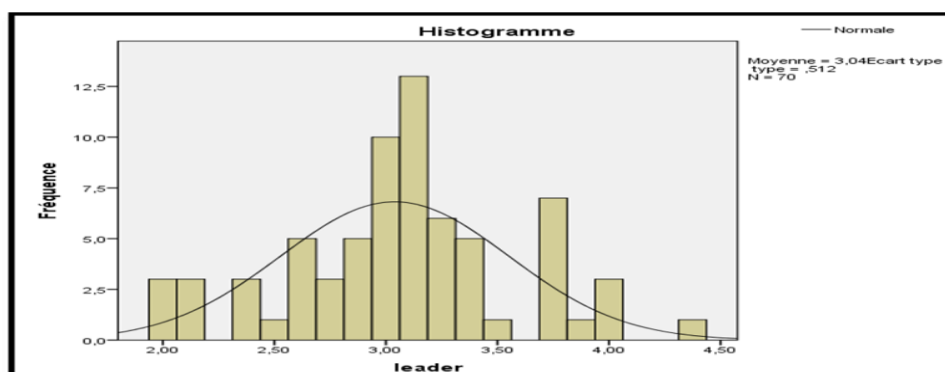
المحور	عنوان المحور	القيمة الإحصائية	قيمة مستوى الدلالة sig
1	نمط القيادة (المتغير المستقل)	0.096	0.179
2	أداء الموارد البشرية (المتغير التابع)	0.102	0.066

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

وتظهر نتائج الاختبار مصحوبة بنوعين من الرسوم البيانية هي:

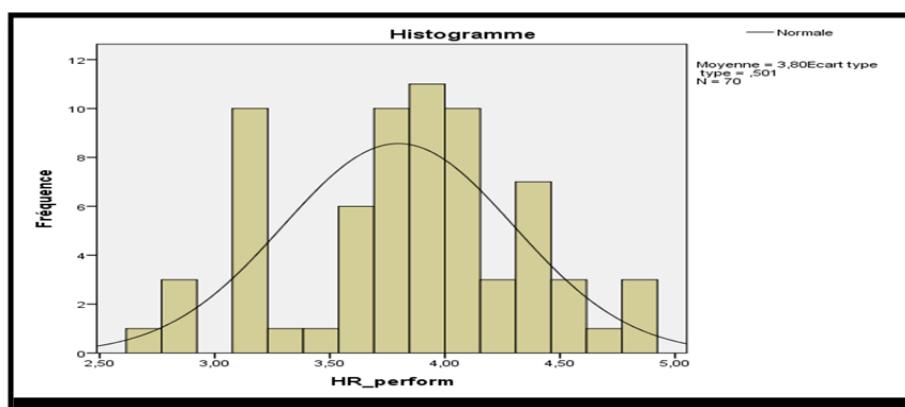
01- مخطط التوزيع الطبيعي للبقايا Normogramme Q-Q des résidus: حيث يتم رسم كل مشاهدة على المحور الأفقي مقابل قيم التوزيع الطبيعي المعياري المتوقعة .

الشكل رقم (12): المدرج التكراري للتوزيع الطبيعي لنمط القيادة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

الشكل رقم (13): المدرج التكراري للتوزيع الطبيعي لأداء الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

المطلب الثاني : الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة

الفرع الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

يمكن توضيح خصائص أفراد عينة الدراسة في الجداول والأشكال التالية.

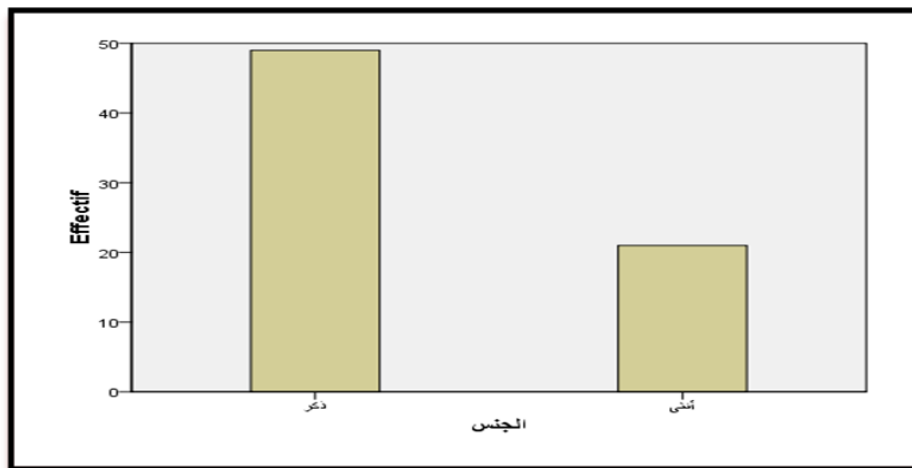
أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المتغير	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	49 %70.0
	أنثى	21 %30.0
	المجموع	70 %100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

الشكل رقم (14): المدرج التكراري لمغيرات الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا بأن فئة العاملين المستجوبين أكبر من فئة العاملات؛ حيث بلغت نسبة العاملين (%70.0)، بينما نسبة العاملات بلغت (%30.0)، وهذا ما يدل على أن العاملين في الوكالة يغلب عليها جنس الذكر.

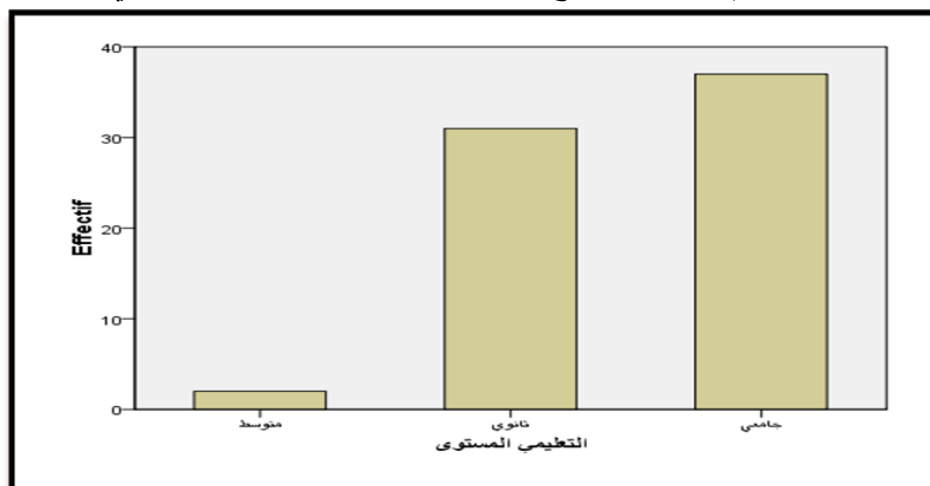
ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المتغير	المستوى التعليمي
2.9%	02	متوسط	
44.3%	31	ثانوي	
52.9%	37	جامعي	
100%	70	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

الشكل رقم (15): المدرج التكراري لمتغيرات المستوى التعليمي



المصدر: المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات IBM SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من ذوي المستوى التعليمي الجامعي، حيث بلغت نسبتهم (52.9%)، ثم يليهم ذوي المستوى الثانوي و الذين بلغ عددهم 31 أي بنسبة (44.3%)، وأخيرا من يتمتعون بمستوى تعليمي متوسط من أفراد العينة والذين بلغت نسبتهم (2.9%).

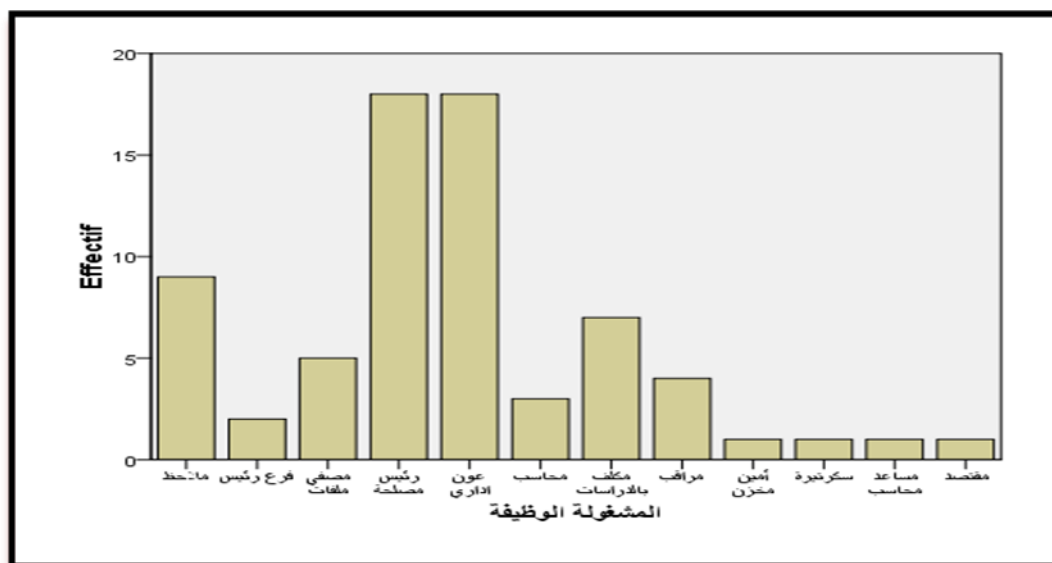
ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المشغولة

الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المشغولة

النسبة	التكرار	المتغير	الوظيفة المشغولة
12.9	09	ملاحظ	
2.9	02	رئيس فرع	
7.1	05	مصفي ملفات	
25.7	18	رئيس مصلحة	
25.7	18	عون إداري	
4.3	03	محاسب	
10.0	07	مكلف بالدراسات	
5.7	04	مراقب	
1.4	01	أمين خزينة	
1.4	01	سكرتيرة	
1.4	01	محاسب مساعد	
1.4	01	مقتصد	
100	70	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

الشكل رقم (16): المدرج التكراري لمتغيرات الوظيفة المشغولة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

يتضح ان عينة الدراسة اشتملت على 12 فئة ، حيث تشكل وظيفة رئيس مصلحة وعون إداري النسبة الأعلى بقيمة (25.7%)، تليها وظيفة الملاحظ بنسبة (12.9%) ثم مكلف بالدراسة بنسبة 10% ثم تليها بقية الوظائف بنسب متفاوت تراوحت بين (5.7%) و(1.4%) .

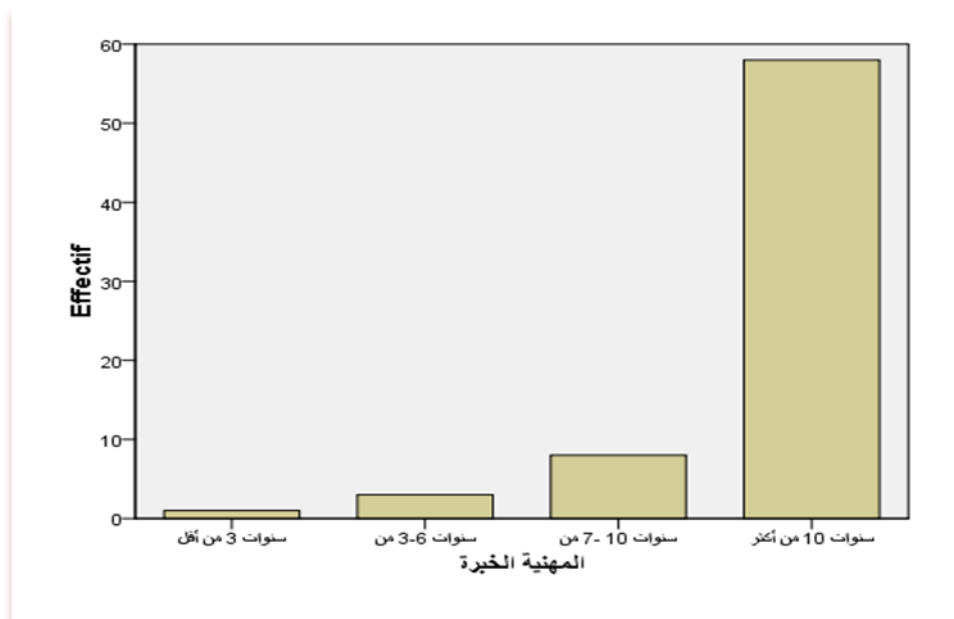
رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الجدول رقم (19):توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	المتغير	الخبرة المهنية
1.4	01	أقل من 3 سنوات	
4.3	03	من 3 إلى 6 سنوات	
11.4	08	من 7 إلى 10 سنوات	
82.9	58	أكثر من 10 سنوات	
100	70	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

الشكل رقم (17): المدرج التكراري لمتغيرات الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن أغلب العاملين يملكون خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات بنسبة (82.9%)، ثم تليها الخبرة المهنية من 7 إلى 10 سنوات، بنسبة(11.4%)، وأخيرا الخبرة المهنية من 3 إلى 6

سنوات بنسبة (4.3%) وأخيرا الخبرة المهنية الأقل من 3 سنوات بنسبة (1.4%)، و هذا ما يدل أن أغلبية الأفراد العاملين في الوكالة لهم خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات .

الفرع الثاني: الإحصاء الوصفي للمتغيرات المستقلة

قمنا باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة المستقلة حيث تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير على حدة، كما تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات المحاور. وتم التعرف على قبول أو رفض عينة الدراسة لكل عبارة اعتماداً على متوسط الإجابات، فإذا تجاوز متوسط الإجابات الإجابة المحايدة فيكون هنالك موافقة من قبل مجتمع الدراسة على السؤال وفي حال كان المتوسط أقل من محايد، فإن ذلك يعني رفض المجتمع للسؤال أو لمجموعة الأسئلة. كما تم تحديد درجة الموافقة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والمدى لتحديد طول الفئة. (طول الفئة = $(5-1)/5 = 0.8$)

جدول رقم (20): درجات الموافقة حسب سلم ليكارت الخماسي

البدائل	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الترتيب	01	02	03	04	05
درجة الموافقة	1.79-01	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.40	05-4.20

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

أولاً: الإحصاء الوصفي لمحور النمط الأوتوقراطي

تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد اتجاه إجابات العينة وأهميتها بالنسبة للمحور

جدول رقم (21): الإحصاء الوصفي لمحور النمط القيادي الأوتوقراطي

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
04	محايد	1.389	3.11	- يعتمد رئيسك على أسلوب الأمر والنهي في توجيه الأوامر
03	محايد	1.606	3.17	- يركز رئيسك على العمل و يهمل العاملين
02	موافق	1.472	3.51	- ينفرد رئيسك باتخاذ القرارات
06	محايد	1.335	2.99	- يرى رئيسك أن السلطة أداة ضغط على مرؤوسيه
01	موافق	1.497	3.70	- ينسب رئيسك النجاح لنفسه دون إشراك مرؤوسيه معه.
05	محايد	1.322	3.07	- يحمل رئيسك مسؤولية الفشل لمرؤوسيه
03	محايد	1.12156	3.1548	النمط الأوتوقراطي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

يتضح من الجدول (21) أن اتجاهات مفردات عينة البحث حول النمط القيادي الأوتوقراطي قد أظهرت اتجاهها بدرجة محايد، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.15)، وبانحراف معياري قدره (1.12) مما يعني أن الإجابات الكلية لعبارة المحور كانت بدرجة محايد، وهذا يدل على وجود غموض حول ممارسة النمط الأوتوقراطي في الوكالة، وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الخامسة (ينسب رئيسك النجاح لنفسه دون إشراك مرؤوسيه معه). بمتوسط حسابي قدره (3.70) في حين كانت أقل العبارات في درجة الموافق هي العبارة السادسة (ينفرد رئيسك باتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي قدره (3.51)، وهذا يعني لأن القائد ينسب النجاح لنفسه دون إشراك مرؤوسيه بالإضافة إلى انفراد في اتخاذ القرارات .

ثانيا: الإحصاء الوصفي لمحور النمط الديمقراطي

تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد اتجاه إجابات العينة وأهميتها بالنسبة للمحور

جدول رقم (22): الإحصاء الوصفي لمحور النمط القيادي الديمقراطي

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
03	موافق	1.361	3.34	- يفوض رئيسك جزء من سلطته لمرؤوسيه
05	محايد	1.442	3.09	- يهتم رئيسك باحتياجات المرؤوسين
01	موافق	0.980	3.71	- يعمل رئيسك على توفير المعلومات من اجل أداء عملك
04	محايد	1.234	3.31	- يهتم رئيسك بتنسيق الجهود بين المرؤوسين
02	موافق	1.234	3.59	- يأخذ رئيسك وجهات النظر المختلفة من اجل حل المشكلات
04	موافق	0.84128	3.408	النمط الديمقراطي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

يتضح من الجدول (22) أن قيمة المتوسط الحسابي للنمط القيادي الديمقراطي هي (3.408) و بانحراف معياري قدره (0.84128)، مما يعني أن الإجابات الكلية لعبارة المحور كانت بدرجة موافق، وهذا يعني أن النمط القيادي الممارس في الوكالة هو النمط الديمقراطي، وتعتبر العبارة الثالثة ذات أهمية بمتوسط قدر ب (3.71) أي يعمل القائد على توفير المعلومات اللازمة لأداء .

ثالثا: الإحصاء الوصفي لمحور النمط الحر

تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد اتجاه إجابات العينة وأهميتها بالنسبة للمحور

جدول رقم (23): الإحصاء الوصفي لمحور النمط القيادي الحر

الترتيب	اتجاه الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
01	محايد	1.399	3.01	- يسمح رئيسك بمطلق الحرية في العمل
04	محايد	1.330	2.64	- يفوض رئيسك جميع صلاحياته في الإدارة للمرؤوسين
03	محايد	1.376	2.81	- حل المشاكل يكون بالمناقشات الفوضوية ولا تنتهي في الغالب برأي قاطع شديد .
02	محايد	1.464	2.83	- يترك للمرؤوسين تحديد أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للمؤسسة
05	غير موافق	1.304	2.44	- لا يتابع رئيسك عمليات غياب المرؤوسين أو تأخرهم
03	محايد	0.88578	2.7057	النمط الحر

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

تبين النتائج المسجلة في الجدول أعلاه أن أغلب إجابات أفراد العينة كانت بدرجة محايد، باستثناء العبارة رقم (50) بدرجة غير موافق وهذا يعني أن القائد لا يتابع تأخرات وغيابات المرؤوسين، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للنمط القيادي الحر ب (2.7057) وانحراف معياري قدر ب (0.88578)، مما يعني أن الإجابات الكلية لعبارة المحور كانت بدرجة، وعليه فان هناك غموض حول ممارسة النمط قيادي حر .

