



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير
تخصص: إدارة إنتاج والتمويل

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تحت عنوان

دور القيادة على أداء الموارد البشرية
دراسة حالة شركة نفضال بسعيدة

تحت إشراف أستاذ :

جواد عمر بلخير

من إعداد الطالبتين :

مهداوي منال

جابر أية

السنة الجامعية 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى من قال الله تعالى في حقهما "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه
وبالوالدين إحسانا"

نهندي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين ، شكرا
وعرفانا لهما على ما قدماه لنا طوال
حياتنا ، ولا نملك سوى أن نقول " رب ارحمهما كما ربياني
صغيرا"

إلى كل العائلة والأصدقاء وزملاء الدراسة بصفة عامة.
إلى كل من علمنا وكان له فضل علينا ولو بالدعاء

كلمة شكر

"اللهم إنا نسألك خير المسألة وخير الدعاء وخير النجاح وخير العلم"

الشكر الجزيل والحمد الكثير لله العلي القدير الذي وفقنا
وأعاننا على إتمام هذا العمل
المتواضع.

ويسعدنا أن نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف الدكتور
"جواد بالخير" على توجيهاته ونصائحه القيمة ، وصبره الطويل
معنا حيث لم يبخل علينا بمعلوماته الثمينة.
كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر لجميع أساتذة الكلية وإدارتها
خاصة الدكتور "بالعربي عبد القادر".
والشكر أيضا لكل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بالدعاء.

المخلص :

تعتبر القيادة من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات والإدارات ،فهي تشكل مصدر السلطة وتأثير على سلوك وفعالية أداء العمال وهي تعتبر مفتاح لتحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى أداء إداري أفضل وذو فعالية عالية ويعتبر الأداء الإداري نشاط يمكن العنصر البشري من انجاز مهامه بنجاح ويتوقف ذلك على الاستخدام المعقول للموارد المتاحة ونمط القيادة المناسب ،ويمكننا القول أن القيادة سلاح ذو حدين ،لهذا يجب النجاح في اختيار القائد المناسب لكي ينعكس ذلك بالإيجاب على أداء العاملين داخل المؤسسات .

الكلمات المفتاحية : القيادة ،الأداء ،الموارد البشرية .

Summary:

Leadership is one of the most important management functions in institutions and departments constitutes the source of authority and an impact on the conduct and effectiveness of workers' performance. They are key to achieving the objectives of the enterprise and achieving better and more effective management performance.

Management performance is an activity that enables the human component to successfully accomplish its functions, depending on the reasonable use of available resources and the appropriate leadership pattern. We can say that leadership is a double-edged weapon, so the selection of the right leader must succeed in order to reflect positively on the performance of workers within institutions.

Keywords: Leadership, Performance, Human Resources.

قائمة المختصرات

المقدمة أ

Erreur ! Signet non défini. : الفصل الأول

المبحث الأول : ماهية القيادة 7

المطلب الأول : نظريات القيادة 7

المطلب الثاني : مفهوم القيادة 8

المطلب الثالث : أهمية القيادة 9

المطلب الرابع : أنواع القيادة 10

المبحث الثاني : ماهية أداء الموارد البشرية 11

المطلب الأول : مفهوم أداء الموارد البشرية 11

المطلب الثاني : عناصر أداء الموارد البشرية 12

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية 13

المطلب الرابع : معوقات أداء الموارد البشرية 15

المبحث الثالث : وسائل القيادة المؤثرة على أداء الموارد البشرية 15

المطلب الأول : أنماط القيادة 15

المطلب الثاني : مهارات القيادة 17

المطلب الثالث : العوامل التي تتحكم في اختيار النمط القيادي..... 18

المطلب الرابع : تأثير وعلاقة القيادة بأداء الموارد البشرية 20

..... الفصل الثاني:

المبحث الأول :الدراسات السابقة باللغة العربية..... 27

المطلب الأول :الدراسة الأولى 27

المطلب الثاني : الدراسة الثانية 28

المطلب الثالث : الدراسة الثالثة 28

المبحث الثاني :الدراسات الأجنبية..... 29

المطلب الأول : الدراسة الرابعة 29

المطلب الثاني : الدراسة الخامسة 30

المبحث الثالث :الفرق بين الدراسات السابقة والحالية 31

الفصل الثالث: **Erreur ! Signet non défini.**

المبحث الأول : لمحة تاريخية عن شركة نפטال 36

المطلب الأول : نشأة شركة نפטال ومهامها 36

المطلب الثاني : تنظيم شركة نפטال ووسائلها 37

40	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة نפטال
42	المبحث الثاني: أثر القيادة على أداء الموارد البشرية
42	المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة.....
42	المطلب الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
60	المطلب الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة :
63	الخاتمة :