رابعا: ملخص النتائج المتعلقة بمحور النمط القيادي السائد

الجدول رقم (24) : الإحصاء الوصفي لجميع محاور النمط القيادي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح العام	النمط القيادي
01	0.84128	3.408	النمط الديمقراطي
02	1.12156	3.1548	النمط الأوتوقراطي
03	0.88578	2.7057	النمط الحر

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

يتضح من خلال الجدول رقم (24) ما يلي:

1- المتوسط الحسابي العام لمجموع إجابات أفراد عينة الدراسة لخصائص النمط الديمقراطي (3.408 %) أي تقع في المدى (3.19-3.4) وهو ما يدل على درجة موافقة لممارسة هذا النمط لدى رؤساء أفراد عينة الدراسة بإنحراف معياري قدره (0.88578) .

2- المتوسط الحسابي العام لمجموع إجابات أفراد عينة الدراسة لخصائص النمط الأوتوقراطي (3.1548) أي يقع في المدى (3.39-2.60) وهو يدل على مستوى متوسط نسبيا لممارسة هذا النمط وإنحراف معياري قدر ب (1.12156).

3- المتوسط الحسابي العام لمجموع إجابات أفراد عينة الدراسة لخصائص النمط الحري هو (2.7057) أي يقع في المدى (3.39-2.60) ويدل ذلك على مستوى توافر متوسط نسبيا لهذا النمط وإنحراف معياري (0.088578).
ومنه يمكن استنتاج أن النمط القيادي الأكثر ممارسة حسب إجابات أفراد عينة الدراسة هو النمط القيادي الديمقراطي بمتوسط حسابي (3.408) ثم يليه النمط الأوتوقراطي بمتوسط حسابي (3.1548) وأخيرا النمط الحر بمتوسط حسابي (2.7057)، وعليه يمكن إستنتاج أن النمط القيادي الممارس في الوكالة هو النمط الديمقراطي.

الفرع الثالث: تحليل نتائج قياس مستوى أداء الموارد البشرية

للإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة والمتمثل في:

ما هو مستوى أداء الموارد البشرية في الوكالة ؟

للإجابة على هذا السؤال قمنا بإيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة الخاصة بأداء الموارد

البشرية. و قد كانت إجابات أفراد عينة الدراسة حول العناصر التي تقيس مستوى أدائهم كما يلي:

جدول رقم (25): الإحصاء الوصفي لمحور أداء الموارد البشرية

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
08	موافق	1.122	3.40	- تعمل الادارة على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء
05	موافق	0.900	4.03	- احرص على الالتزام بأنظمة وقوانين العمل .
06	موافق	1.081	3.86	- أحرص على حل المشاكل التي تعيق أداء وظيفتي
06	محايد	1.300	2.86	- هناك تقييم دوري لأدائك
11	موافق	1.393	2.73	- تقوم الإدارة باستمرار على تحسين ظروف عملك
05	موافق	0.780	4.03	- احرص على تحقيق الأهداف العام للأدارة .
10	محايد	1.433	2.94	- تنظم الإدارة دورات تدريبية لتحسين أدائك
09	محايد	0.587	3.34	- أفوم بتأدية عملي بكفاءة وفعالية
07	موافق	1.470	3.57	- اهتمام رئيسك باقتراحاتك يشجعك على رفع مستوى أدائك
04	موافق	0.728	4.14	- أعمل على تنسيق الجهود مع زملائي لتسهيل أداء عملي
01	موافق تماما	0.503	4.53	- احرص على الالتزام بالجزء العمل المحدد في الآجال المحدد
02	موافق تماما	0.608	4.50	- منحك حرية التصرف تجعلك مهتم بالعمل
03	موافق تماما	0.528	4.44	- احرص على تنمية وتطوير إمكانياتي في العمل
04	موافق	0.50146	3.7978	أداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

من خلال الجداول السابقة وبعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عنصر من عناصر الجزء الخاص بمستوى أداء الموارد البشرية، ومنه نجد أن المتوسط الحسابي العام لمستوى الأداء يساوي (3.7978) والانحراف المعياري يساوي (0.50146) وهذا يدل على أن مستوى الأداء الوظيفي مرتفع لأن المتوسط الحسابي العام يقع في المدى من (3.40-4.19) بدرجة إجابة "موافق" و هو يدل على مستوى مرتفع.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج

الفرع الأول: خطوات اختبار الفرضيات

بعد أن تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام المقاييس الإحصائية المناسبة للبرنامج SPSS 22، وفي ضوء فرضيات الدراسة التي نود اختبارها تحصلنا على النتائج التالية .

اعتمدنا في اختبار الفرضيات الرئيسة على الانحدار المتعدد لحساب قيمة **F-Statistics**، والذي يهدف إلى معرفة مدى معنوية أثر المتغيرات المستقلة X_1, X_2, \dots, X_k على المتغير التابع **Y**، ويعتمد على نوعين من الفروض:

فرضية العدم H_0 : وتنص على انعدام وجود علاقة ارتباط بين نمط القيادة وأداء الموارد البشرية X_1, X_2, \dots, X_k على المتغير التابع **Y**، أي:

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \dots \beta_k = 0$$

الفرضية البديلة H_1 : وتنص على وجود علاقة ارتباط بين نمط القيادة وأداء الموارد البشرية .

$$H_1: \beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_k \neq 0$$

قمنا بالاعتماد على أسلوب الانحدار المتعدد لبيان العلاقة بين محاور المتغير المستقل مجتمعة على المتغير التابع ، ثم في مرحلة ثانية تم باستخدام الانحدار البسيط لاختبار أثر العوامل المستقلة منفردة على المتغير التابع .

وكانت قاعدة قرار رفض أو قبول الفرضية كما يلي:

- تكون العلاقة قيد الدراسة معنوية، إذا كانت قيمة الدلالة المعنوية **Sig** المحسوبة أقل من قيمة الدلالة المعنوية المحددة (**Sig = 0.05**) وكانت قيمة إحصائية (**F**) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية ، وتكون غير معنوية بخلاف ذلك .

من جهة ثانية تم الاستعانة بمعامل التحديد **R² (Multiple Coefficient of Determination)** الذي يعد مؤشرا أساسيا في تقييم مدى معنوية و تفسير العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، أي أنه يوضح نسبة مساهمة التباين في المتغيرات المستقلة في تفسير التغير الحاصل في المتغير التابع.

وتتراوح قيمة معامل التحديد بين صفر وواحد، حيث تعبر القيمة (صفر) إلى انعدام العلاقة تماما إما القسمة (واحد) فتشير إلى وجود علاقة قوية.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية

تم ذلك من خلال استخدام الانحدار المتعدد بين المحاور الثلاثة للمتغير المستقل مجتمعة و المتغير التابع، وقد كانت نتيجة تحليل الانحدار كالتالي:

أولاً: الفرضية الرئيسية

H₀: لا توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين نمط القيادة وبين أداء في الموارد البشرية.

H₁: توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين نمط القيادة وبين أداء الموارد البشرية.

وقد كانت نتيجة الاختبار مثلما هو مبين في الجدول التالي :

ولمعرفة هذا الاختلاف يتم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى ثلاثة فرضيات فرعية، واختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المتغير المستقل: أنماط القيادة على المتغير التابع: أداء الموارد البشري

جدول رقم (26): تحليل الانحدار المتعدد بين أنماط القيادة الإدارية و أداء الموارد البشرية

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,669 ^a	,447	,422	,38132	,447	17,776	3	66	,000

a. Prédicteurs : (Constante), mode_libre, mode_auto, mode_demo

المصدر: من مخرجات SPSS

جدول رقم (27): معاملات الانحدار

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	3,413	,294		11,609	,000
	النمط الأوتوقراطي	-,182	,044	-,406	-4,164	,000
	النمط الديمقراطي	,200	,062	,326	3,249	,002
	النمط الحر	,115	,053	,203	2,150	,035

a. Variable dépendante : HR_perform

المصدر: من مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ أن: قيمة (Sig=0.000) مما يدل على صلاحية النموذج المستخدم، ومن جهة ثانية يظهر وجود علاقة قوية بين نمط القيادة الإدارية السائد وأداء الموارد البشرية، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط (R=0.669)، كما أن قيمة معامل التحديد (R=0.447) تعني أن نمط القيادة الإدارية يفسر ما قيمته (44.7%) من الأداء في حين تعود النسبة الباقية لمتغيرات أخرى.

من خلال الجدول رقم (27) يمكننا استنتاج: أن كل أنماط القيادة الإدارية لها علاقة تأثير معنوي على مستوى الأداء حيث بلغت قيمة (Sig) (0.000)، (0.002)، (0.035) للنمط الأوتوقراطي، الديمقراطي و الحر على

الترتيب، كما تشير قيمة **B** (معامل الانحدار) إلى اتجاه العلاقة بين المتغيرات مستقلة والمتغير التابع، حيث بلغت قيمتها (**-0.406**) بالنسبة للنمط الأوتوقراطي ما يعني وجود علاقة عكسية مابين النمط الأوتوقراطي والأداء ، كما بلغت قيمتها بالنسبة للنمط الديمقراطي (**0.326**) مما يعني أن العلاقة طردية بين النمط الديمقراطي والأداء ، كما بلغت أيضا قيمتها بالنسبة للنمط الحر (**0.203**) مما يعني أن هناك علاقة طردية بين النمط الحر وأداء الموارد البشرية ، وإجمالاً ويمكن تفسير النتائج السابقة كما يلي، كل زيادة بوحدة واحدة في أحد المحاور المتغير المستقل تؤدي إلى:

- التغير في النمط الأوتوقراطي بوحدة واحدة يؤدي إلى انخفاض مستوى أداء الموارد البشرية ب (**18.2 %**)

- التغير في النمط الديمقراطي بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء الموارد البشرية ب (**20%**) .

- التغير في النمط الحر بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء الموارد البشرية ب (**11.5%**) .

وعليه نحكم بقبول الفرضية الرئيسية البديلة (**H₁**) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية

وأداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية: وذلك من خلال الانحدار البسيط بين كل نمط من أنماط القيادة الإدارية منفرد

كمتغير مستقل و أداء الموارد البشرية كمتغير تابع.

• الفرضية الفرعية الأولى: تم صياغتها كآتي:

H₀: لا توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين نمط القيادة الأوتوقراطي وبين أداء في الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

H₁: توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين نمط القيادة الأوتوقراطي وبين أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

• اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H₀: لا توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين نمط القيادة الديمقراطي وبين أداء في الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

H₁: توجد هناك علاقة ارتباط معنوية نمط القيادة الديمقراطي وبين أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

• اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H₀: لا توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين نمط القيادة الحر وبين أداء في الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

H₁: توجد هناك علاقة ارتباط معنوية نمط القيادة الحر وبين أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

وقد كانت نتيجة الاختبار موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (28): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين أنماط القيادة الإدارية وأداء الموارد البشرية.

المتغيرات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة Sig
النمط الأوتوقراطي	0.533	0.284	-0.238	26.973	0.000
	توجد علاقة عكسية ذات دلالة معنوية بين النمط الأوتوقراطي وأداء الموارد البشرية				
النمط الديمقراطي	0.515	0.266	0.317	24.593	0.000
	توجد علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين النمط الديمقراطي وأداء الموارد البشرية				
النمط الحر	0.307	0.094	0.174	7.093	0.010
	توجد علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين النمط الحر وأداء الموارد البشرية				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

يتبين لنا من الجدول رقم (28) أن مستوى الدلالة المعنوية $Sig=0.000$ وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعنوية المعتمد، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، مع ملاحظة وجود الأثر العكسي للنمط الأوتوقراطي على أداء الموارد البشرية.

• اختبار الفرضية الجزئية الرابعة

H_0 : لا توجد فروق في تأثير كل من المتغيرات المستقلة عن المتغير التابع باختلاف أحد الخصائص الديمغرافية عند مستوى دلالة (0.05).

H_1 : توجد فروق في تأثير كل من المتغيرات المستقلة عن المتغير التابع باختلاف أحد الخصائص الديمغرافية عند مستوى دلالة (0.05).

وكانت قاعدة القرار تنص على رفض الفرضية العدمية H_0 إذا كانت قيمة (Sig) أقل من (0.05).

جدول رقم (29): دلالة الفروق في إجابات النمط القيادي حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغير	النمط الاوتوقراطي	النمط الديمقراطي	النمط الحر	الفروق
الجنس	0.632	0.586	0.688	لا توجد فروق
المستوى التعليمي	0.897	0.782	0.306	لا توجد فروق
الوظيفة المشغولة	0.347	0.166	0.843	لا توجد فروق
الخبرة المهنية	0.343	0.147	0.345	لا توجد فروق

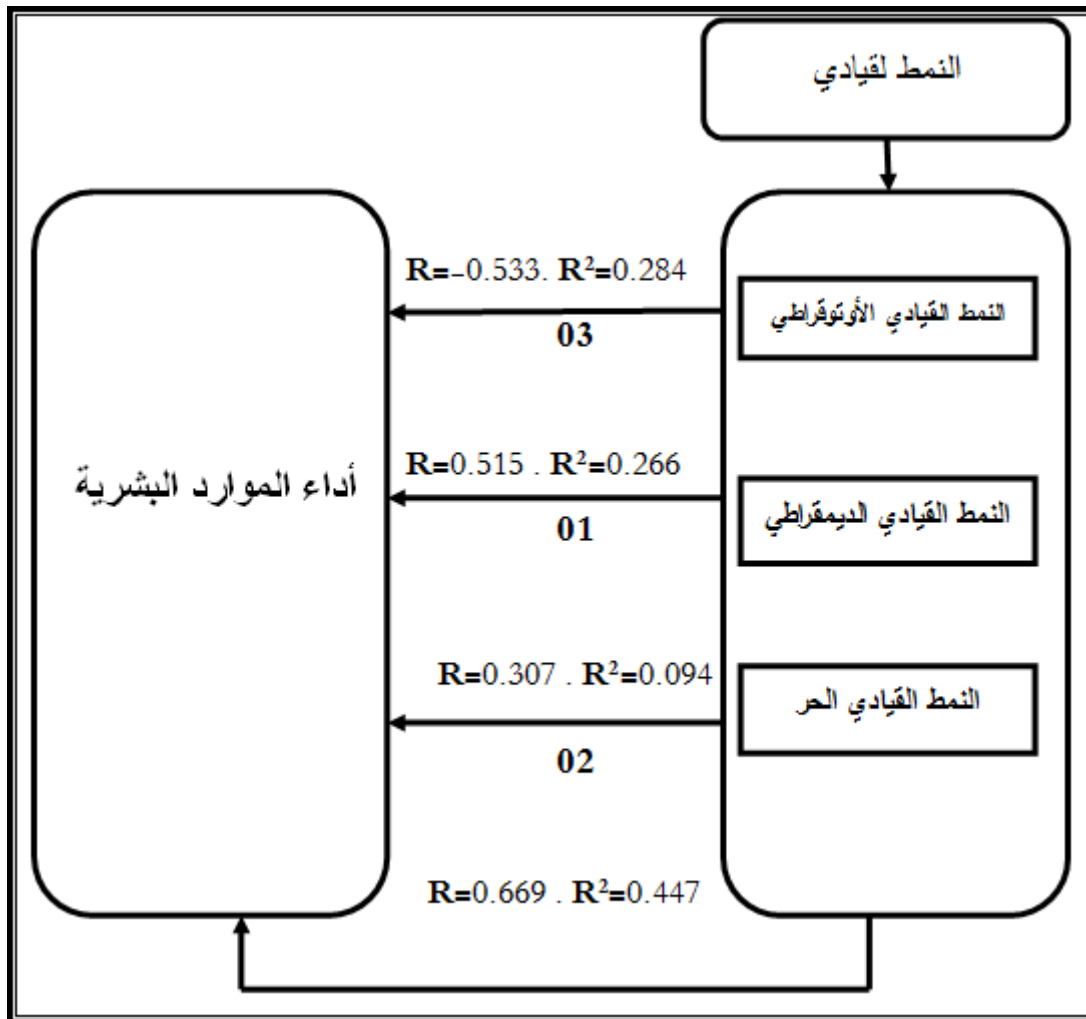
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع قيم مستويات الدلالة لجميع المتغيرات هي قيم أكبر من قيمة الدلالة المعتمدة ($Sig=0.05$) لجميع الأنماط، مما يشير إلى انعدام الفرق في إجابات أفراد العينة حول النمط القيادي السائد فيس المؤسسة تعزي للمتغيرات الشخصية.

وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة باختلاف جنسهم و وظيفتهم و مستواهم التعليمي بالإضافة إلى عدد سنوات خبرتهم، لديهم نفس التصور فيما يخص التأثير الذي تمارسه القيادة الإدارية على الأداء الموارد البشرية، ويرجع هذا إلى كون أن الكل يتفق على انه إذا توفرت قيادة إدارية حكيمة ومؤهلة علميا وعمليا فإنها ستأثر على الأداء وبذلك تتحقق أهداف الفرد و المؤسسة معا.

ثالثا: نموذج الدراسة النهائي

شكل رقم (18): نموذج الدراسة النهائي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

من خلال نتائج التحليل الإحصائي يمكن تقديم نموذج يشمل أهم النتائج في شكل يفسر علاقة الأثر بين المتغير المستقل والمتمثل في أنماط القيادة الإدارية بأنواعه المعتمدة في الدراسة، والمتغير التابع المتمثل في أداء الموارد البشرية. حيث كان تأثير أنماط القيادة واضحا من خلال قيمة معامل الارتباط والتحديد الموضحين في النموذج، كما كان تأثير النمط الديمقراطي في أداء الموارد البشرية في المرتبة الأولى ثم يليه تأثير النمط الحر في المرتبة الثانية و أخيرا تأثير النمط الأوتوقراطي في المرتبة الثالثة.

رابعاً: تفسير نتائج الفرضيات

● تفسير الفرضية الرئيسية

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة ارتباط قوية بين النمط القيادي وأداء الموارد البشرية في وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالمسيلة، و كانت النتائج متفقة تماما مع الفرض العام الذي المتعلق بطبيعة و قوة تأثير كل نمط، حيث كان سلبيا بالنسب للنمط الأوتوقراطي و إيجابيا بالنسبة للنمطين الآخرين، وتفسير ذلك يظهر بصورة أدق من خلال تفسير نتائج الفرضيات الفرعية كل على حدى.

● تفسير نتيجة الفرضية الأولى

من خلال ما تم التوصل إليه نستنتج أن هناك علاقة ارتباط عكسية قوية نسبيا بين نمط القيادة الأوتوقراطي وأداء الموارد البشرية، وهو ما يتماشى مع الفرض العام القائل بوجود أثر عكسي للنمط الأوتوقراطي، و من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة يمكن تفسير ذلك من خلال:

- وجود بعض الممارسات المرتبة بالنمط الأوتوقراطي في المؤسسة
- إصرار بعض القادة على إصدار التعليمات المفصلة بدقة مما ساهم في قتل روح الإبداع لدى المرؤوسين و الذي انعكس بدوره سلبا على أدائهم وكفاءتهم الإنتاجية؛

- كان تأثير النمط الأوتوقراطي واضحا في المؤسسة بالنظر لطبيعة المستوى التعليمي للعينة المدروسة و التي تشكل نسبة الجامعيين و الإطارات النسبة الأكبر منها، وهو بدوره ما يتماشى مع الفرض العام الذي ينص على التأثير العكسي للنمط الأوتوقراطي وعدم على تماثيه مع الشخصيات الكفأة في التنظيم .

- لجوء بعض القادة الى سياسة التحفيز السلبي مما جعل دفع المرؤوس إلى انجاز العمل بالقدر الذي يجنبه العقاب ولا يبذل أقصى جهده في العمل ؛

● تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية

أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الثانية وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين نمط القيادة الديمقراطي وأداء الموارد البشرية وذلك راجع إلى :

- سيطرة النمط الديمقراطي في المؤسسة مما ساهم في رف مستوى أداء الموارد البشرية وهو ما يتماشى مع الفرض العام الذي يقر ب وجود اثر إيجابي للنمط الديمقراطي على الأداء.
- اعتماد أسلوب المناقشة بين القائد ومرؤوسيه في جو من الحرية والشعور بالأمن والطمأنينة والثقة بالنفس ، مما انعكس إيجابا على ادائهم .

- وجود نظام تحفيزي يعمل على إشباع حاجات المرؤوسين النفسية والاجتماعية (نظام الخدمات الاجتماعية) مما يزيد في تفانيهم في خدمة المؤسسة وزيادة الإنتاج؛

• تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

أثبت اختبار الفرضية الثالثة عن وجود أثر بين النمط الحر وأداء الموارد البشرية، والمتمثل في وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين نمط القيادة الحر وأداء الموارد البشرية، وهو ما يتماشى مع الفرض العام، حيث يمكن تفسير ذلك إلى:

- غياب الممارسات المرتبطة بهذا النمط في المؤسسة

- ظهر الأثر الإيجابي لهذا النمط كون العينة المدروسة شملت في أغلبها أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية، وهو ما يتماشى مع الفرض العام الذي ينص على وجود الأثر الإيجابي لهذا النمط في حالة تطبيقه على الموارد البشرية بالصفات المذكورة سابقاً..

الفصل الثالث

تمهيد

في ضوء ما تقدم في الجزء النظري، تأتي دراستنا هذه للبحث عن أنماط القيادة الإدارية الممارسة من طرف الرؤساء في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء، و أثرها على أداء الموارد البشرية فيها، و سنحاول في هذا الفصل الاطلاع على الواقع الحقيقي لذلك الأثر، لهذا تركزت دراستنا على وجهة نظر العاملين حول أنماط القيادة الإدارية التي تمارس من قبل رؤسائهم، و كذلك على تقييمهم الذاتي لأدائهم للوصول إلى إجابات على التساؤلات التي دارت حولها إشكالية البحث.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

يعتبر التأمين الاجتماعي ركيزة مهمة في بناء المجتمع المهني، وعنصرا أساسيا للحياة العملية لأفراد المجتمع، سواء كعمال في القطاع العام أو خارج القطاع العام، على اعتبار انه يعطي للعمال العديد من المزايا والايجابيات، كتعويض النفقات المصروفة على المرض و الحوادث المهنية وغيرها من الأخطار الغير المتوقعة وهذا في مقابل دفع مبلغ تأمين صغير من طرف كل مؤمن .

المطلب الأول: تقديم عام للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (وكالة المسيلة)

من خلال هذا المطلب سنحاول التعرف على نبذة عامة عن المنظومة الوطنية للتأمينات الاجتماعية بصفة عامة والصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة المسيلة بصفة خاصة.

الفرع الأول: نبذة عامة عن المنظومة الوطنية للتأمينات الاجتماعية

إن منظومة الضمان الاجتماعي هي مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية المسيرة من طرف القوانين والتنظيمات الخاصة بها، وكذا إجراءات المرسوم التنفيذي 92-07 المؤرخ في 04-01-1992¹، المتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي والتنظيم الإداري والمالي .

و يتكون نظام الضمان الاجتماعي الجزائري من خمسة مؤسسات أساسية هي:²

• **الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء (C.N.A.S):** يعد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء من أقدم الصناديق الموجودة في نظام التأمينات الجزائري، هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، طبقا للمادة 49 من القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية.

• **الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (C.A.S.N.O.S):** تم إنشاؤه وفقا لقانون رقم 07-92 المؤرخ في 04/01/1992، يتضمن الطبيعة القانونية للصندوق الوطني و التنظيم الإداري و المالي للضمان الاجتماعي³.

• **الصندوق الوطني للتقاعد (CNR):** هو هيئة عمومية تتمتع بالشخصية القانونية و الاستقلال المالي، أنشئ هذا الصندوق بنص المرسوم رقم 85-223 المؤرخ في 20 أوت 1985، و الذي تم استبداله بالمرسوم رقم 92-07

¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المرسوم التنفيذي رقم 92-07 المؤرخ في 04-01-1992، المتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي والتنظيم الإداري والمالي ، الصادر في الجريدة الرسمية العدد 02 .

² - موقع وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي ، <http://www.cnas.dz/>، تاريخ الاطلاع 20/04/2016.

المؤرخ في 04 جانفي 1992 ، المتعلق بكيفية تسيير صناديق الضمان الاجتماعي و التنظيم الإداري و المالي للتأمين الاجتماعي.

- الصندوق الوطني لتأمين على البطالة (C.N.A.C): نشأ هذا الصندوق بموجب المرسوم رقم 94-188 الصادر في 06 جويلية 1994، يعمل على "تخفيف" الآثار الاجتماعية المتعاقبة الناجمة عن تسريح العمال الأجراء في القطاع الإقتصادي وفقا لمخطط التعديل الهيكلي.¹
- الصندوق الوطني للتعطيل المدفوعة الأجر و البطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية لقطاعات البناء و الأشغال العمومية و الري (C.A.C.O.B.A.T.H): هو هيئة عمومية ذات تسيير خاص، يتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، تم إنشاؤه بموجب المرسوم رقم 97-45 المؤرخ في ل 04 فيفري 1997،² و هذا بسبب الحاجة لتنظيم تسيير خاص للتعطيل المدفوعة و البطالة المتعلقة بسوء الأحوال الجوية المتعلقة بقطاع البناء، الأشغال العمومية و الري.

الفرع الثاني: التعريف وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - المسيلة

أنشأت وكالة التأمينات الاجتماعية بالمسيلة في شهر ديسمبر 1978، وهي عبارة عن مكتب مراسلة تابع لمقاطعة قسنطينة آنذاك خاصة بالمنح العائلية و التعطيل المرضية و التعويض عن الأدوية ، في حين أن الدوائر الأخرى (بوسعادة و سيدي عيسى) كانت تابعة لمقاطعة الجزائر حسب التقسيم الإداري القديم، و حسب التقسيم الصندوق الوطني للتأمينات المبني على ثلاثة مقاطعات هي :

- مقاطعة الجزائر CASORAL: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لوسط الجزائر يضم ولايات الوسط

- مقاطعة وهران CASORAN: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لغرب الجزائر يضم ولايات الغرب

- مقاطعة قسنطينة CASOREC: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لشرق الجزائر يضم ولايات الشرق .

و بتاريخ 20 أوت 1985 أصبحت الوكالة تابعة مباشرة للمديرية العامة للضمان الاجتماعي للأجراء .

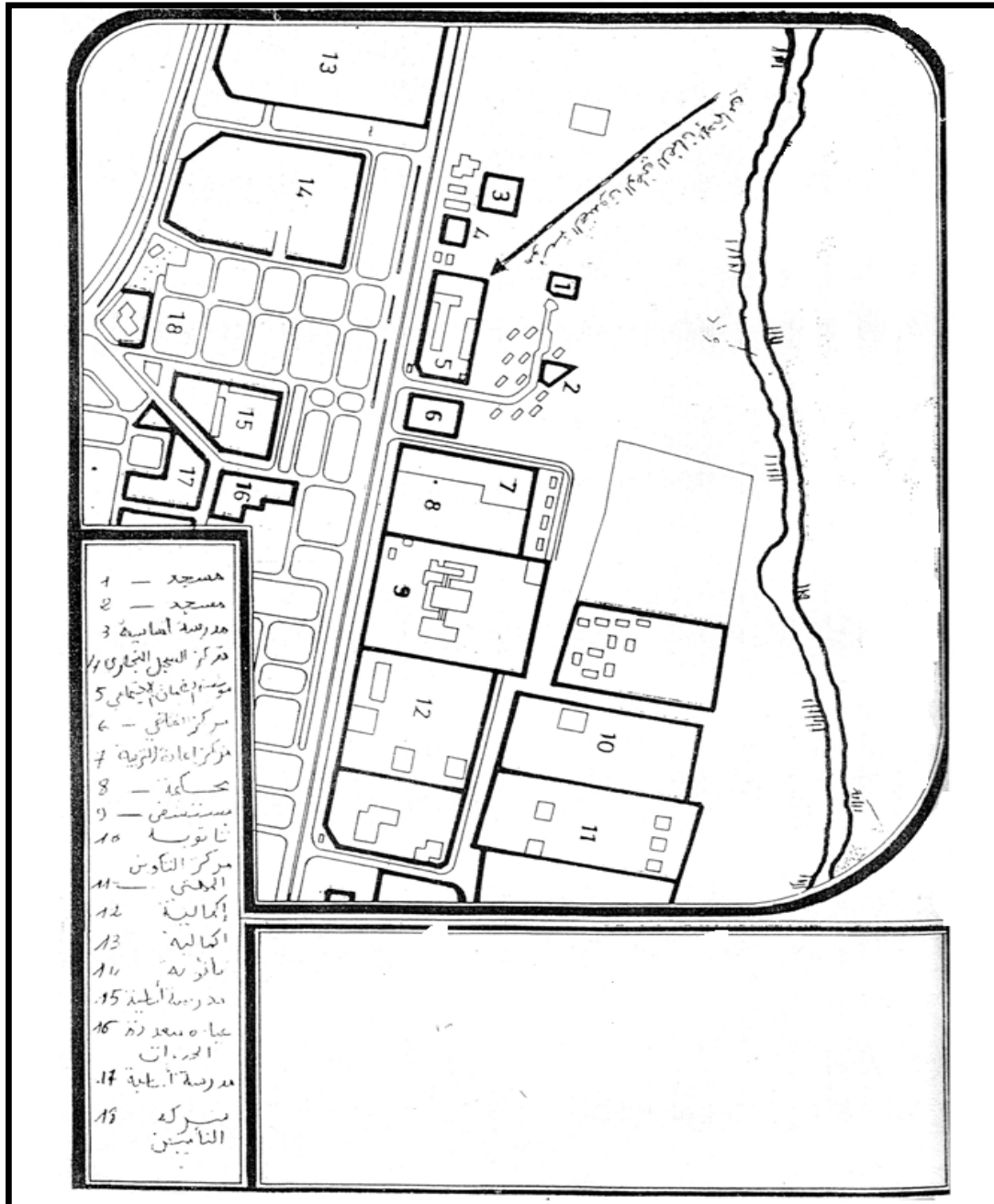
وتضم الوكالة عدة فروع عبر التراب الوطني الولائي وهذه الفروع تنقسم إلى مراكز و ملاحق .

وتقع وكالة الضمان الاجتماعي لولاية المسيلة بشارع العقيد عميروش طريق برج بوعرييج كما هي موضحة في الخريطة التالي.

¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 188 المرسوم رقم 94-188 الصادر في 06 جويلية 1994، المتعلق بـ "تخفيف" الآثار الاجتماعية المتعاقبة الناجمة عن تسريح العمال الأجراء في القطاع الإقتصادي وفقا لمخطط التعديل الهيكلي، الصادر في الجريدة الرسمية العدد 44.

² - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المرسوم رقم 97-45 المؤرخ في ل 04 فيفري 1997، الصادر في الجريدة الرسمية العدد 08.

- يحدها شمالا: حي 12 مسكن.
- يحدها غربا: شارع العقيد عميروش وحي غالية العيد.
- يحدها شرقا: حي 140 مسكن.
- الشكل رقم (08): مخطط يبين موقع الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة - المسيلة .



المصدر : وثائق داخلية للمؤسسة

وفي إطار سياسة تقريب الضمان الاجتماعي من المؤمنين الاجتماعيين فان الميزة الأساسية للولاية هي التوزيع المنتظم لمراكز وفروع الضمان الاجتماعي عبر التراب الولاية مثلما يوضحه الجدول والخريطة التالية:

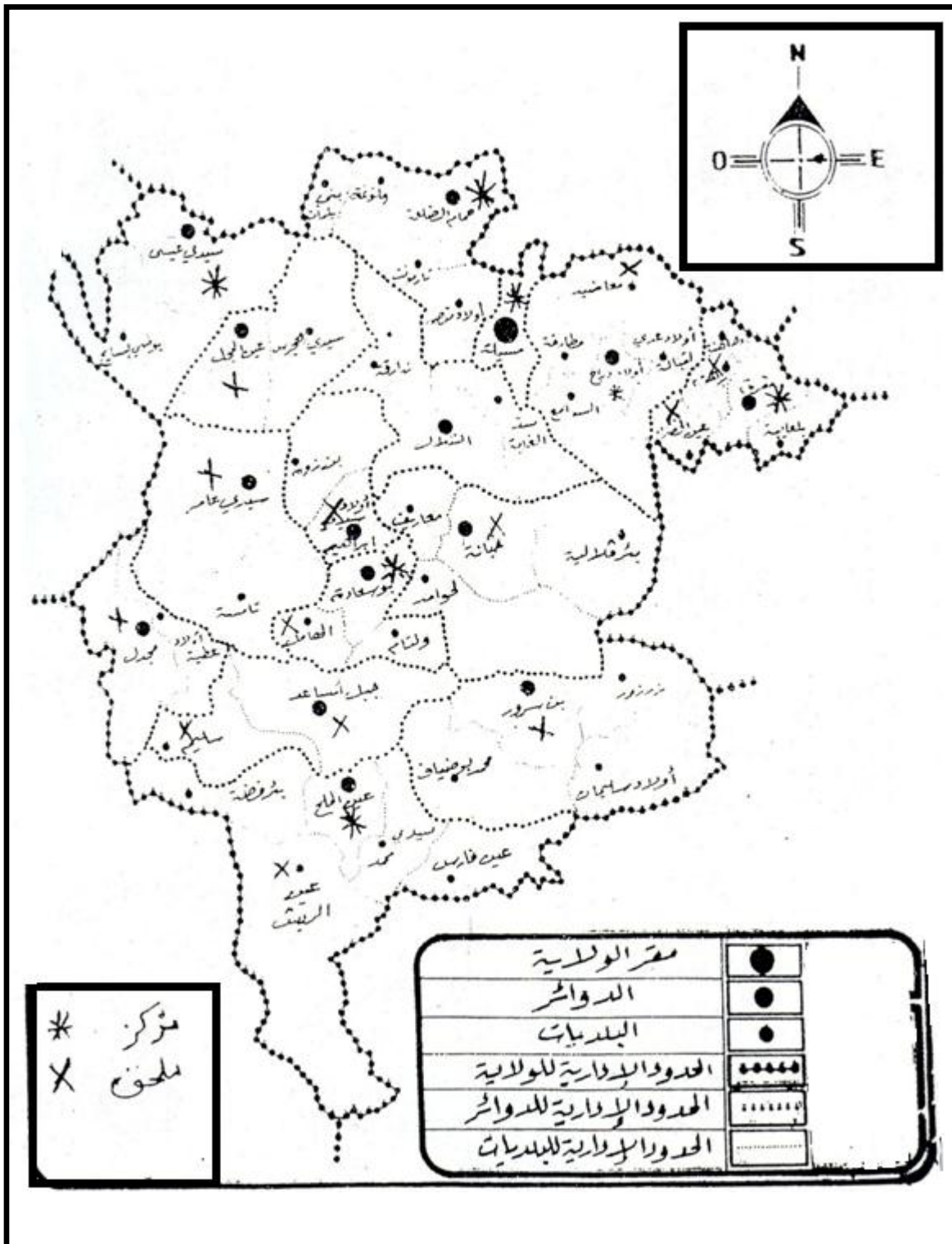
الجدول رقم (05): مراكز الدفع والمراقبة الطبية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية – وكالة

المسيلة

الملاحظات والفروع	مراكز الدفع + المراقبة الطبية
- المسيلة (الجامعة) (حي 100 مسكن)	- المسيلة (حي الإداري)
- المعاضيد	- مقرة
- برهوم	- أولاد دراج
- عين الخضراء	- حمام الضلعة
- امسيف	- سيدي عيسى
- بن سرور	- بوسعادة
- جبل مساعد	- عين الملح
- سليم	
- مجدل	
- الخبانة	
- الهامل	
- أولاد سيدي براهيم	
- سيدي عامر	
- عين الحجل	
- ونوغة	
- أولاد منصور	

المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة

الشكل رقم (09): خريطة تبين مراكز وملاحق الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية عبر الولاية.



المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

تتمتع وكالة التأمينات الاجتماعية بنظام المؤسسة العمومية ذات الصبغة الإدارية، حيث تستلهم نظامها وقوانينها الحاسبي من القانون العام، ومادامت المؤسسة تخضع لنظام المؤسسة العمومية فان هيكلها التنظيمي يخضع بدوره إلى تنظيم الإدارة العمومية.

ومن هنا فان الهيكل التنظيمي الداخلي لوكالة التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة يتكون من ما يلي:

الفرع الأول: خلية الإصغاء والمتابعة

تقوم هذه الخلية بمهام حوصلة كل الشكاوي المنبثقة من مختلف الشركات (المؤمنين الاجتماعيين، أرباب العمل، نقابات العمال) وتساهم في تعريف وتقديم صورة وسمعة جديدة عن الوكالة وذلك عن طريق التطرق إلى المشاكل المطروحة عليها ومحاولة حلها.

الفرع الثاني: مديرية الإدارة العامة

تضمن هذه النيابة تسيير مجموع الوسائل المادية والبشرية للوكالة بالإضافة إلى مراقبتها للمشاريع الاستثمارية و التكوين المقدم من طرف الوكالة، وهي تتكون من المصالح التالية:

أولاً: مصلحة الوسائل العامة: تختص هذه المصلحة في تموين كل الأقسام بحاجياتها من الوسائل والمواد ومن خلال مهام هذه المصلحة يمكن معرفة كل ما يلزم المستخدمين، وتمثل هذه الوسائل فيما يلي: لوازم مكتب والمطبوعات ، التموين بمعدات المكاتب، التموين بأثاث المكاتب، صيانة مقرات الوكالة وتنظيمها، صيانة وسائل النقل.

ثانياً: مصلحة المستخدمين: هي مكلفة بتسيير الموارد البشرية وتسهر على خلق مناخ جيد الذي يسمح بنجاعة العمل بالوكالة ومن أهم مهامه:

- تعيين الموظفين؛

- التنسيق بين الموظفين؛

- متابعة الملفات المرضية والسلوكية للمستخدمين .

ثالثاً: مصلحة الأجور: تتمثل مهام هذه المصلحة في إعداد كشف الأجور للعمال " CNAS " وكل فروعها عبر أنحاء الولاية.

الفرع الثالث: نيابة مديرية التعويضات

تتكفل هذه النيابة بتأدية الخدمات (الأداءات) العينية والنقدية لكل أنواع الأخطار (التأمينات على المرض، الولادة، العجز والوفاة، حوادث العمل والأمراض المهنية والمنح العائلية)، وتنقسم نيابة التعويضات إلى المصالح التالية:
أولاً: مصلحة الانتساب: تتمثل مهام هذه المصلحة في التغطية الاجتماعية للمؤمنين اجتماعياً وذوي الحقوق.
ثانياً: المراقبة الطبية: تضمن المراقبة الطبية المحافظة على حقوق المؤمنين اجتماعياً، والسهر على التحكم في مجال الأداءات وذلك من خلال رأي الطبيب في الحالة الصحية للمؤمن بالإضافة إلى دراسة ومراقبة الملفات الخاصة بالتقاعد، حالة العجز ... الخ .

ثالثاً: التأمينات الاجتماعية: وكالة الضمان الاجتماعي تتحمل التكاليف التي تنجم عن الأخطار التي قد يتعرض لها المؤمن الاجتماعي وهي تتمثل في:

- الأمراض: تتكفل الوكالة بنفقات العلاج للمؤمن الاجتماعي وحاملي الحقوق.
- الولادة: تتمثل في نفقات الولادة من نفقات طبية وصيدلانية ونفقات المستشفى للأم والطفل.
- العجز: تقدم منحة للمؤمن الذي توقف عن العمل بسبب العجز.
- رابعاً: حوادث العمل والأمراض المهنية:** تعطي نفقة حادث العمل أو المرض المهني للمؤمن أو حاملي الحقوق ضحايا حادث العمل أو المرض المهني وتتمثل النفقات في نفقات العلاج أو منحة الوفاة ... الخ .
- خامساً: المنح العائلية:** المنح العائلية تمنح للأطفال حتى نهاية الدراسة وتتحملها مؤسسة الضمان الاجتماعي.

الفرع الرابع: نيابة مديرية التغطية والمالية

هذه النيابة تشمل مصلحتين مهمتين جدا في نشاط الوكالة وتتمثلان في مصلحة التحصيلات (التغطية) ومصلحة المالية .

أولاً: مصلحة التحصيلات: تتمثل وظيفة ومهام هذه المصلحة في:

- تحصيل الاشتراكات من المؤمنین؛
 - الإشراف والمراقبة على مختلف الأقسام المكونة لها .
- 1- قسم التقييم:** تتمثل مهامه في تنفيذ إجراءات التقييم للمؤمنين الاجتماعيين وكذا المستخدمين، حيث يتم في هذا القسم استقبال أرباب العمل الذين يقومون بالتصريح، ويتضمن هذا التصريح عدد العمال وأجورهم وبعد تقديم الوثائق المطلوبة التي تتعلق برب العمل وكذلك أعمال، يتم منح رقم التسجيل لرب العمل وكذلك العمال.

2- قسم الاشتراكات: يتمثل مهام هذا القسم في تتبع وتحليل التدفقات المالية وذلك بسبب انه المحرك الأساسي لتحصيلات و أداءات الضمان الاجتماعي.

ففي هذا القسم يعتبر يتم تحديد الاشتراكات الخاصة لكل رب عمل ويتم تبليغه بمبلغ الاشتراك الواجب دفعه ، ويتم تسديد هذه الاشتراكات في هذا القسم أيضا .

3- قسم مراقبة المستخدمين: انشئ هذا القسم من أحجل التصدي لعمليات التهرب من تسديد التزامات المستخدمين اتجاه الضمان الاجتماعي، وبذلك تم اعتماد أعوان مراقبين مهمتهم مراقبة المستخدمين فيما يخص عدد العمال الحقيقيين وعدد العمال المصرح بهم وكذلك التأكد من صحة مبالغ الأجور المصرح بها فيما يخص إذا كانت مطابقة للأجور الحقيقية أم لا.

بالإضافة إلى أنها تبحث عن الأشخاص المخبرين للانضمام إلى الضمان وتسهيل عملية الانضمام لهم .

4- قسم المنازعات: هذا القسم مكلف بتتبع المنازعات بين الوكالة والمشاركين حيث انه لا يمكن اللجوء إلى العدالة مباشرة إلا بعد إحالة القضية إلى هذا القسم للنظر فيها، وتعتبر القرارات الصادرة من هذا القسم ملزمة في حق الشخص الذي اتخذ بشأنه القرار، وفي حالة عدم اقتناعه بقرارات قسم المنازعات يمكنه اللجوء إلى العدالة .

ثانيا: مصلحة المالية والمحاسبة: تتمثل مهام هذه المصلحة في تتبع مجموع العمليات في مجال المحاسبة والمالية والميزانية .

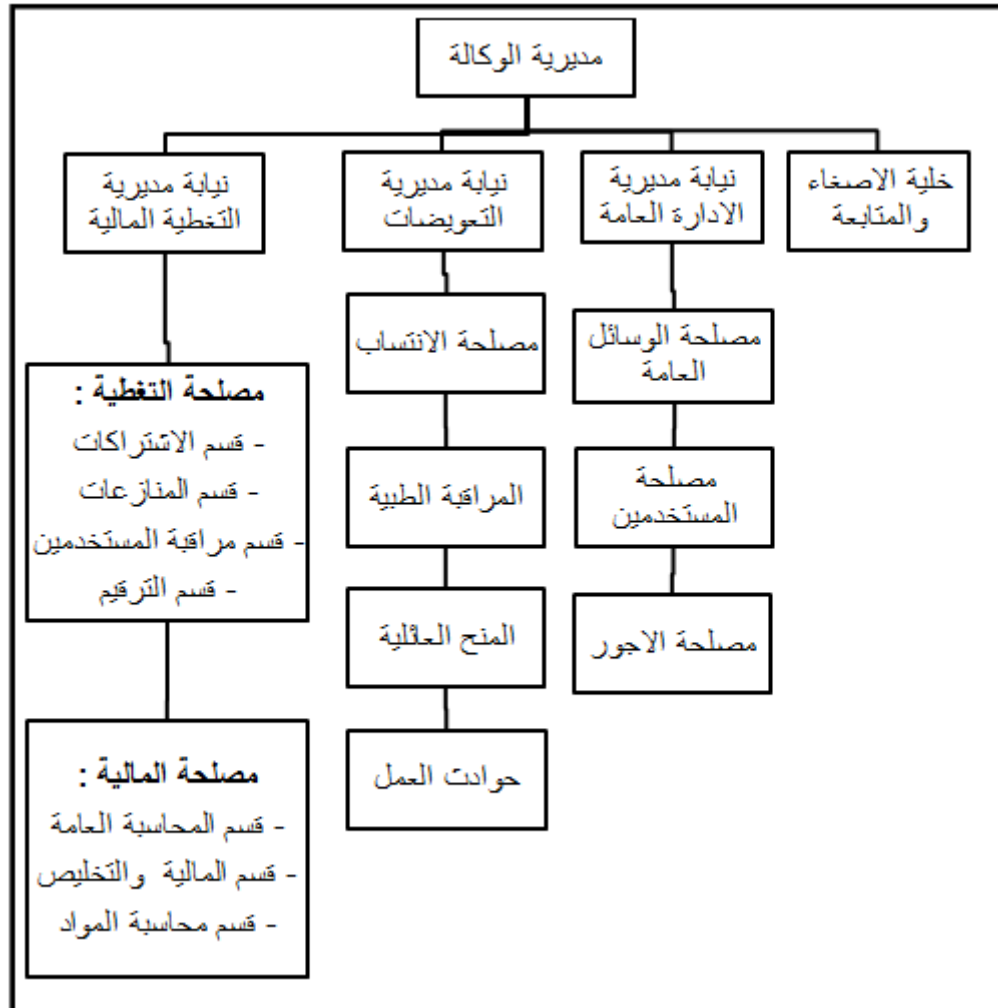
1- قسم المحاسبة العامة: مكلفة بالمراقبة والتحليل وتسجيل جميع العمليات المحاسبية وتنظيم فواتير الموردين.

2- مصلحة المالية والتخليص: مكلفة بالمراقبة وتتبع القنوات المالية لمجموع المراكز وفروع التخليص للوكالة.

3- مصلحة محاسبة المواد: مكلفة بالتتبع المحاسبي لكل استهلاكات الوكالة .

الشكل رقم(10): الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

وكالة المسيلة



المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة

المطلب الثالث: أداءات الوكالة

للتعرف على الأداءات التي تقدمها الوكالة لمؤمنيه علينا التطرق أولاً إلى مفهوم الأداءات .

الفرع الأول: تعريف الأداءات

الأداءات هي كل الخدمات التي تقدمها مؤسسة الضمان الاجتماعي إلى المؤمنين الاجتماعيين فهناك نوعين من الخدمات أو الاداءات فالنوع الأول هو الأداءات العينية وتمثل في تعويضات مختلفة تقدمها المؤسسة لمؤمنين وتمثل مثلاً (نفقات العلاج، حوادث العمل، المنح العائلية) أما النوع الثاني فهو الأداءات النقدية وهي تتمثل في دخل بديل يتقاضاه المؤمن بعد بلوغ سن التقاعد وتمثل أداءات الضمان الاجتماعي 92 % من مجموع التحصيلات .

الفرع الثاني: أداءات الضمان الاجتماعي

تتنوع أداءات الضمان الاجتماعي إلى ما يلي :

- **التأمينات الاجتماعية:** هي التي تحمي المؤمن من مخاطر التي ليس لها علاقة بالمهنة المشغولة وإنما تخص دخله وقدرته على التكيف مع الحياة .

- **التأمينات على المرض:** يعتبر هذا الفرع أساس الضمان الاجتماعي في النفقات نظراً لما له من علاقة وطيدة بالسياسة العامة والصحة العمومية فهو ينقسم إلى نوعين من التعويضات .

تعويضات عينية تتمثل في المصاريف الخاصة بالعناية الطبية مثل العلاج، الجراحة، الأدوية، الإقامة بالمستشفى .

تعويضات نقدية تتمثل في تقدم المؤمن بانقطاع عن العمل لفترة وجيزة بسبب مرض ما كبعض العمليات الجراحية الهامة، وبعض العلل .

- **التأمين على الأمومة:** الهدف من هذا النوع هو إعطاء حماية للأسرة بصفة عامة وحماية بصفة خاصة للأم

و المولود حيث يسمح لها بالاستشفاء في عيادة من أجل الولادة في حالة جيدة، بالإضافة إلى أن المولود سيحضى بامتيازات لكون أمه مؤمنة اجتماعياً وفي حالة أنها ليست مؤمنة وتكون تابعة للزوج فإنه يتقاضى تعويضات عنها .

- **المنح العائلية:** المنحة العائلية هي حق لكل عامل منخرط في الضمان الاجتماعي ، وكذلك حسب سن الطفل فهي مساعدة اقتصادية نصت عليها بعض المواثيق الدولية .

- **التأمين على الوفاة:** يستفيد من منحة الوفاة ذوي حقوق المتوفي، وهم:

- الزوجة أو زوجاته .

- الأطفال الشرعيين المتكفل بهم أو الأطفال المأويين على أن يكون سنهم أقل من 18 سنة.

- السلف الموجودين تحت كفالة المؤمن عندما تكون مواردهم أقل من الأجر الوطني .

- **التأمين على العجز:** العجز هو عدم قدرة الشخص بالقيام بعمله بدرجة أقل مما كان عليه فهو يمكن أن يكون عجزا دائما، أو عجز بعد مرض طويل حيث انه توجد مقاييس ونسب يتحدد وفقها نسبة العجز وقدرة الشخص على العمل وعليها يتحدد معاش الشخص.

- **حوادث العمل والأمراض المهنية:** هو كل حادث أدى بالإصابة بضرر جسماني ينشأ عن واقعة خارجية مباغتة، وقعت في إطار علاقة العمل.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير النمط القيادي على أداء الموارد البشرية وهذا من أجل الخروج بتوصيات ومقترحات عملية تسهم في تحسين أداء الموارد البشرية في الوكالة محل الدراسة.

المطلب الأول: منهج، حدود ومتغيرات الدراسة الميدانية

الفرع الأول: منهج الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة و محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة والإجراءات المستقبلية الخاصة بها، ويهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع الدراسة لتفسيرها والوقوف على دلالتها، كما إعتدنا في الجزء التطبيقي من هذا البحث على منهج دراسة حالة للتعرف أكثر على النمط القيادي السائد وأثره على أداء الموارد البشرية بها.

الفرع الثاني: حدود ومتغيرات الدراسة

أولاً: حدود الدراسة

اقتصرت دراستنا على عينة عشوائية من موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة المسيلة، من أجل دراسة أثر أسلوب القيادة الإدارية المتبعة وافق لتقسيمها الكلاسيكي (الأوتوقراطي ، الديمقراطي ، الحر) على أداء الموارد البشرية .

ثانياً: متغيرات الدراسة

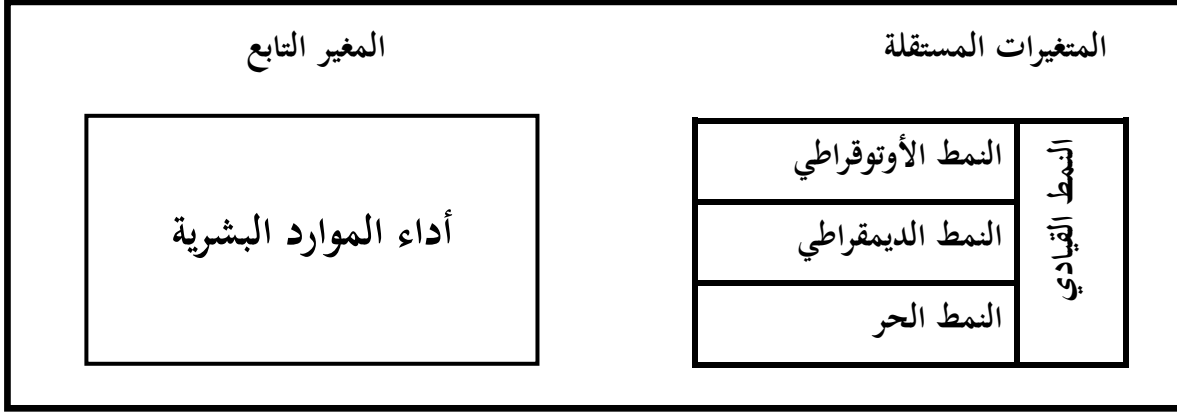
انطلاقاً من أهداف الدراسة واشكالياتها الرئيسية ورجوعاً إلى الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع تم ضبط المتغيرات على النحو التالي :

- **المتغيرات المستقلة:** تمثلت في أنماط القيادة الإدارية وفقاً لتصنيفها الكلاسيكي.

- **المتغير التابع:** أداء الموارد البشرية.

والشكل التالي يوضح هذه المتغيرات

الشكل رقم (11): متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الأدبيات السابقة

كما اعتمدنا على مقياس ليكارت الحماسي لقياس اتجاهات إجابات العينة نحو متغيرات الدراسة، حيث تم إلحاق الوزن 05 للعبارة موافق تماما، والوزن 01 للعبارة غير موافق تماما .

الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

أولا: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموارد البشرية الدائمة بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة المسيلة، حيث يبلغ عددهم 689 عامل إلى غاية ماي 2016.

ثانيا: عينة الدراسة

أجريت هذه الدراسة في صورتها الأولية على عينة عددها 90 عامل من مختلف المستويات أي بنسبة (13.06%) من مجتمع الدراسة، وقد اختيرت بطريقة عشوائية، وتم توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة بتاريخ 2016/04/24 وقد تم استرجاعها في 2016/05/05، مما يعني أن فترة توزيع الاستبيانات حوالي 11 يوم، وقدر عدد الاستبيانات التي تم استرجاعها 85 استبيان، منها 15 استبيان غير صالحة للتحليل و70 استبيان صالح للتحليل أي بنسبة (77.77%) من مجموع الاستبيانات الموزعة، وهي تعتبر نسبة مناسبة لتعميم النتائج .