قائمة الجداول

الصفحة ة	عنوان الجدول	الجدول
52	يمثل الصدق و الثبات	الجدول رقم 01
52	يمثل عدد المتغيرات	الجدول رقم 02
53	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	الجدول رقم 03
54	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	الجدول 04
56	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	الجدول رقم 05
58	يمثل علاقة المتوسطات الحسابية للفقرات مع الحكم على الاتجاه العام لها من حيث الموافقة .	الجدول رقم 06
59	يمثل نتائج التكرارات والمتوسطات الحسابية لمتغيرات " القيادة ومستوى أداء الموارد البشرية مع تحديد الاتجاه العام	الجدول رقم 07
61	يمثل نتائج التكرارات والمتوسطات الحسابية لمتغيرات "المهارات وفريق العمل"	الجدول رقم 08
63	لجدول 09 يمثل نتائج التكرارات والمتوسطات الحسابية لمتغيرات	الجدول رقم 09
65	يوضح معامل الارتباط بين (القيادة) و(أداء المورد البشرية)	الجدول رقم 10
67	يمثل اختبار الفرضية الأولى	الجدول رقم 11
69	يمثل اختبار الفرضية الفرعية الثانية	الجدول رقم 12
70	يمثل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	الجدول رقم 13

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
15	يوضح العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك المهام	الشكل 01
16	يمثل العوامل المؤثرة في الأداء	الشكل 02
22	يمثل مهارات القيادة	الشكل 03
25	يوضح القوى عندما يتمتع بنفس الأهمية النسبية	الشكل 04
51	يمثل الهيكل التنظيمي لمقاطعة نفضال سعيدة	الشكل 05
54	يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس	الشكل 06
55	يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير السن	الشكل 07
57	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	الشكل 08

المقدمة

المقدمة :

تعد القيادة من أكثر المواضيع المهمة في الوقت الحالي ،حيث أن مصطلح القيادة بشكل عام يحتل مكانا بارزا وهاما في الدراسات النفسية والاجتماعية والإدارية ،فنجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها مرتبط بالكيفية التي يمارسها القائد ، حيث يتوقف نجاح القائد أساسا على خصائصه وسماته الشخصية التي تحدد نوع النمط القيادي الذي يمارسه في التأثير على فريق عمله لتحسين مستوى الأداء لديهم .

بحيث يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة وذلك من خلال الميزات والإمكانيات التي يتمتع بها والتي تساهم بشكل كبير في تطور ونجاح المؤسسة فالمهارات القيادية تساعد على تنمية روح الجماعة وروح التعاون وإيجاد درجة كافية من التحمس والعطاء لديهم والارتباط بالمؤسسة وبناء علاقات طيبة وخلق جو عمل تسوده الاستجابة والثقة والاحترام المتبادل كما تدفع بالمورد على بذل المزيد من الجهد وحسن التصرف في المواقف الصعبة ، مم يعكس أهمية استخدام المهارات القيادية لمساعدة وتوجيه العاملين وتنسيق بين جهودهم للقيام بالمهام الإدارية بكفاءة وإتقان قصد الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة في أقصر وقت وبأقل تكلفة .

وعليه يمكن طرح الإشكالية التالية :

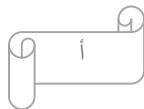
أولا : إشكالية الدراسة

بناء على ما تقدم يمكننا طرح إشكالية الدراسة التالية:

كيف يمكن للقيادة أن تؤثر على أداء الموارد البشرية لضمان الاستمرارية في المؤسسة الاقتصادية ؟

للإجابة على اشكاليتنا ارتأينا طرح الأسئلة الفرعية وهي :

- ✓ ما مدى مساهمة القيادة الفعالة في رفع من مستوى أداء الموارد البشرية ؟
- ✓ هل من شأن المهارات القيادية أن تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية ؟
- ✓ هل تؤثر القيادة على أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة نفعال ؟



ثانيا: الفرضيات الدراسة

- ✓ تساهم القيادة الفعالة في رفع من مستوى أداء الموارد البشرية .
- ✓ تعد المهارات القيادية حتمية ضرورية لابد منها لتماسك فريق العمل.
- ✓ تؤثر القيادة على أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة نفعال.