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات و أساليب المعالجة الإحصائية.

من أجل جمع البيانات الضرورية لدراستنا إعتمدنا على الأدوات التالية:

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

استخدمت الدراسة الحالية الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات والبيانات، والإجابة على تساؤلات الدراسة،

وقد تضمنت الاستبيان ثلاثة أجزاء هي:

- الجزء الأول: ويشمل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة التي تشمل على:

- الجنس؛

- المستوى التعليمي؛

- الوظيفة المشغولة؛

- الخبرة المهنية؛

والتي إعتقدنا أن لها تأثيرا في اختلاف إدراك أفراد عينة الدراسة نحو النمط القيادي الممارس لدى رؤسائهم.

- الجزء الثاني: ويشمل 3 محاور تصف الأنماط القيادية من وجهة نظر العاملين، وتم الإعتماد على صياغة الأسئلة

التي تصف في مجملها الأبعاد المختلفة وصفات وميزات كل نمط من أنماط القيادة الإدارية الثلاث على أدبيات

ودراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، و تم توزيعها على النحو التالي:

■ المحور الأول: النمط القيادي الأوتوقراطي؛

■ المحور الثاني: النمط القيادي الديمقراطي؛

■ المحور الثالث: النمط القيادي الحر.

جدول رقم (06): عبارات الجزء الثاني (المتغير المستقل)

رقم	عبارات المحور الثاني
عبارات النمط الأوتوقراطي	
02	يعتمد رئيسك على أسلوب الأمر والنهي في توجيه الأوامر
02	يركز رئيسك على العمل و يهمل العاملين
03	ينفرد رئيسك باتخاذ القرارات
04	يرى رئيسك أن السلطة أداة ضغط على مرؤوسيه
05	ينسب رئيسك النجاح لنفسه دون إشراك مرؤوسيه معه.
06	يحمل رئيسك مسئولية الفشل لمرؤوسيه
عبارات النمط الديمقراطي	
07	يفوض رئيسك جزء من سلطته لمرؤوسيه
08	يهتم رئيسك بمشكلات واحتياجات المرؤوسين
09	يعمل رئيسك على توفير المعلومات من اجل أداء عملك
10	يهتم رئيسك بتنسيق الجهود بين المرؤوسين
11	يأخذ رئيسك وجهات النظر المختلفة من اجل حل المشكلات
عبارات النمط الحر	
12	يسمح رئيسك بمطلق الحرية في العمل
13	يفوض رئيسك جميع صلاحياته في الإدارة للمرؤوسين
14	حل المشاكل يكون بالمناقشات الفوضوية ولا تنتهي في الغالب برأي قاطع سديد
15	يترك للمرؤوسين تحديد أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للمؤسسة .
16	لا يتابع رئيسك عمليات غياب المرؤوسين أو تأخرهم

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان .

- الجزء الثالث: اعتمادا على مراجعة الدراسات السابقة والمواضيع المتعلقة بمقاييس تقييم أداء الموارد البشرية، وعليه تم صياغة العبارات التي تقيس واقع مستوى أداء الموارد البشرية .

الجدول رقم (07) : عبارات المحور الثالث (المتغير التابع)

عبارات أداء الموارد البشرية	
01	تعمل الإدارة على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء
02	احرص على الالتزام بأنظمة وقوانين العمل .
03	هناك مشاكل تعيق تحسين أداء وظيفتك
04	هناك تقييم دوري لأدائك
05	تقوم المؤسسة باستمرار على تحسين ظروف العمل.
06	لدي المهارة والقدرة على حل المشكلات اليومية
07	احرص على تحقيق الأهداف العام للمؤسسة .
08	تنظم المؤسسة دورات تدريبية لتحسين أدائك
09	أقوم بتأدية عملي بكفاءة وفعالية
10	اهتمام رئيسك باقتراحاتك يشجعك على رفع مستوى أدائك
11	أعمل على تنسيق الجهود مع الرؤوسين لتسهيل أداء المهام
12	احرص على الالتزام بإنجاز العمل المحدد في الآجال المحدد
13	منحك حرية التصرف تجعلك غير مهتم بالعمل
14	احرص على تنمية وتطوير إمكانيات في العمل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

الفرع الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية

لحل إشكالية الدراسة و تحليل البيانات التي تم تجميعها، إستخدمنا البرنامج الإحصائي لتحليل البيانات، المعروف اختصارا ب SPSS، وفقا للأساليب التالية: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، معامل الصدق الذاتي معامل الثبات Alpha Cronbach's، اختبار (Sample Kolmogorov-Smirnov): اختبار اختبار (Test T) اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way-anova. اختبار فيشر F .

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها من خلال التعرف على إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أكثر الأنماط القيادية ممارسة لدى رؤسائهم ومستوى أداء الموارد البشرية في الوكالة محل الدراسة و أثر النمط القيادي على أدائهم في العمل.

المطلب الأول: صدق وثبات الأداة

يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال، الصدق الظاهري للمقياس (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، والصدق البنائي لمحاو المقياس.

الفرع الأول: صدق الأداة

ولأغراض اختبار صدق أداة القياس لهذه الدراسة تم الاعتماد على ما يلي:

أولاً: صدق الظاهري للأداة

حيث تم مناقشة استبيان الدراسة مع الأستاذ المشرف للتأكد من قدرة الإستبيان على التعبير وعلى قياس متغيرات الدراسة ومشكلتها وفرضياتها، ومراجعة الأدبيات والدراسات السابقة والتي تم ذكرها سابقا والتي تم اختبار صدقها وثباتها، ومن ثم البناء على بعض أدوات القياس التي استخدمت بها وبالتالي تطوير استبيان هذه الدراسة.

وتم توزيع أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة لكلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة و أرفق ملحق (ملحق رقم 02) يوضح أسماء المحكمين، وقد أبدى المحكمون آراءهم حول مدى وضوح عبارات الإستبيان ومدى مناسبتها، بالإضافة إلى بعض الملاحظات العامة حول الإستبيان، ومدى ملائمة التدرج الخماسي الذي يحدد استجابة أفراد الدراسة إزاء كل محور من محاورها، وقامنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها أكثر من (75%) من عدد المحكمين، حيث تم حذف وتعديل وصياغة بعض عبارات أداة الدراسة لتزداد وضوحاً وتلاءم لما وضعت لقياسه، وبلغ عدد عبارات الإستبيان في صورتها النهائية 29 عبارة، موضحة وفقاً للجدول الموالي .

الجدول رقم(08): عدد عبارات كل محور

الرقم	المحور	عدد العبارات
01	النمط الأوتوقراطي	06 من (1-6)
02	النمط الديمقراطي	05 من (7-11)
03	النمط الحر	05 من (12-16)
04	أداء الموارد البشرية	13 من (16-29)

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

يظهر من خلال الجدول التوزيع النهائي لعبارات الاستبيان والتي وزعت بشكل متوازي بين مختلف المحاور .

ثانيا: الصدق البنائي (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان)

وقد تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة استطلاعية بلغ حجمها (70) وذلك بحساب

معاملات الارتباط بيرسون وسيبرمان بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابع لها كما يلي:

1- الصدق الداخلي لعبارات محور النمط الأوتوقراطي

من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بدرجة ارتباط كل عبارة مع المحور الذي تتبعه حصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (09): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات النمط القيادي الأوتوقراطي والدرجة الكلية

للمحور

العبارات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
- يعتمد رئيسك على أسلوب الأمر والنهي في توجيه الأوامر	0.677	0.000
- يركز رئيسك على العمل و يهمل العاملين	0.870	0.000
- ينفرد رئيسك باتخاذ القرارات	0.740	0.000
- يرى رئيسك أن السلطة أداة ضغط على مرؤوسيه	0.813	0.000
- ينسب رئيسك النجاح لنفسه دون إشراك مرؤوسيه معه.	0.890	0.000
- يحمل رئيسك مسئولية الفشل لمرؤوسيه	0.670	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

من خلال الجدول رقم (09) نجد أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات النمط الأوتوقراطي والمعدل

الكلبي لعبارته دالة إحصائيا، حيث نجد أن مستوى الدلالة Sig اقل من (0.05) لكل عبارات المحور، ومنه

تعتبر عبارات المحور صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

2- الصدق الداخلي لعبارات محور النمط الديمقراطي

كانت نتائج حساب معامل الارتباط بيرسون لدرجة ارتباط كل عبارة مع المحور الذي تتبعه حصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (10): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات النمط القيادي الديمقراطي والدرجة الكلية للمحور

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	العبارات
0.000	0.562	- يفوض رئيسك جزء من سلطته لمرؤوسيه
0.000	0.719	- يهتم رئيسك باحتياجات المرؤوسين
0.000	0.636	- يعمل رئيسك على توفير المعلومات من اجل أداء عملك
0.000	0.681	- يهتم رئيسك بتنسيق الجهود بين المرؤوسين
0.000	0.763	- يأخذ رئيسك وجهات النظر المختلفة من اجل حل المشكلات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات النمط الديمقراطي والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائيا، حيث نجد أن مستوى الدلالة Sig اقل من (0.05) لكل عبارات المحور، ومنه تعتبر عبارات المحور صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

3- الصدق الداخلي لعبارات محور النمط الحر

كانت نتائج حساب معامل الارتباط بيرسون لدرجة ارتباط كل عبارة مع المحور الذي تتبعه حصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (11): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات النمط القيادي الحر والدرجة الكلية للمحور

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	العبارات
0.000	0.731	- يسمح رئيسك بمطلق الحرية في العمل
0.000	0.681	- يفوض رئيسك جميع صلاحياته في الإدارة للمرؤوسين
0.000	0.433	- حل المشاكل يكون بالمناقشات الفوضوية ولا تنتهي في الغالب برأي قاطع شديد .
0.000	0.790	- يترك للمرؤوسين تحديد أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للمؤسسة .
0.000	0.521	- لا يتابع رئيسك عمليات غياب المرؤوسين أو تأخرهم

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

يبين لنا الجدول رقم (11) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات أداء الموارد البشرية والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائياً، حيث نجد أن مستوى الدلالة **Sig** اقل من (0.05) لكل عبارات المحور، ومنه تعتبر عبارات محور النمط الحر صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

4- الصدق الداخلي لعبارات محور أداء الموارد البشرية

أعطت نتائج حساب معامل الارتباط بيرسون لدرجة ارتباط كل عبارة مع المحور الذي تتبعه النتائج التالية:
جدول رقم (12): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات أداء الموارد البشرية والدرجة الكلية للمحور

العبارة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
- تعمل الادارة على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء	0.346	0.002
- احرص على الالتزام بأنظمة وقوانين العمل .	0.403	0.017
- أحرص على حل المشاكل التي تعيق أداء وظيفتي	0.347	0.003
- هناك تقييم دوري لأدائك	0.713	0.000
- تقوم الإدارة بإستمرار على تحسين ظروف عملك	0.722	0.000
- احرص على تحقيق الأهداف العام للإدارة .	0.568	0.000
- تنظم الإدارة دورات تدريبية لتحسين أدائك	0.637	0.000
- أفوم بتأدية عملي بكفاءة وفعالية	0.307	0.002
- اهتمام رئيسك باقتراحاتك يشجعك على رفع مستوى أدائك	0.767	0.000
- أعمل على تنسيق الجهود مع زملائي لتسهيل أداء عملي	0.636	0.00
- احرص على الالتزام بانجاز العمل المحدد في الآجال المحدد	0.235	0.050
- منحك حرية التصرف تجعلك مهتم بالعمل	0.132	0.017
- احرص على تنمية وتطوير إمكانياتي في العمل	0.259	0.023

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

نلاحظ من الجدول رقم (12) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات النمط الحر والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائياً، حيث نجد أن مستوى الدلالة **Sig** اقل من (0.05) لكل عبارات المحور، ومنه تعتبر عبارات محور النمط الحر صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: ثبات الأداة وصلاحتها

أولاً: اختبار الثبات (اختبار كرونباخ ألفا Chronbach's Alpha) .

يقصد بثبات الاستبيان، أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان، يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، وذلك باستخدام معامل الثبات **Alpha Cronbach's** الذي يأخذ في دراستنا هذه (0.691) ، وهي قيمة مرتفعة وأكبر من (0.6) والتي تمثل الحد الأدنى المقبول، وتدل على أن هناك ثبات في البيانات ومصداقية في عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، والجدول رقم (13) يمثل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان .

الجدول رقم (13): معامل ثبات الفاكرونباخ لعبارات المحور الأول

معامل الصدق الذاتي	معامل الفاكرونباخ	عدد العبارات	العبارات	رقم
0.934	0.870		- يعتمد رئيسك على أسلوب الأمر والنهي في توجيه الأوامر	01
0.908	0.826		- يركز رئيسك على العمل و يهمل العاملين	
0.926	0.858		- ينفرد رئيسك باتخاذ القرارات	
0.916	0.839		- يرى رئيسك أن السلطة أداة ضغط على مرؤوسيه	
0.905	0.819		- ينسب رئيسك النجاح لنفسه دون إشراك مرؤوسيه معه.	
0.932	0.869		- يحمل رئيسك مسؤولية الفشل لمرؤوسيه	
0.932	0.870	06	جميع عبارات النمط الأوتوقراطي	
0.845	0.715		- يفوض رئيسك جزء من سلطته لمرؤوسيه	02
0.779	0.608		- يهتم رئيسك باحتياجات المرؤوسين	
0.784	0.617		- يعمل رئيسك على توفير المعلومات من اجل أداء عملك	
0.767	0.589		- يهتم رئيسك بتنسيق الجهود بين المرؤوسين	
0.753	0.568		- يأخذ رئيسك وجهات النظر المختلفة من اجل حل المشكلات	
0.830	0.689	05	جميع عبارات النمط الديمقراطي	
0.724	0.525		يسمح رئيسك بمطلق الحرية في العمل	03
0.727	0.529		يفوض رئيسك جميع صلاحياته في الإدارة للمرؤوسين	
0.823	0.678		حل المشاكل يكون بالمناقشات الفوضوية ولا تنتهي في الغالب برأي قاطع سديد .	
0.690	0.476		يترك للمرؤوسين تحديد أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للمؤسسة	
0.775	0.601		لا يتابع رئيسك عمليات غياب المرؤوسين أو تأخرهم	
0.789	0.623	05	جميع عبارات النمط الحر	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

الجدول رقم (14): معامل ثبات ألفا كرونباخ لعبارات المحور الثاني

رقم	العبارات	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
4	- تعمل الادارة على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء	13	0.747	0.864
	- احرص على الالتزام بأنظمة وقوانين العمل .		0.733	0.856
	- أحرص على حل المشاكل التي تعيق أداء وظيفتي		0.745	0.863
	- هناك تقييم دوري لأدائك		0.691	0.831
	- تقوم الإدارة بإستمرار على تحسين ظروف عملك		0.690	0.831
	- احرص على تحقيق الأهداف العام للإدارة .		0.715	0.845
	- تنظم الإدارة دورات تدريبية لتحسين أدائك		0.710	0.843
	- أفوم بتأدية عملي بكفاءة وفعالية		0.737	0.858
	- اهتمام رئيسك باقتراحاتك يشجعك على رفع مستوى أدائك		0.679	0.824
	- أعمل على تنسيق الجهود مع زملائي لتسهيل أداء عملي		0.709	0.842
	- احرص على الالتزام بانجاز العمل المحدد في الآجال المحدد		0.741	0.861
	- منحك حرية التصرف تجعلك مهتم بالعمل		0.749	0.865
	- احرص على تنمية وتطوير إمكانياتي في العمل		0.740	0.860
	جميع عبارات أداء الموارد البشرية		13	0.740
جميع العبارات	29	0.691	0.831	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

من خلال جدول رقم (13) والجدول رقم (14) نجد أن جميع معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في جميع محاور الاستبيان مما يدل على ثبات أداة الدراسة، ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعددها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع عبارتها، وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة .

ثانيا: اختبار طبيعة البيانات (اتباع التوزيع الطبيعي)

لاختيار الأدوات الإحصائية المناسبة من اجل تحليل إجابات أفراد العينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات يجب أولاً أن نتعرف طبيعة توزيع البيانات العينة وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات حيث توجد أدوات إحصائية معلميه وغير المعلمية.

جدول رقم (15): اختبار التوزيع الطبيعي (Sample Kolmogorov-Smirnov)

المحور	عنوان المحور	القيمة الإحصائية	قيمة مستوى الدلالة sig
1	نمط القيادة (المتغير المستقل)	0.096	0.179
2	أداء الموارد البشرية (المتغير التابع)	0.102	0.066

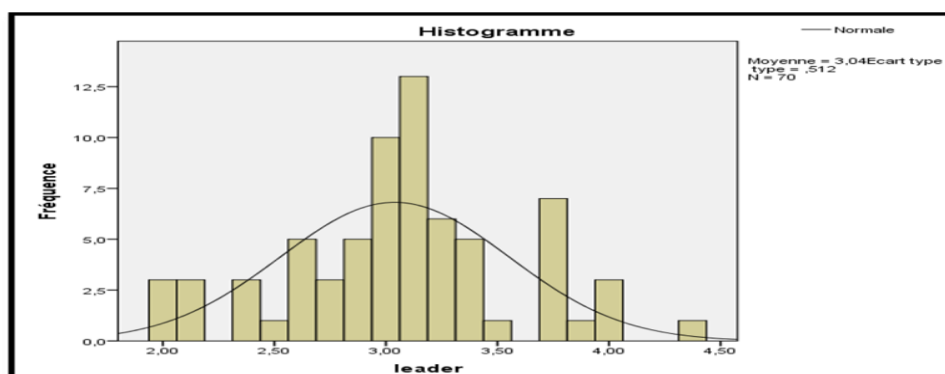
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

وتظهر نتائج الاختبار مصحوبة بنوعين من الرسوم البيانية هي:

01- مخطط التوزيع الطبيعي للبواقي Normogramme Q-Q des résidus: حيث يتم رسم كل مشاهدة على

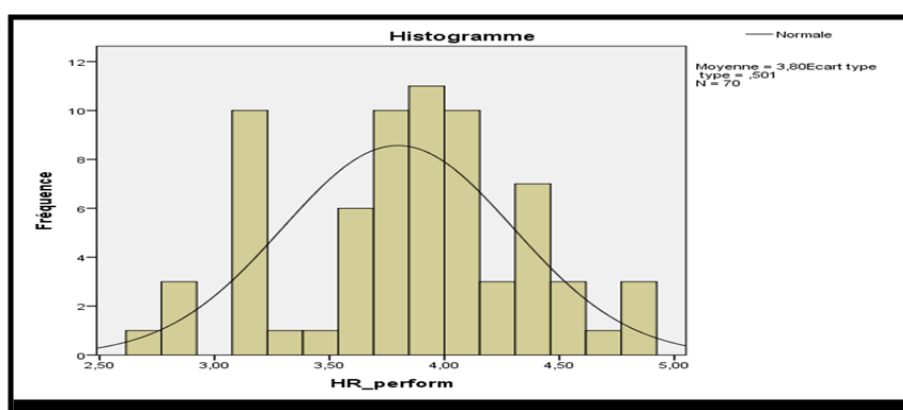
المحور الأفقي مقابل قيم التوزيع الطبيعي المعياري المتوقعة .

الشكل رقم (12): المدرج التكراري للتوزيع الطبيعي لنمط القيادة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

الشكل رقم (13): المدرج التكراري للتوزيع الطبيعي لأداء الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

المطلب الثاني : الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة

الفرع الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

يمكن توضيح خصائص أفراد عينة الدراسة في الجداول والأشكال التالية.

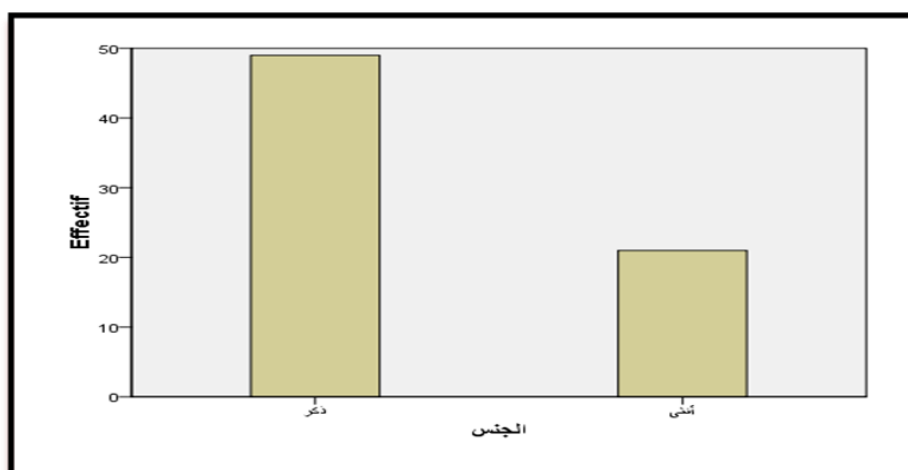
أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	المتغير	
%70.0	49	ذكر	الجنس
%30.0	21	أنثى	
%100	70	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

الشكل رقم (14): المدرج التكراري لمغيرات الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا بأن فئة العاملين المستجوبين أكبر من فئة العاملات؛ حيث بلغت نسبة العاملين (%70.0)، بينما نسبة العاملات بلغت (%30.0)، وهذا ما يدل على أن العاملين في الوكالة يغلب عليها جنس الذكر.

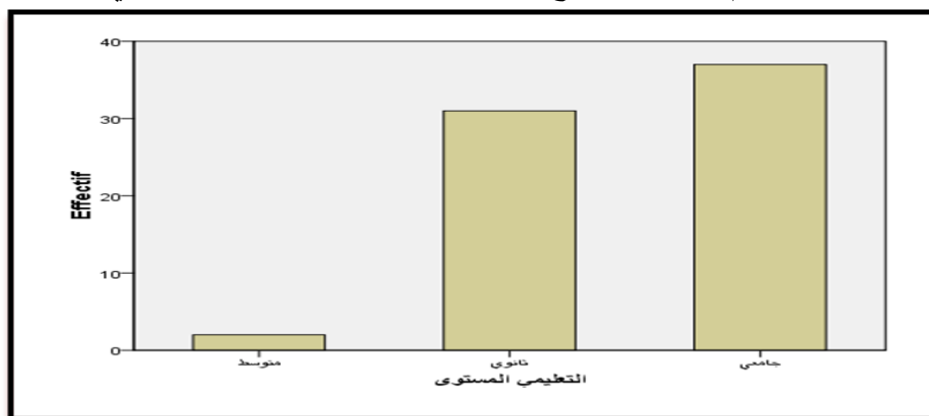
ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المتغير	المستوى التعليمي
2.9%	02	متوسط	
44.3%	31	ثانوي	
52.9%	37	جامعي	
100%	70	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

الشكل رقم (15): المدرج التكراري لمتغيرات المستوى التعليمي



المصدر: المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات IBM SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من ذوي المستوى التعليمي الجامعي، حيث بلغت نسبتهم (52.9%)، ثم يليهم ذوي المستوى الثانوي و الذين بلغ عددهم 31 أي بنسبة (44.3%)، وأخيرا من يتمتعون بمستوى تعليمي متوسط من أفراد العينة والذين بلغت نسبتهم (2.9%).

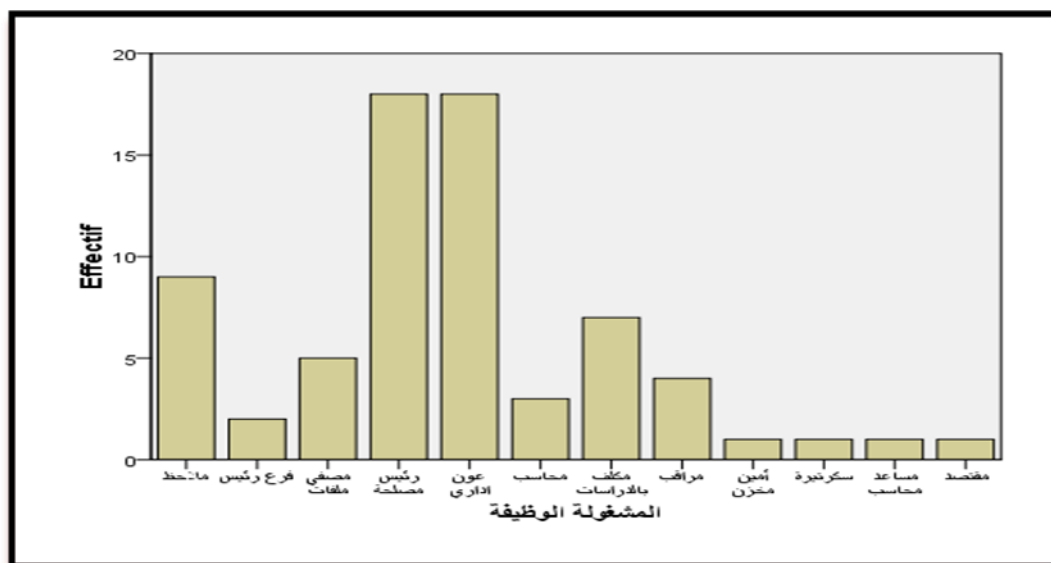
ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المشغولة

الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المشغولة

النسبة	التكرار	المتغير	الوظيفة المشغولة
12.9	09	ملاحظ	
2.9	02	رئيس فرع	
7.1	05	مصفي ملفات	
25.7	18	رئيس مصلحة	
25.7	18	عون إداري	
4.3	03	محاسب	
10.0	07	مكلف بالدراسات	
5.7	04	مراقب	
1.4	01	أمين خزينة	
1.4	01	سكرتيرة	
1.4	01	محاسب مساعد	
1.4	01	مقتصد	
100	70	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

الشكل رقم (16): المدرج التكراري لمتغيرات الوظيفة المشغولة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

يتضح ان عينة الدراسة اشتملت على 12 فئة ، حيث تشكل وظيفة رئيس مصلحة وعون إداري النسبة الأعلى بقيمة (25.7%)، تليها وظيفة الملاحظ بنسبة (12.9%) ثم مكلف بالدراسة بنسبة 10% ثم تليها بقية الوظائف بنسب متفاوت تراوحت بين (5.7%) و(1.4%) .

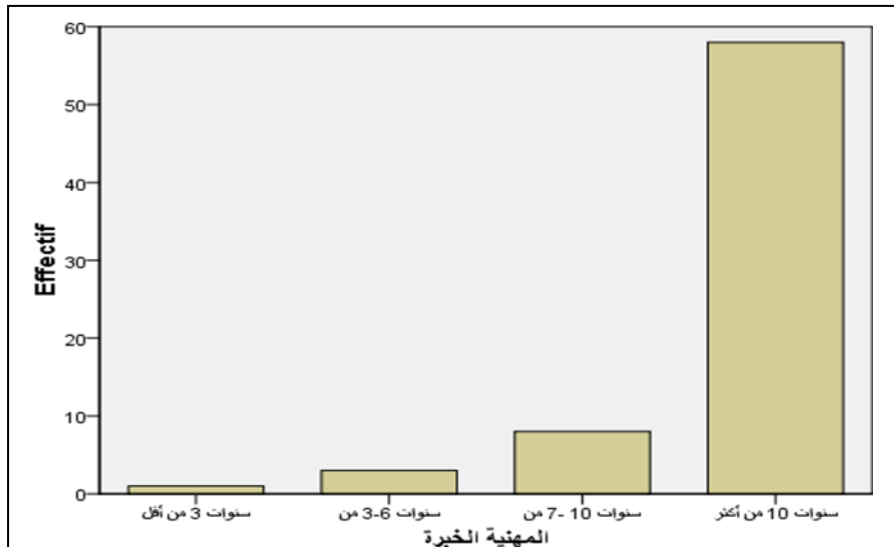
رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الجدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	المتغير	الخبرة المهنية
1.4	01	أقل من 3 سنوات	
4.3	03	من 3 إلى 6 سنوات	
11.4	08	من 7 إلى 10 سنوات	
82.9	58	أكثر من 10 سنوات	
100	70	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

الشكل رقم (17): المدرج التكراري لمتغيرات الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن أغلب العاملين يملكون خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات بنسبة (82.9%)، ثم تليها الخبرة المهنية من 7 إلى 10 سنوات، بنسبة(11.4%)، وأخيرا الخبرة المهنية من 3 إلى 6 سنوات بنسبة (4.3%) وأخيرا الخبرة المهنية الأقل من 3 سنوات بنسبة (1.4%)، و هذا ما يدل أن أغلبية الأفراد العاملين في الوكالة لهم خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات .

الفرع الثاني: الإحصاء الوصفي للمتغيرات المستقلة

قمنا باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة المستقلة حيث تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير على حدا، كما تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات المحاور. وتم التعرف على قبول أو رفض عينة الدراسة لكل عبارة اعتماداً على متوسط الإجابات، فإذا تجاوز متوسط الإجابات الإجابة المحايدة فيكون هنالك موافقة من قبل مجتمع الدراسة على السؤال وفي حال كان المتوسط أقل من محايد، فإن ذلك يعني رفض المجتمع للسؤال أو لمجموعة الأسئلة. كما تم تحديد درجة الموافقة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والمدى لتحديد طول الفئة. (طول الفئة = $(5-1)/5 = 0.8$)

جدول رقم (20): درجات الموافقة حسب سلم ليكارت الخماسي

البدائل	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
الترتيب	01	02	03	04	05
درجة الموافقة	1.79-01	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.40	05-4.20

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

أولاً: الإحصاء الوصفي لمحور النمط الأوتوقراطي

تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد اتجاه إجابات العينة وأهميتها بالنسبة للمحور

جدول رقم (21): الإحصاء الوصفي لمحور النمط القيادي الأوتوقراطي

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
04	محايد	1.389	3.11	- يعتمد رئيسك على أسلوب الأمر والنهي في توجيه الأوامر
03	محايد	1.606	3.17	- يركز رئيسك على العمل و يهمل العاملين
02	موافق	1.472	3.51	- ينفرد رئيسك باتخاذ القرارات
06	محايد	1.335	2.99	- يرى رئيسك أن السلطة أداة ضغط على مرؤوسيه
01	موافق	1.497	3.70	- ينسب رئيسك النجاح لنفسه دون إشراك مرؤوسيه معه.
05	محايد	1.322	3.07	- يحمل رئيسك مسؤولية الفشل لمرؤوسيه
03	محايد	1.12156	3.1548	النمط الأوتوقراطي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

يتضح من الجدول (21) أن اتجاهات مفردات عينة البحث حول النمط القيادي الأوتوقراطي قد أظهرت اتجاهها بدرجة محايد، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.15)، وانحراف معياري قدره (1.12) مما يعني أن الإجابات الكلية

لعبارات المحور كانت بدرجة محايد، وهذا يدل على وجود غموض حول ممارسة النمط الأوتوقراطي في الوكالة، وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الخامسة (ينسب رئيسك النجاح لنفسه دون إشراك مرؤوسيه معه). بمتوسط حسابي قدره (3.70) في حين كانت أقل العبارات في درجة الموافق هي العبارة السادسة (ينفرد رئيسك باتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي قدره (3.51)، وهذا يعني لأن القائد ينسب النجاح لنفسه دون إشراك مرؤوسيه بالإضافة إلى انفراد في اتخاذ القرارات .

ثانيا: الإحصاء الوصفي لمحور النمط الديمقراطي

تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد اتجاه إجابات العينة وأهميتها بالنسبة للمحور

جدول رقم (22): الإحصاء الوصفي لمحور النمط القيادي الديمقراطي

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
03	موافق	1.361	3.34	- يفوض رئيسك جزء من سلطته لمرؤوسيه
05	محايد	1.442	3.09	- يهتم رئيسك باحتياجات المرؤوسين
01	موافق	0.980	3.71	- يعمل رئيسك على توفير المعلومات من اجل أداء عملك
04	محايد	1.234	3.31	- يهتم رئيسك بتنسيق الجهود بين المرؤوسين
02	موافق	1.234	3.59	- يأخذ رئيسك وجهات النظر المختلفة من اجل حل المشكلات
04	موافق	0.84128	3.408	النمط الديمقراطي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

يتضح من الجدول (22) أن قيمة المتوسط الحسابي للنمط القيادي الديمقراطي هي (3.408) و بانحراف معياري قدره (0.84128)، مما يعني أن الإجابات الكلية لعبارات المحور كانت بدرجة موافق، وهذا يعني أن النمط القيادي الممارس في الوكالة هو النمط الديمقراطي، وتعتبر العبارة الثالثة ذات أهمية بمتوسط قدر ب (3.71) أي يعمل القائد على توفير المعلومات اللازمة لأداء .

ثالثا: الإحصاء الوصفي لمحور النمط الحر

تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد اتجاه إجابات العينة وأهميتها بالنسبة للمحور

جدول رقم (23): الإحصاء الوصفي لمحور النمط القيادي الحر

الترتيب	اتجاه الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
01	محايد	1.399	3.01	- يسمح رئيسك بمطلق الحرية في العمل
04	محايد	1.330	2.64	- يفوض رئيسك جميع صلاحياته في الإدارة للمرؤوسين
03	محايد	1.376	2.81	- حل المشاكل يكون بالمناقشات الفوضوية ولا تنتهي في الغالب برأي قاطع شديد .
02	محايد	1.464	2.83	- يترك للمرؤوسين تحديد أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للمؤسسة
05	غير موافق	1.304	2.44	- لا يتابع رئيسك عمليات غياب المرؤوسين أو تأخرهم
03	محايد	0.88578	2.7057	النمط الحر

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

تبين النتائج المسجلة في الجدول أعلاه أن أغلب إجابات أفراد العينة كانت بدرجة محايد، باستثناء العبارة رقم (50) بدرجة غير موافق وهذا يعني أن القائد لا يتابع تأخرات وغيابات المرؤوسين، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للنمط القيادي الحر ب (2.7057) وانحراف معياري قدر ب (0.88578)، مما يعني أن الإجابات الكلية لعبارة المحور كانت بدرجة، وعليه فان هناك غموض حول ممارسة النمط قيادي حر .

رابعا: ملخص النتائج المتعلقة بمحور النمط القيادي السائد

الجدول رقم (24) : الإحصاء الوصفي لجميع محاور النمط القيادي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح العام	النمط القيادي
01	0.84128	3.408	النمط الديمقراطي
02	1.12156	3.1548	النمط الأوتوقراطي
03	0.88578	2.7057	النمط الحر

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

يتضح من خلال الجدول رقم (24) ما يلي:

1- المتوسط الحسابي العام لمجموع إجابات أفراد عينة الدراسة لخصائص النمط الديمقراطي (3.408 %) أي تقع في المدى (3.19-3.4) وهو ما يدل على درجة موافقة لممارسة هذا النمط لدى رؤساء أفراد عينة الدراسة بإنحراف معياري قدره (0.88578) .

2- المتوسط الحسابي العام لمجموع إجابات أفراد عينة الدراسة لخصائص النمط الأوتوقراطي (3.1548) أي يقع في المدى (3.39-2.60) وهو يدل على مستوى متوسط نسبيا لممارسة هذا النمط وإنحراف معياري قدر ب (1.12156).

3- المتوسط الحسابي العام لمجموع إجابات أفراد عينة الدراسة لخصائص النمط الحري هو (2.7057) أي يقع في المدى (3.39-2.60) ويدل ذلك على مستوى توافر متوسط نسبيا لهذا النمط وإنحراف معياري (0.088578).
ومنه يمكن استنتاج أن النمط القيادي الأكثر ممارسة حسب إجابات أفراد عينة الدراسة هو النمط القيادي الديمقراطي بمتوسط حسابي (3.408) ثم يليه النمط الأوتوقراطي بمتوسط حسابي (3.1548) وأخيرا النمط الحر بمتوسط حسابي (2.7057)، وعليه يمكن إستنتاج أن النمط القيادي الممارس في الوكالة هو النمط الديمقراطي.