ثالثا: المنهج الدراسة :

نظرا لطبيعة الدراسة وتحقيقا لأهدافها اعتمدنا على المنهج الوصفي والتحليلي في الجزء النظري ،ومنهج دراسة حالة في الجزء التطبيقي .

رابعا: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :

- تحديد النمط القيادي السائد في المؤسسة محل الدراسة .
- التعرف على دور قيادة على أداء الموارد البشرية
- الإجابة على الإشكالية المطروحة أي معرفة مدى تأثير القيادة على أداء الموارد البشرية .

خامسا: أهمية الدراسة

- التعرف على النمط القيادي الأحسن للتسيير .
- تعد القيادة في عصرنا الحاضر موضوعا أساسيا من موضوعات العمل والتنظيم فلها علاقة مباشرة بتنمية أداء الموارد البشرية .
- معرفة مدى مساهمة القيادة في تحويل الأهداف إلى نتائج.

سادسا :محددات الدراسة

الحدود المكانية : يتمثل المجال المكاني لدراسة في شركة نفعال بولاية سعيدة .

الحدود الزمنية : امتد المجال الزمني لدراسة الميدانية، فقد انطلقت شهر جانفي 2022 الى غاية ماي 2022



سابعا: أسباب اختيار الموضوع

أسباب الموضوعية :

محاولة تحديد العلاقة بين متغيري القيادة وأداء الموارد البشرية .

الأسباب الذاتية :

الرغبة الذاتية في معالجة موضوع القيادة ومحاولة الاستفادة من نتائج البحث .

إن موضوع الدراسة يندرج ضمن اختصاصنا وتكويننا ومن المواضيع المهمة في مجال إدارة أعمال .

ثامنا : صعوبات الدراسة

أي بحث علمي تواجهه صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة خاصة إذا تعلق الأمر بالبحث الميداني ، كما واجهنا امتناع جزء من العمال عن الإجابة رغم سهولة وبساطة الاستبيان الذي لا يتطلب جهدا كبيرا وصعوبة استغلال الوثائق الداخلية للمؤسسة محل الدراسة بحكم التزام بالسر المهنية .

تاسعا : هيكل الدراسة

لمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول :

الفصل الأول أدبيات نظرية ،الفصل الثاني أدبيات تطبيقية الفصل الثالث الجانب التطبيقي .

الفصل الأول : تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث ،المبحث الأول بعنوان ماهية القيادة حيث تطرقنا لمدخل حول مفاهيم القيادة ،وفي المبحث الثاني إلى ماهية أداء الموارد البشرية ،أما المبحث الثالث فتناولنا فيه كل ما يخص وسائل القيادة المؤثرة على أداء الموارد البشرية .

الفصل الثاني : خصص للدراسات السابقة ومقارنتها مع الدراسة الحالية .

الفصل الثالث : تطرقنا من خلال الدراسة الميدانية لدور تأثير القيادة على أداء الموارد البشرية بشركة نفضال بسعيدة ،حيث تم العرض في المبحث الأول الطريقة والأدوات المستخدمة ،كما تطرقنا في المبحث الثاني لعرض ومناقشة نتائج الدراسة

**الفصل الأول : الإطار النظري
للقيادة وأداء الموارد البشرية**

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة وأداء الموارد البشرية

تمهيد:

تسعى كل مؤسسة على تحقيق أهدافها ، لذلك فهي تعتمد الدراسات والتجارب في ميدان تسيير الإدارة ، ولعل أهمها في وقتنا الحالي هو الاهتمام بالعنصر البشري ، باعتبارها عاملا رئيسيا وعنصرا جوهريا في نجاح أي مؤسسة أو منشأة ، بحيث أجمعا المفكرون على الأثر البالغ الذي تتركه القيادة سواء كان هذا الأثر ايجابيا أم سلبيا على الفرد والمؤسسة وعلى المجتمع ككل .

وعليه تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري للقيادة وأداء الموارد البشرية ، ومحاولة معرفة وسائل القيادة المؤثرة على أداء الموارد البشرية .