الفرع الثالث: تحليل نتائج قياس مستوى أداء الموارد البشرية

للإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة والمتمثل في:

ما هو مستوى أداء الموارد البشرية في الوكالة ؟

للإجابة على هذا السؤال قمنا بإيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة الخاصة بأداء الموارد البشرية. و قد كانت إجابات أفراد عينة الدراسة حول العناصر التي تقيس مستوى أدائهم كما يلي:

جدول رقم (25): الإحصاء الوصفي لمحور أداء الموارد البشرية

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
08	موافق	1.122	3.40	- تعمل الادارة على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء
05	موافق	0.900	4.03	- احرص على الالتزام بأنظمة وقوانين العمل .
06	موافق	1.081	3.86	- أحرص على حل المشاكل التي تعيق أداء وظيفتي
06	محايد	1.300	2.86	- هناك تقييم دوري لأدائك
11	موافق	1.393	2.73	- تقوم الإدارة باستمرار على تحسين ظروف عملك
05	موافق	0.780	4.03	- احرص على تحقيق الأهداف العام للأدارة .
10	محايد	1.433	2.94	- تنظم الإدارة دورات تدريبية لتحسين أدائك
09	محايد	0.587	3.34	- أفوم بتأدية عملي بكفاءة وفعالية
07	موافق	1.470	3.57	- اهتمام رئيسك باقتراحاتك يشجعك على رفع مستوى أدائك
04	موافق	0.728	4.14	- أعمل على تنسيق الجهود مع زملائي لتسهيل أداء عملي
01	موافق تماما	0.503	4.53	- احرص على الالتزام بالجزء العمل المحدد في الآجال المحدد
02	موافق تماما	0.608	4.50	- منحك حرية التصرف تجعلك مهتم بالعمل
03	موافق تماما	0.528	4.44	- احرص على تنمية وتطوير إمكانياتي في العمل
04	موافق	0.50146	3.7978	أداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

من خلال الجداول السابقة وبعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عنصر من عناصر الجزء الخاص بمستوى أداء الموارد البشرية، ومنه نجد أن المتوسط الحسابي العام لمستوى الأداء يساوي (3.7978) والانحراف المعياري يساوي (0.50146) وهذا يدل على أن مستوى الأداء الوظيفي مرتفع لأن المتوسط الحسابي العام يقع في المدى من (3.40-4.19) بدرجة إجابة "موافق" و هو يدل على مستوى مرتفع.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج

الفرع الأول: خطوات اختبار الفرضيات

بعد أن تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام المقاييس الإحصائية المناسبة للبرنامج SPSS 22، وفي ضوء فرضيات الدراسة التي نود اختبارها تحصلنا على النتائج التالية .

اعتمدنا في اختبار الفرضيات الرئيسية على الانحدار المتعدد لحساب قيمة **F-Statistics**، والذي يهدف إلى معرفة مدى معنوية أثر المتغيرات المستقلة X_1, X_2, \dots, X_k على المتغير التابع **Y**، ويعتمد على نوعين من الفروض:

فرضية العدم H_0 : وتنص على انعدام وجود علاقة ارتباط بين نمط القيادة وأداء الموارد البشرية X_1, X_2, \dots, X_k على المتغير التابع **Y**، أي:

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \dots \beta_k = 0$$

الفرضية البديلة H_1 : وتنص على وجود علاقة ارتباط بين نمط القيادة وأداء الموارد البشرية .

$$H_1: \beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_k \neq 0$$

قمنا بالاعتماد على أسلوب الانحدار المتعدد لبيان العلاقة بين محاور المتغير المستقل مجتمعة على المتغير التابع ، ثم في مرحلة ثانية تم باستخدام الانحدار البسيط لاختبار أثر العوامل المستقلة منفردة على المتغير التابع .

وكانت قاعدة قرار رفض أو قبول الفرضية كما يلي:

- تكون العلاقة قيد الدراسة معنوية، إذا كانت قيمة الدلالة المعنوية **Sig** المحسوبة أقل من قيمة الدلالة المعنوية المحددة (**Sig = 0.05**) وكانت قيمة إحصائية (**F**) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية ، وتكون غير معنوية بخلاف ذلك .

من جهة ثانية تم الاستعانة بمعامل التحديد **R² (Multiple Coefficient of Determination)** الذي يعد مؤشرا أساسيا في تقييم مدى معنوية و تفسير العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، أي أنه يوضح نسبة مساهمة التباين في المتغيرات المستقلة في تفسير التغير الحاصل في المتغير التابع.

وتتراوح قيمة معامل التحديد بين صفر وواحد، حيث تعبر القيمة (صفر) إلى انعدام العلاقة تماما إما القسمة (واحد) فتشير إلى وجود علاقة قوية.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية

تم ذلك من خلال استخدام الانحدار المتعدد بين المحاور الثلاثة للمتغير المستقل مجتمعة و المتغير التابع، وقد كانت نتيجة تحليل الانحدار كالتالي:

أولا: الفرضية الرئيسية

H_0 : لا توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين نمط القيادة وبين أداء في الموارد البشرية.

H₁: توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين نمط القيادة وبين أداء الموارد البشرية.

وقد كانت نتيجة الاختبار مثلما هو مبين في الجدول التالي :

ولمعرفة هذا الاختلاف يتم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى ثلاثة فرضيات فرعية، واختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المتغير المستقل: أنماط القيادة على المتغير التابع: أداء الموارد البشري

جدول رقم (26): تحليل الانحدار المتعدد بين أنماط القيادة الإدارية و أداء الموارد البشرية

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,669 ^a	,447	,422	,38132	,447	17,776	3	66	,000

a. Prédicteurs : (Constante), mode_libre, mode_auto, mode_demo

المصدر: من مخرجات SPSS

جدول رقم (27): معاملات الانحدار

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	3,413	,294		11,609	,000
	النمط الأوتوقراطي	-,182	,044	-,406	-4,164	,000
	النمط الديمقراطي	,200	,062	,326	3,249	,002
	النمط الحر	,115	,053	,203	2,150	,035

a. Variable dépendante : HR_perform

المصدر: من مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ أن: قيمة (Sig=0.000) مما يدل على صلاحية النموذج المستخدم، ومن جهة ثانية يظهر وجود علاقة قوية بين نمط القيادة الإدارية السائد وأداء الموارد البشرية، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط (R=0.669)، كما أن قيمة معامل التحديد (R=0.447) تعني أن نمط القيادة الإدارية يفسر ما قيمته (44.7%) من الأداء في حين تعود النسبة الباقية لمتغيرات أخرى.

من خلال الجدول رقم (27) يمكننا استنتاج: أن كل أنماط القيادة الإدارية لها علاقة تأثير معنوي على مستوى الأداء حيث بلغت قيمة (Sig) (0.000)، (0.002)، (0.035) للنمط الأوتوقراطي، الديمقراطي و الحر على الترتيب، كما تشير قيمة B (معامل الانحدار) إلى اتجاه العلاقة بين المتغيرات مستقلة والمتغير التابع، حيث بلغت قيمتها (-0.406) بالنسبة للنمط الأوتوقراطي ما يعني وجود علاقة عكسية ما بين النمط الأوتوقراطي والأداء، كما

بلغت قيمتها بالنسبة للنمط الديمقراطي (0.326) مما يعني أن العلاقة طردية بين النمط الديمقراطي والأداء ، كما بلغت أيضا قيمتها بالنسبة للنمط الحر (0.203) مما يعني أن هناك علاقة طردية بين النمط الحر وأداء الموارد البشرية ، وإجمالاً ويمكن تفسير النتائج السابقة كما يلي، كل زيادة بوحدة واحدة في أحد المحاور المتغير المستقل تؤدي إلى:

- التغير في النمط الأوتوقراطي بوحدة واحدة يؤدي إلى انخفاض مستوى أداء الموارد البشرية ب(18.2 %)
- التغير في النمط الديمقراطي بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء الموارد البشرية ب (20%) .
- التغير في النمط الحر بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء الموارد البشرية ب (11.5%) .

وعليه نحكم بقبول الفرضية الرئيسية البديلة (H_1) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية وأداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية: وذلك من خلال الانحدار البسيط بين كل نمط من أنماط القيادة الإدارية منفرد كمتغير مستقل و أداء الموارد البشرية كمتغير تابع.

• الفرضية الفرعية الأولى: تم صياغتها كالتالي:

H_0 : لا توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين نمط القيادة الأوتوقراطي وبين أداء في الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

H_1 : توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين نمط القيادة الأوتوقراطي وبين أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

• اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H_0 : لا توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين نمط القيادة الديمقراطي وبين أداء في الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

H_1 : توجد هناك علاقة ارتباط معنوية نمط القيادة الديمقراطي وبين أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

• اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H_0 : لا توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين نمط القيادة الحر وبين أداء في الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

H_1 : توجد هناك علاقة ارتباط معنوية نمط القيادة الحر وبين أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

وقد كانت نتيجة الاختبار موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (28): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين أنماط القيادة الإدارية وأداء الموارد البشرية.

المتغيرات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة Sig
النمط الأوتوقراطي	0.533	0.284	-0.238	26.973	0.000
	توجد علاقة عكسية ذات دلالة معنوية بين النمط الأوتوقراطي وأداء الموارد البشرية				
النمط الديمقراطي	0.515	0.266	0.317	24.593	0.000
	توجد علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين النمط الديمقراطي وأداء الموارد البشرية				
النمط الحر	0.307	0.094	0.174	7.093	0.010
	توجد علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين النمط الحر وأداء الموارد البشرية				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

يتبين لنا من الجدول رقم (28) أن مستوى الدلالة المعنوية $Sig=0.000$ وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعنوية المعتمد، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، مع ملاحظة وجود الاثر العكسي للنمط الأوتوقراطي على أداء الموارد البشرية.

• اختبار الفرضية الجزئية الرابعة

H_0 : لا توجد فروق في تأثير كل من المتغيرات المستقلة عن المتغير التابع باختلاف أحد الخصائص الديمغرافية عند مستوى دلالة (0.05).

H_1 : توجد فروق في تأثير كل من المتغيرات المستقلة عن المتغير التابع باختلاف أحد الخصائص الديمغرافية عند مستوى دلالة (0.05).

وكانت قاعدة القرار تنص على رفض الفرضية العدمية H_0 إذا كانت قيمة (Sig) أقل من (0.05) .

جدول رقم (29): دلالة الفروق في إجابات النمط القيادي حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغير	النمط الاوتوقراطي	النمط الديمقراطي	النمط الحر	الفروق
الجنس	0.632	0.586	0.688	لا توجد فروق
المستوى التعليمي	0.897	0.782	0.306	لا توجد فروق
الوظيفة المشغولة	0.347	0.166	0.843	لا توجد فروق
الخبرة المهنية	0.343	0.147	0.345	لا توجد فروق

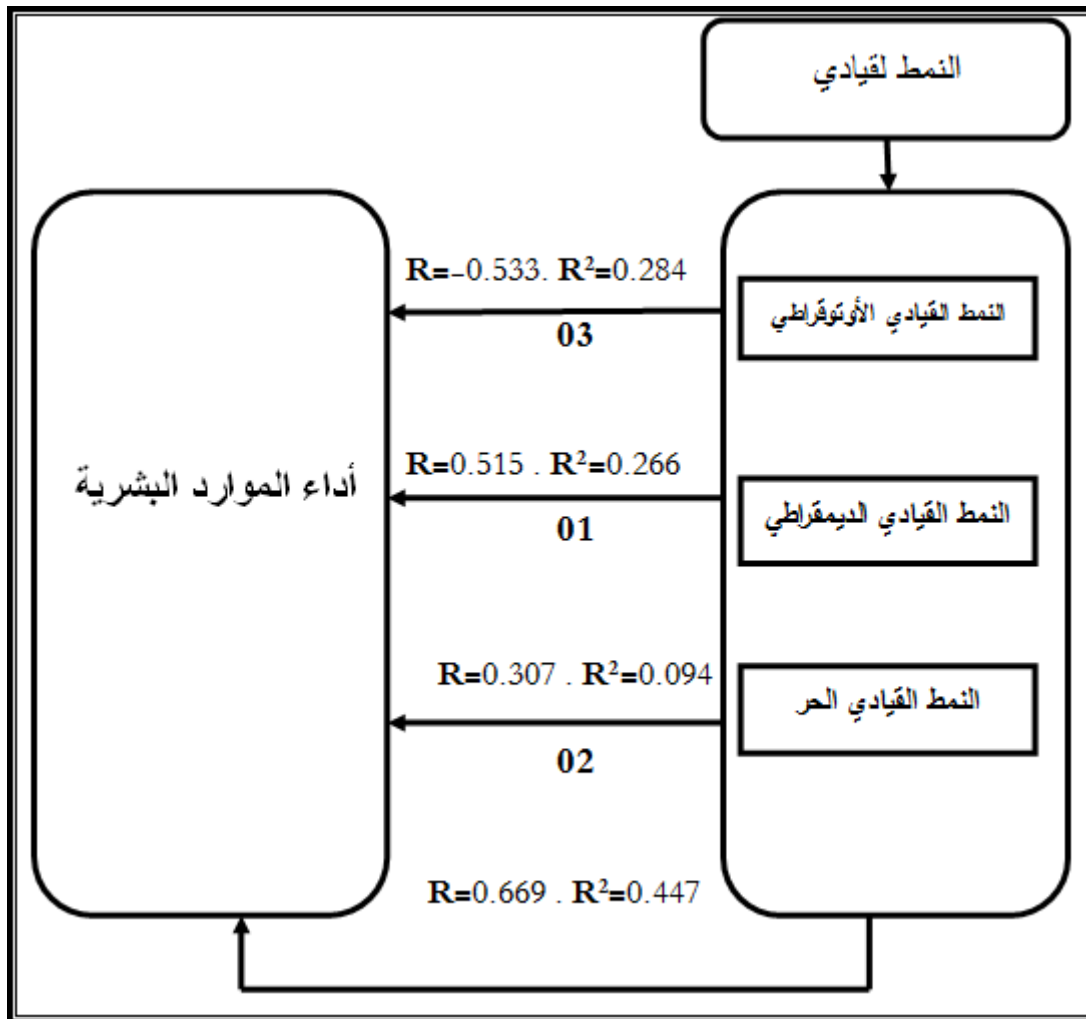
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع قيم مستويات الدلالة لجميع المتغيرات هي قيم أكبر من قيمة الدلالة المعتمدة ($\text{Sig}=0.05$) لجميع الأنماط، مما يشير إلى انعدام الفرق في إجابات أفراد العينة حول النمط القيادي السائد فيس المؤسسة تعزي للمتغيرات الشخصية.

وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة باختلاف جنسهم و وظيفتهم و مستواهم التعليمي بالإضافة إلى عدد سنوات خبرتهم، لديهم نفس التصور فيما يخص التأثير الذي تمارسه القيادة الإدارية على الأداء الموارد البشرية، ويرجع هذا إلى كون أن الكل يتفق على انه إذا توفرت قيادة إدارية حكيمة ومؤهلة علميا وعمليا فإنها ستأثر على الأداء وبذلك تتحقق أهداف الفرد و المؤسسة معا.

ثالثا: نموذج الدراسة النهائي

شكل رقم (18): نموذج الدراسة النهائي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

من خلال نتائج التحليل الإحصائي يمكن تقديم نموذج يشمل أهم النتائج في شكل يفسر علاقة الأثر بين المتغير المستقل والمتمثل في أنماط القيادة الإدارية بأنواعه المعتمدة في الدراسة، والمتغير التابع المتمثل في أداء الموارد البشرية. حيث كان تأثير أنماط القيادة واضحا من خلال قيمة معامل الارتباط والتحديد الموضحين في النموذج، كما كان تأثير النمط الديمقراطي في أداء الموارد البشرية في المرتبة الأولى ثم يليه تأثير النمط الحر في المرتبة الثانية و أخيرا تأثير النمط الأوتوقراطي في المرتبة الثالثة.

رابعاً: تفسير نتائج الفرضيات

● تفسير الفرضية الرئيسية

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة ارتباط قوية بين النمط القيادي وأداء الموارد البشرية في وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالمسيلة، و كانت النتائج متفقة تماما مع الفرض العام الذي المتعلق بطبيعة و قوة تأثير كل نمط، حيث كان سلبيا بالنسب للنمط الأوتوقراطي و ايجابيا بالنسبة للنمطين الآخرين، وتفسير ذلك يظهر بصورة أدق من خلال تفسير نتائج الفرضيات الفرعية كل على حدى.

● تفسير نتيجة الفرضية الأولى

من خلال ما تم التوصل إليه نستنتج أن هناك علاقة ارتباط عكسية قوية نسبيا بين نمط القيادة الأوتوقراطي وأداء الموارد البشرية، وهو ما يتماشى مع الفرض العام القائل بوجود أثر عكسي للنمط الأوتوقراطي، و من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة يمكن تفسير ذلك من خلال:

- وجود بعض الممارسات المرتبة بالنمط الأوتوقراطي في المؤسسة
- إصرار بعض القادة على إصدار التعليمات المفصلة بدقة مما ساهم في قتل روح الإبداع لدى المرؤوسين و الذي انعكس بدوره سلبا على أدائهم وكفاءتهم الإنتاجية؛

- كان تأثير النمط الأوتوقراطي واضحا في المؤسسة بالنظر لطبيعة المستوى التعليمي للعينة المدروسة و التي تشكل نسبة الجامعيين و الإطارات النسبة الأكبر منها، وهو بدوره ما يتماشى مع الفرض العام الذي ينص على التأثير العكسي للنمط الأوتوقراطي وعدم على تماثيه مع الشخصيات الكفأة في التنظيم .

- لجوء بعض القادة الى سياسة التحفيز السلبي مما جعل دفع المرؤوس إلى انجاز العمل بالقدر الذي يجنبه العقاب ولا يبذل أقصى جهده في العمل ؛

● تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية

أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الثانية وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين نمط القيادة الديمقراطي وأداء الموارد البشرية وذلك راجع إلى :

- سيطرة النمط الديمقراطي في المؤسسة مما ساهم في رف مستوى أداء الموارد البشرية وهو ما يتماشى مع الفرض العام الذي يقر ب وجود اثر ايجابي للنمط الديمقراطي على الأداء.
- اعتماد أسلوب المناقشة بين القائد ومرؤوسيه في جو من الحرية والشعور بالأمن والطمأنينة والثقة بالنفس ، مما انعكس ايجابا على ادائهم .