المبحث الأول: ماهية القيادة

المطلب الأول: نظريات القيادة

هناك الكثير من النظريات لتحليل وتفسير سيكولوجيا القيادة الإدارية، ومن أهم تلك النظريات نذكر ما يلي :

❖ نظرية السمات trait theory :

تركز على مميزات وسمات القائد الشخصية وقد أورد هولاند ندر hellander في هذا الجانب أن كل أعضاء الجماعة تحت بعض الظروف سوف يؤثرون على الآخرين، فالتعرف على القادة ليست قضية محصورة بتوافر كل السمات مجتمعية في القائد فالتميز بين القادة والأعضاء الآخرين النشطين يكون غير كامل، ولهذا يقرر مارفين شو وغيره من علماء الاجتماع، من أن هذه النظرية وإن كانت لا تقدم للباحثين تفسير ظاهرة القيادة إلا أنها قدمت العلاقة بين خصائص القائد والسمات الشخصية وذلك بحسب ما يمتاز به القائد من قدرات فكرية وعلمية تجعله أكثر تميز عن غيره .

❖ نظرية الموقف situational theory :

تعتمد فكرتها الأساسية أن القائد يظهر عن طريق تعامله في مواقف معينة، ووفقا لظروف المحيطة به من خلال التفاعل المباشر بين الناس، وهذه النظرية لا تحصر ظهور القادة على فئة معينة من الناس بل تمنح الفرصة لكل من له القدرة على الظهور كقائد في مواقف معينة، فالقائد الناجح هو الذي يكسب مجموعة من الخبرات يستطيع أن يحدث بها تغيير لسلوكه بحسب ما يتوافق مع الجماعة لمعالجة مواقف معينة . (النعمي، 2009، صفحة 181)

❖ النظرية المشتركة common theory :

فهي تربط بين نظرية السمات والموقف وذلك من خلال إدراك بعض الباحثين لعدم إهمال نظرية السمات ودليلهم في ذلك أن القائد لابد أن تكون له مجموعة من الخصال تميزه عن غيره من الناس والتي يصبح من خلال تصرفاته، وفي ظل الظروف المحيطة به يتصرف كقائد .

❖ النظرية الوظيفية functional theory :

تؤكد أن القيادة هي عبارة عن أداء وظائف جماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها وقد ينظر للقيادة على أنها وظيفة تنظيمية.

❖ النظرية التفاعلية inter actional theory :

- توضح على أن هناك تكامل وتفاعل بين كل متغيرات القيادة وهي :
- (1) القائد وشخصيته ونشاطه في الجماعة .
 - (2) الأتباع (اتجاهاتهم ، حاجاتهم ، مشكلاتهم) .
 - (3) الجماعة نفسها (بنائها العلاقات بين الأفراد ، خصائصها ، أهدافها) .
 - (4) الموقف كما تحدده العوامل المادية وطبيعة العمل وظروفه . (النعمي، 2009، صفحة 182)

❖ نظرية الرجل العظيم Greatman theory :

تعتبر من أقدم النظريات التي تعتمد خلفيتها الفكرية على أن القادة يولدون قادة ومن أهم البراهين التي اعتمدها ، أن للقائد القدرة الكافية في جعل الكثير من التحولات في حياة الجماعة التي يقودها بمختلف سماتها ، وخصائصها لأن القادة حسبهم يولدون ولا يصنعون . (شهاب، 2010، صفحة 113)

وعليه فالقيادة هي صفة مكتسبة فطريا وليست مطلقة يمكن أن يحضى بها جميع الأفراد ، وبالتالي ما يعاب على هذه النظرية أنها فشلت في تفسير ظاهرة القيادة ووصف القائد . (النعمي، 2009، صفحة 182)

المطلب الثاني: مفهوم القيادة

مفهوم القيادة : يعتبر مصطلح القيادة من المصطلحات التي غلبت عليها سمة التباين والاختلاف في مجال تحديد المفهوم وأصلها النظري الأمر الذي أعطى لمفهوم القيادة صفة المفهوم المركب ، فالباحث عند تعريفه القيادة يجد نفسه أمام جملة من المعاني ، منحت للقيادة تنوعا في التعاريف بسبب عدة دوافع سواء فيما تعلق بالسمات الشخصية التي تبنى عليها القيادة، أو قيم وسلوك الجماعة التي ينتمي إليها القائد ، أو حتى منطلقات الفكرية و الاديولوجية للباحث في حد ذاته ، غير أنه رغم كل هذه الاختلافات والتباينات في وجهة النظر في خصوص موضوع القيادة فقد عرفها العديد من الباحثين على أنها :

برنارد تشيستر B. I. chester : عرفها على أنها السمة التي تميز سلوك الفرد (القائد) وبواسطتها يوجه الأفراد وأنشطتهم وفق الجهود التنظيمية .

لويس آلان L. A. Allen : القائد هو الذي يرشد ويوجه الأفراد والآخرين ، وهو الذي يتيح الفرص من أجل التوجيه والتأثير بمرؤوسيه وسلوكهم .

جيمي جيبون G. Gibbon: حيث عرفها على أنها عملية التأثير بالجماعة بموقف معين في فترة معينة وفي مجموعة معينة من الأحداث بما يحفز الأفراد ليكافحوا برغبة لتحقيق الأهداف التنظيمية وإعطائهم الخبرة المساعدة في الوصول إلى الأهداف المشتركة والرضا . (نجم، 2015، الصفحات 21-22) أما القيادة في اللغة الانجليزية :

« system leader» are those head teachers who are wilhing to shouldor system leadership roles ,who care apout and work for the succés of other shools as well as their own .

بمعنى القيادة : هم هؤلاء الذين يرجون تحمل المسؤولية والعمل من أجل إنجاز المدارس الأخرى كإنجاح مدارسهم .

المطلب الثالث :أهمية القيادة

لقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية ،وتعمل كأداة محرك لها لتحقيق أهدافها . وأصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري ،ومن هنا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعا رئيسيا في دراساتهم ،وأصبحت تحتل جزءا بارزا في معظم كتب الإدارة العامة وإدارة الأعمال وعلم النفس الإداري .

ويبرز دور القيادة الإدارية في الجانب الإنساني للإدارة أكثر منه في الجوانب الأخرى حيث تؤثر أساسا على السلوك الإنساني للعاملين ،أما بالنسبة للجانب الاجتماعي للإدارة وأهدافها لتوجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون بين العاملين في المنظمة ،أما الجانب الخاص بأهداف الإدارة فان وظيفة القيادة هي العمل

على تحقيق أهداف المنظمة . (حلاق، 2020، الصفحات 23-24)

كما تكمن أهمية القيادة فيما يلي :

1. أنها حلقة الوصول بين العاملين ،وبين خطط المؤسسة وتصوراتها .
2. أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات .
3. السيطرة على مشكلات العمل وحلها ،وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء
4. تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة .

5. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة ،كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم .
6. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة .
7. تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان . (خيري، 2013، الصفحات 21-22)

المطلب الرابع: أنواع القيادة

يمكن تصنيف القيادة لأغراض المناقشة إلى ستة أنواع، (الشخصية، غير الشخصية المتسلطة، الديمقراطية، الأبوية، غير الرسمية) وهذه الأنواع مختلفة كل الاختلاف ،ومن ثم لا يمكن لأحدها أن يحل محل الأنواع الأخرى ،كما أنها ليست على نفس المستوى من الأهمية .

وهي تمثل أنواعا من القيادة حيث يتركز الاهتمام في كل نوع منها على بعض الخصائص المعينة.

القيادة الشخصية: تزاوُل عن طريق الاتصال الشخصي ،وهنا يحدث التوجيه والتحفيز بالكلام أو شخصيا بواسطة القائد ،وهي من الأنواع الشائعة والتي تمتاز بالفاعلية بالإضافة إلى البساطة .

القيادة غير الشخصية: فهي التي تزاوُل من خلال مرؤوسي القائد أو عن طريق وسائل غير شخصية مثل الخطط والأوامر ،وهي أيضا شائعة وتستخدم تقريبا في مجالات الأعمال المختلفة .

القيادة المتسلطة: فهي تقوم على افتراض أن القيادة حق يعطى للفرد الذي يتمتع بالسلطة ،فالقائد المتسلط لا يشاور أحدا وإنما يأمر بالتنفيذ .

القيادة الديمقراطية: وهي عكس المتسلطة تتسم بالمشاركة غير الرسمية للجماعة ،وبالاستفادة من

آرائها ،هذا مع تشجيع المبادرة من جانب المرؤوسين .