- وجود نظام تحفيزي يعمل على إشباع حاجات المرؤوسين النفسية والاجتماعية (نظام الخدمات الاجتماعية) مما يزيد في تفانيهم في خدمة المؤسسة وزيادة الإنتاج؛

• تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

أثبت اختبار الفرضية الثالثة عن وجود أثر بين النمط الحر وأداء الموارد البشرية، والمتمثل في وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين نمط القيادة الحر وأداء الموارد البشرية، وهو ما يتماشى مع الفرض العام، حيث يمكن تفسير ذلك إلى:

- غياب الممارسات المرتبطة بهذا النمط في المؤسسة

- ظهر الأثر الإيجابي لهذا النمط كون العينة المدروسة شملت في أغلبها أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية، وهو ما يتماشى مع الفرض العام الذي ينص على وجود الأثر الإيجابي لهذا النمط في حالة تطبيقه على الموارد البشرية بالصفات المذكورة سابقاً..

المخاتمة

الخاتمة

لظالما اعتبرت مسألة تحسين أداء الموارد البشرية ضمن الأولويات الرئيسية لأي منظمة، بالنظر لدورها الهام و مكانتها المميزة ضمن أصولها الإستراتيجية و التي يجب العمل المستمر على تنميتها و تطويرها و البحث في كل ما من شأنه أن يساهم في ذلك.

ضمن هذا السياق فقد أجمعت العديد من الدراسات و الأبحاث على اعتبار القيادة الإدارية بأنماطها المختلفة واحدة من العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد و أدائهم داخل المنظمة، وبالتالي يجب العمل على توجيه النمط القيادي بشكل يؤدي إلى تحفيز العاملين وزيادة مستويات استجابتهم و دفعهم لأداء مهامهم بأحسن شكل و برضا تام.

وقد حاولنا من خلال دراستنا الاطلاع العلمي و العملي على تأثير القيادة الإدارية على مستويات الأداء، من خلال دراسة نظرية تناولنا فيها مختلف المفاهيم و الأسس النظرية لمفهومي القيادة و أداء الموارد البشرية، أما عمليا فقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة، و قد خالصنا في نهايتها إلى مجموعة من النتائج المبوبة وفقا لطبيعة كل قسم من الدراسة كما يلي:

1- نتائج الدراسة النظرية

- القيادة الإدارية هي القدرة قدرة القائد الإداري على التأثير والإقناع لتوجيه مرؤوسيه باعتماد قوة التأثير الشخصي بصفة أساسية وقوة المنصب الرسمي بصفة ثانوية لتحقيق الأهداف.
- لا تقوم عملية القيادة إلا إذا وجد من "يقود" ومن "يقادون" و "هدف مشترك" مطلوب تحقيقه في إطار "موقف معين" يمارس القائد فيه "تأثيره على مرؤوسيه".
- توجد عدة متغيرات تساهم في تحديد النمط القيادي المنتهج منها ما يعود للقائد ومنها ما يعود للمرؤوسين بالإضافة إلى متغيرات تخص الموقف وبعض المؤثرات الأخرى.
- للنمط القيادي بعدين هما مراعاة شعور المرؤوسين و المبادرة بتحديد العمل وتنظيمه .
- يشير أداء الموارد البشرية إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة .
- يتأثر أداء الموارد البشرية بعدة متغيرات خارجية وداخلية وأخرى اقتصادية بالإضافة إلى المؤثرات الإقليمية، جميعها تعتبر عوامل ذات أهمية بالنسبة لأداء الموارد البشرية.

- توجد عدة مداخل تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية منها التحفيز و الإبداع بالإضافة إلى الرضا.

2- نتائج الدراسة الميدانية

- وجود علاقة ارتباط قوية بين النمط القيادي وأداء الموارد البشرية، حيث كانت النتائج متفقة تماما مع الفرض العام الذي المتعلق بطبيعة و قوة تأثير كل نمط؛

- كان تأثير النمط الديمقراطي في أداء الموارد البشرية في المرتبة الأولى ثم يليه تأثير النمط الأوتوقراطي في المرتبة الثانية و أخيرا تأثير النمط الأوتوقراطي في المرتبة الثالثة؛

- تم التوصل إلى أن هناك علاقة ارتباط عكسية قوية نسبيا بين نمط القيادة الأوتوقراطي وأداء الموارد البشرية، وهو ما يتماشى مع الفرض العام القائل بوجود أثر عكسي للنمط الأوتوقراطي.

● اقتراحات

على ضوء النتائج السابقة نقدم بعض الاقتراحات التي نرى أنها تسهم في توجيه نمط القيادة و الذي بدوره يؤثر على أداء الموارد البشرية للأحسن في المؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.للعمال الأجراء:

- نقترح على القادة الإداريين المحافظة على استخدام النمط الديمقراطي في القيادة وذلك بزيادة الاهتمام بمروسيهم والإصغاء الجيد لهم، كما نقترح عليهم التخفيف من الصرامة في تطبيق التعليمات والأوامر بحذافيرها، و إتباع أسلوب اللين في بعض الحالات للتعامل مع المرؤوسين من خلال:

- الإهتمام بمشكلات العاملين و إحتياجاتهم؛
- العمل على توفير المعلومات من أجل أداء العمل بشكل أفضل؛
- الإهتمام بتنسيق الجهود بين العاملين؛
- تفويض جزء من السلطات للعاملين؛
- الأخذ بوجهات النظر المختلفة لحل المشكلات؛
- معاملة جميع العاملين بعدل؛
- الحرص على منح العاملين فرص إكتساب المهارات من خلال الدورات التدريبية ؛
- العمل على سيادة روح التعاون في العمل؛
- تنفيذ القوانين التنظيمية بمرونة؛
- توعية الرؤساء بأهمية العنصر البشري في العمل و كيف أن جودة الخدمة و رضا المؤمنين و سمعة المؤسسة و بقائها مرتبط بكفاءة و رضا مرؤوسيههم؛
- تدريب الرؤساء على استخدام الأسلوب الفعال في توجيه و تحفيز مرؤوسيههم ، وكيف يكونوا روادا في تحقيق المعاملة الإنسانية لهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. العمل على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة و ذلك من خلال العديد من الوسائل و منها استخدام نمط القيادة المناسب .

• آفاق الدراسة

من خلال دراستنا لأثر أنماط القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية، نقترح على الباحثين مواصلة البحث في هذا الموضوع، والتعمق فيه أكثر، و توسيع مجال الدراسة إلى أساليب عامة أخرى، التي لم يتم التطرق إليها في هذه الدراسة والتي تتمثل فيما يلي:

- دراسة دور مهارات القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية.
- دراسة المقارنة بين خصائص وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية الرائدة.
- القيادة التحويلية كمدخل للتحسين أداء الموارد البشرية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. ابراهيم درة عبد البارى، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
2. ابراهيم درة عبد البارى، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
3. ابراهيم بلوط حسن، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2005.
4. بن عيشي عماد، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
5. ثابت زهير، كيف تقيم الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
6. الجيرسي بن عبد الرحمان خالد، القيادة الإدارية، دار الالوكة، بدون سنة .
7. حريم حسين، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
8. حسن عادل، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004.
9. حسنين العجمي محمد، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008 .
10. حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007 .
11. خلف السكارنة بلال، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010.
12. دادى عدون ناصر، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003 .
13. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر، القاهرة، 2001.
14. سلمان العميان محمود، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
15. السلمي علي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1995.
16. صقر عاشور أحمد، إدارة القوى العاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1986.
17. صلاح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008 .
18. الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمبادئ، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، 2003 .
19. الصيرفي محمد، القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006 .
20. الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009 .

21. عبد الباقي صلاح الدين وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2009.
22. عبد الباقي صلاح، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
23. عبد الحميد حسين، رشوان أحمد، القيادة، مؤسسة شباب الجامعة، إسكندرية، 2010.
24. عبد الرحمن الفروخ فايز، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2011.
25. عبد فليه فاروق، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة، عمان ، الأردن ، 2005.
26. العطية ماجد، سلوك المنظمة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
27. عوض عامر، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
28. فهمي زيارة زيادة، وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 .
29. قاسم مقابلة محمد، التدريب التربوي و الأساليب القيادية الحديثة و تطبيقاتها التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011.
30. قوراية أحمد، فن القيادة المرتكز على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية.الجزائر، 2007.
31. كاظم خضير، الفريجات حمود وآخرون، السلوك التنظيمي، اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 .
32. كلالدة ظاهر، القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
33. كنعان نواف، القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، الأردن، 1999 .
34. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007 .
35. محمد أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، مصر ، 1996 .
36. محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي، مختار الصحاح، دار الأفكار ، الأردن، بدون سنة.
37. محمد عثمان حسين عثمان، أصول علم الإدارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2007.
38. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، 2009.
39. محمود الشواورة فيصل، مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
40. مدحت ابو النصر، قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.

41. مصطفى أحمد السيد، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، بدون دار نشر، 2000، القاهرة .
42. الموسى سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدولاي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2006 .
- ثانيا: المقالات
43. أنور شريف أنير، كاظم سعيد هديل، دور الأنماط القيادية في التسيير التنظيمي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 07، جامعة الانبار، العراق، 2011، ص: 256 .
44. زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 09 ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013 .
45. شلالى عبد القادر، أثر القيم التنظيمية على الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية من منظور أخلاقي، ورقة عمل مقدمة إلى مجلة (معارف) بجامعة "أكلي محند أولحاج" بالبويرة، الجزائر، بدون سنة.
46. صابر حوح أحمد، مبادئ ومقومات الديمقراطية، مجلة المفكر، العدد 05، جامعة بسكرة، الجزائر.
47. عباس علي، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، العدد 20، الأردن، 2012 .
48. عبد الوهاب الغزوي محمد، احمد سليمان محمد الجرجري، اثر القيادة التحويلية في جودة العمل الإداري، مجلة بحوث المستقبل، العدد 31، العراق، 2010.
49. عطية العربي، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012 .
50. قرومي حميد، أوجه تحسين الأداء والفعالية في المنظمات الاقتصادية، مجلة معارف، العدد 08، جامعة البويرة ، الجزائر، 2010.
51. وهيبه قرماش، مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد 08، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2014.
52. الياسري أكرم، اثر القيادة التحويلية وتقانة المعلومات في أداء العمليات، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد 11 ، جامعة الكوفة ، العراق ، 2009 .

ثالثا: الملتقيات والمؤتمرات

53. بنت ذياب العتيبي مشاعل، الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2009.
54. عبد الناصر موسى، وسيلة واعر، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمنظمة، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول صنع القرار في المنظمة، جامعة محمد بوضياف، الجزائر. 2009.

رابعاً: الرسائل الجامعية

55. بن ابراهيم فريدة، علاقة أنماط السلوك القيادي لمدير بمستوى الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص علم النفس، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
56. بن عبد الله الماحي إبراهيم، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005.
57. بن مفلح العتيبي نواف بن سفر، الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2008.
58. بوراس نور الدين، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى المرؤوسين، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014.
59. شرف الدين مؤمن، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر، 2012.
60. عبد الملك الشريف طلال، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، إمارة مكة المكرمة، 2004.
61. النوري محمد، أنظمة تقييم الأداء وأثرها على أداء الموارد البشرية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، الجزائر، 2014.
62. مرضي الدوسري حنين، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2013.

خامسا: القوانين والمراسيم

63. المرسوم التنفيذي رقم 92-07 المؤرخ في 04-01-1992، المتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي والتنظيم الإداري والمالي، الجريدة الرسمية العدد 02، الصادرة بتاريخ 1992/01/08.
64. المرسوم رقم 94-188 المؤرخ في 06 جويلية 1994، المتعلق بـ "تخفيف" الآثار الاجتماعية المتعاقبة الناجمة عن تسريح العمال الأجراء في القطاع الإقتصادي وفقا لمخطط التعديل الهيكلي، الجريدة الرسمية العدد 44، الصادرة بتاريخ 1992/07/07.
65. المرسوم رقم 97-45 المؤرخ في 04 فيفري 1997، المتضمن إنشاء الصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر و البطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية لقطاعات البناء و الأشغال العمومية والري. الجريدة العدد 08، الصادرة بتاريخ 1997/02/05.

سادسا: المواقع الالكترونية

66. موقع وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، <http://www.cnas.dz>
67. محمد العامري، السلوك القيادي، <http://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1478&SecID=40>
68. ابن منظور، معجم لسان العرب، <http://www.lesanarab.com/kalima/%D9%82%D9%88%D8%AF>

الملاحق

الملحق رقم 01 استبيان

أخي الفاضل / أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الاستبيان التي تم تصميمها لأغراض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة لإعداد رسالة ماستر بعنوان: أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة عمومية بولاية المسيلة ، وباعتباركم أحد إطارات وعمال المؤسسة نرجو منكم الإجابة بدقة على الأسئلة المرفقة لهذا الاستبيان بصدق وموضوعية، علماً أن إجاباتكم ستبقى محفوظة ضمن حدود الدراسة ولن تستخدم إلا لأغراض علمية. وستكونون أحد المساهمين في إنجاز هذا العمل ... وشكراً.

إشراف الأستاذ :
قروش عيسى

إعداد :
بن يونس سامية

ملاحظة: يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المختارة .

المحور الأول : البيانات الشخصية

البيانات الشخصية :

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- المستوى التعليمي : متوسط ثانوي جامعي
- أخرى :
- 3- الوظيفة المشغولة :
- 4- الخبرة المهنية : اقل من 3 سنوات من 3-6 سنوات من 7 - 10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني : النمط القيادي من وجهة نظر المرؤوسين

الرقم	العبرة	درجة الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	يعتمد رئيسك على أسلوب الأمر والنهي في توجيه الأوامر						
02	يركز رئيسك على العمل و يهمل العاملين						
03	ينفرد رئيسك باتخاذ القرارات						
04	يرى رئيسك أن السلطة أداة ضغط على مرؤوسيه						
05	ينسب رئيسك النجاح لنفسه دون إشراك مرؤوسيه معه.						
06	يحمل رئيسك مسؤولية الفشل لمرؤوسيه						
07	يفوض رئيسك جزء من سلطته لمرؤوسيه						
08	يهتم رئيسك باحتياجات المرؤوسين						
09	يعمل رئيسك على توفير المعلومات من اجل أداء عملك						
10	يهتم رئيسك بتنسيق الجهود بين المرؤوسين						
11	يأخذ رئيسك وجهات النظر المختلفة من اجل حل المشكلات						

					يسمح رئيسك بمطلق الحرية في العمل	12
					يفوض رئيسك جميع صلاحياته في الإدارة للمرؤوسين	13
					حل المشاكل يكون بالمناقشات الفوضوية ولا تنتهي في الغالب برأي قاطع سديد .	14
					يترك للمرؤوسين تحديد أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للمؤسسة .	15
					لا يتابع رئيسك عمليات غياب المرؤوسين أو تأخرهم	16

المحور الثالث : أداء الموارد البشرية

الرقم	العبرة	درجة الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
17	تعمل الإدارة على توفير الموارد اللازمة لتعزيز أدائك						
18	احرص على الالتزام بأنظمة وقوانين العمل .						
19	أحرص على حل المشاكل التي تعيق أداء وظيفتي						
20	هناك تقييم دوري لأدائك						
21	تقوم الإدارة باستمرار على تحسين ظروف عملك						
22	احرص على تحقيق الأهداف العام للمؤسسة .						
23	تنظم الإدارة دورات تدريبية لتحسين أدائك						
24	أقوم بتأدية عملي بكفاءة وفعالية						
25	اهتمام رئيسك باقتراحاتك يشجعك على رفع مستوى أدائك						
26	أعمل على تنسيق الجهود مع زملائي لتسهيل أداء عملي						
27	احرص على الالتزام بانجاز العمل المحدد في الأجل المحدد						
28	منحك حرية التصرف تجعلك مهتم بالعمل						
29	احرص على تنمية وتطوير إمكانياتي في العمل						

الملحق رقم (02)

قائمة محكمي الاستبيان

الرقم	اسم المحكم	الرتبة
01	- أ.بعيـش شعبان	أستاذ مساعد أ
02	- أ.مـيمون طاهر	استاذ مساعد أ
03	- د . بركاتي حسين	استاذ محاضر ب
04	- د. عز الدين عبد الرؤوف	استاذ محاضر ب

" أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية "

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال بالأجراء بالمسيلة ، والتعرف مختلف الفروقات في تأثير أنماط القيادة على أداء الموارد البشرية ، من خلال إجراء دراسة تحليلية للآراء عينة عشوائية من موظفي المؤسسة ، لهذا الغرض تم بناء استبيان لقياس المتغيرات المستقلة (أنماط القيادة الإدارية) والمتغير التابع (أداء الموارد البشرية) وقد أجريت الدراسة على عينة تكونت من (90) فرداً. قد خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين كل من أنماط القيادة (الأوتوقراطي ، الديمقراطي، الحر) الممارس من طرف القادة على أداء الموارد البشرية، كما تم التوصل إلى وجود الأنماط الثلاثة في المؤسسة بدرجات متفاوتة مع وجود هيمنة ملحوظة للنمط الديمقراطي مقارنة بنظيره الأوتوقراطي والحر، وهو ما انعكس إيجاباً على أداء الأفراد في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية : القيادة الإدارية ، أداء الموارد البشرية

" The impact of leadership styles on the performance of human resources "

Abstract

This study aims to examines the impact of the administrative leadership styles on the performance of the human resources of the National Fund for Social Security of workers have wages in M'sila county(large part in the Algerian administrative division), and to know the various differences in the effect of driving patterns on the performance of human resources, through an analytical study of the views of a random sample of staff of the organization, for the purposes of this study we made a questionnaire to measure the independent variables (leadership styles). And consequent variables (performance Human resources) the study was conducted on a sample consisted of (90) individuals. The study reached to an results which are a correlation between each of the driving modes (autocratic, democratic, free) practitioner of the party leaders on the performance of human resources, it has also reached that the leadership prevailing in the organization pattern under consideration is the democratic style, and there fore has to be constantly working to pursue the appropriate style that it has a positive reflex on the performance of human resources in the organization.

key words : Administrative leadership - The performance of human resources