وتهتم القيادة الديمقراطية بمصالح الجماعة وتعمل على إشباعها .

القيادة الأبوية: تهتم بالنفوذ الأبوي في العلاقات بين القائد والجماعة والذي ينعكس على اهتمام القائد براحة ورفاهية التابعين ،وهذا النوع من القيادة يهدف إلى الحماية والإرشاد ،وفي ظلّه يكون من الصعب تطوير استقلال الجماعة واعتمادهم على أنفسهم .

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة وأداء الموارد البشرية

القيادة غير الرسمية: فيقصد بها ذلك النوع الذي يظهر أصلا بواسطة الأشخاص الذين ينتمون إلى جماعات التنظيم الاجتماعي غير الرسمي .

وهناك عدد من الاعتبارات التي تؤثر على اختيار نوع القيادة وأهمها : (الزمن ،الحيز ،الأفراد)

فمثلا في حالات الطوارئ القصوى ،فمن المحتمل جدا استخدام القيادة المتسلطة ،فالظرف والوقت هنا لا يسمحان بأخذ آراء الجماعة ومناقشتها (نفذ الآن وناقش بعدئذ) . أما في حالة الشركة التي تتكون من عشرين أو ثلاثين فرعا ،فان الحيز هنا يمنع استخدام القيادة الشخصية ،وبلا شك فان القيادة غير الشخصية هي التي ستستخدم على الأقل في بعض الأحيان . (العلاق ، 2020 ، الصفحات 101-102)

المبحث الثاني : ماهية أداء الموارد البشرية

المطلب الأول : مفهوم أداء الموارد البشرية

بدايةً يشير مفهوم الأداء في اللغة إلى عمل أو انجاز أو تنفيذ،والأداء هو الفعل المبذول الوظيفي يقصد به القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المطلوب من الموظف الكفاء المدرب .

- كما عرفه بيتر دراكر على أنه قدرة المؤسسة على الاستقرار والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعاملين (druker, 2007, p. 23).
 - وعرفته هاينز : بأنه الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة . (راشد، 2016 ، صفحة 208)
 - ويعرف أيضا على أنه قدرة شخص على تحقيق أهدافه وغاياته وكذلك تحقيقه توقعات مديره أو استكمال الأهداف التنظيمية . (shaikh, 2017, p. 312)
- لذا يمكن القول بأن أداء الموارد البشرية هو عبارة عن طريقة أو المنهجية التي ينتهجها العمال في المؤسسة لانجاز المهام والأعمال الموكلة إليهم بالشكل المطلوب من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

وعليه يعتبر الأداء هو الأثر الصافي للجهود التي يبذلها الفرد والتي تركز على قدراته وإدراكه للدور والمهام الموكلة له، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، والقدرات وإدراك المهام.

ومنه فإن الوصول إلى الأداء الجيد والمقبول إداريا يمثل المحصلة النهائية لتوافر وتفاعل ثلاثة عناصر رئيسية لدى الفرد وهي كالتالي



الشكل 01: يوضح العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك المهام

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: عناصر أداء الموارد البشرية

يتضمن الأداء الوظيفي مجموعة من العناصر أهمها ما يلي :

المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله . (شنطي،

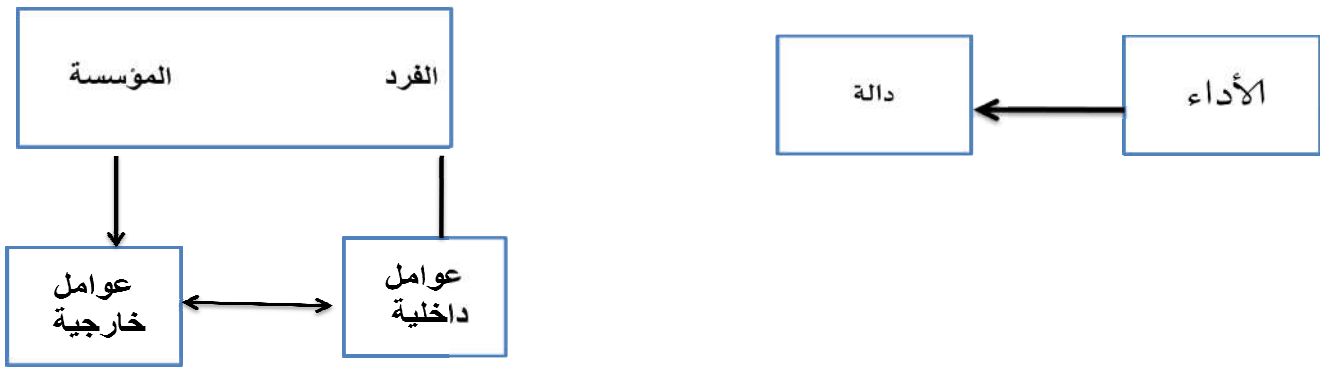
2009، صفحة 38)

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية

يوجد العديد من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند التعامل مع سلوك الأفراد وأدائهم ، حيث يعتبر المورد البشري مزيج من متغيرات الفرد من ناحية وخصائص المؤسسة التي يعمل فيها من ناحية أخرى ، فالأداء يتأثر بعوامل داخلية تتعلق بالفرد منها (الحاجات ،الخصائص الجسمية ،الدوافع ،

الحالة المزاجية ،) وعوامل الخارجية تتعلق بالمؤسسة منها (أهداف المؤسسة ،ثقافة المؤسسة ، نمط القيادة في المؤسسة ، سياسات المؤسسة) هذه العوامل الموضحة في الشكل التالي : (نصر، 2008، صفحة

(73



الشكل 02 : العوامل المؤثرة في الأداء

المصدر: مدحت أبو النصر .الأداء الإداري المتميز المجموعة العربية القاهرة.2008، ص73

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الأداء البشري وتتمثل:

أولا -العوامل الداخلية : إن الأداء البشري يتأثر بدرجة كبيرة بالعوامل الداخلية الخاصة بالأفراد ويمكن توضيح هذه العوامل في يلي :

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة وأداء الموارد البشرية

1. **التابعة والسلبية:** حيث الأولى تعني الاعتماد على مساعدة الآخرين، أما الثانية فتعني الإحجام عن المبادرة في العمل، وهاتين الخاصيتين تؤثر سلبا على الأداء.
2. **الخوف والقلق:** حيث يخلق الخوف عادة شعورا بعدم الاستقرار، مما يترتب عليه التوتر الزائد. والقلق يعتبر إحدى الحالات الانفعالية التي قد تصاحب الخوف ويؤدي ذلك إلى الاضطراب، وذلك يكون عائقا لتفكير والعمليات العقلية، وبالتالي فإن الأداء سيتأثر بسبب ذلك.
3. **التنافسية:** حيث انه كلما زادت درجة العدوانية والتنافسية فإن الأداء سوف يزيد.
4. **الثقة بالنفس:** يؤدي انخفاضها إلى انخفاض أداء الموارد البشرية.
5. **مستوى الطموح والدافعية للإنجاز:** فالفرد الذي لديه مستوى طموح مرتفع يتميز بأدائه المرتفع، عكس الفرد الذي ليس لديه طموح، ونفس الشيء بالنسبة إلى الدافعية للإنجاز.
6. **القدرة على التحكم الانفعالي:** فكلما انخفضت القدرة على التحكم الانفعالي لدى بعض الأفراد فإن أدائهم سوف ينخفض، والعكس إذا ارتفعت.
7. **النظرة إلى النفس:** حيث أن النظرة السلبية لذات يترتب عنها بعض التأثيرات السلوكية، مما يؤدي إلى انخفاض الأداء، ويحدث العكس إذا كانت النظرة إيجابية .

ثانيا -العوامل الخارجية(البيئية) :

وتتمثل هذه العوامل فيما يلي :

1. كثرة المسؤوليات والواجبات التي يتعين على الفرد القيام بها ضمن مهام وظيفته، وضيق الوقت، مما يجعله يركز على إتمام العمل ضمن الوقت المحدد، و يهمل التركيز على جودته.
2. نقص التعاون من طرف الآخرين، حيث من المعروف أن التعاون بين الأفراد يؤدي إلى رفع مستوى الأداء، والقيام بالعمل بصورة منفردة يؤدي إلى خفضه.
3. القوانين والإجراءات المحددة من طرف الإدارة، وكذلك السياسات غير الواضحة التي تؤدي إلى عرقلة الأداء.
4. العوامل المختلفة مثل الحرارة، الضوضاء، وترتيب الآلات.....الخ.
5. أسلوب القيادة المعتمد من طرف القائد، الذي يعتبر من بين أهم العوامل المؤثرة على مستوى أداء الموارد البشرية، من خلال تأثيره على محدداته.
6. كما أن وجود نظام للحوافز من شأنه أن يؤدي إلى رفع مستوى الأداء، لأنه يدفع الأفراد إلى بذل جهد أكبر

في العمل . (بعيبش، 2016-2017، الصفحات 16-17)

المطلب الرابع: معوقات أداء الموارد البشرية

هناك عدة معوقات تؤثر سلبا على أداء العاملين، ويمكن تلخيص بعض المعوقات فيما يلي:

* **عوائق التعلم:** قد يكون الشخص بطيء التعلم مما يخلق مشكل تطوير أدائه إذا كان ضعيف .

* **عوائق نقل ما تم اكتسابه:** قد يتعلم الشخص مهارات جديدة في الدورات التكوينية، لكنه يجد صعوبة في نقلها نظرا لمتناخ المنظمة وما يسوده من ثقافة وأعراف وتقاليد .

* **عوائق شخصية:** إن أداء الفرد في المنظمة يتأثر بعدد من العوامل النفسية، والتي تؤثر فيه و يمكن تقسيمها إلى العوامل التالية:

العوامل الداخلية: تتعلق بالفرد وبعض صفاته كالقدرات والمهارات الفردية

العوامل الخارجية: تتعلق بظروف محيط العمل، وتشمل العلاقات الاجتماعية وجماعات العمل، النمط الإشرافي والقيادي السائد . (حسن، 1999، صفحة 214)

المبحث الثالث : وسائل القيادة المؤثرة على أداء الموارد البشرية

المطلب الأول : أنماط القيادة

هناك العديد من النظريات الإدارية المتعلقة بتصنيف القادة، ومن أبرز الأنماط القيادية :

النمط الأوتوقراطي : ويطلق عليه القيادة التسلطية أو الاستبدادية، ويدور هذا النمط من القيادة حول محور واحد هو إخضاع أمور كافية التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة بمفهوم الرئاسة، فيحتكر السلطة لاتخاذ القرار ويحدد المشكلات ويضع لها الحلول بمفرده، ويبلغ المرؤوسين بأوامره ويكون عليهم السمع والطاعة دون إتاحة أي فرصة للمناقشة ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التهديد والتخويف

ويستخدم هذا النمط من القيادة إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبيعته يميل إلى قمة العمل والتهرب من المسؤولية وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير ، وتجعله يعمل خوفا من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل لذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته، وقد وضع علماء الإدارة مثل : ماكري جور ، وليكرت مبررات كثيرة لهذا الأسلوب منها :

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة وأداء الموارد البشرية

- إن بعض الناس لا ينفذ معهم إلا أسلوب الحزم الذي يوائم بين الأهداف الفرد والتنظيم .
- إن بعض الأفراد البيروقراطيين لا يتحملون المسؤولية ولا يخضعون بإرادتهم للنظام مما يستدعي اللجوء غالى الحزم معهم .
- لا يمكن قبول كل الآراء أسلوب الشدة كما لا يمكن رفضها بالكلية كذلك بالنسبة لأسلوب اللين وبالتالي يتم جمع بينهما من تجريد القائد من سلطة وجعله شكل بلا مضمون .

النمط الدكتاتوري : هو ذلك النمط من القادة الذي يحصل على النتائج من خلال التخويف حيث يجبر العاملين على عمل عملهم بالضبط و هذا النمط في القيادة لا يعطي الفرصة لأحد لأن يوجه إليه سؤالاً ، ويحقق النتائج من خلال تطبيق العقوبات والتخويف . (العلاق، 2020، صفحة 221)

النمط الديمقراطي: يقوم هذا النمط القيادة على ثلاث ركائز هي العلاقات الإنسانية و المشاركة و تفويض السلطة فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباع حاجتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم ، وتنتج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وكرامتهم . فهي تقوم على ثقة في المرؤوسين والاستفادة من آرائهم وأفكارهم في دعم السياسات التي تتبناها المؤسسة و إتاحة الفرصة لمبادراتهم في التخطيط أعمالهم وتوفير جو من الانفتاح والتجاوب الحر مع العاملين والقيادة الديمقراطية إلى رفع روح المعنوية للعاملين ومضاعفة الطاقة الإنتاجية ، وتشجيع روح المبادرة والإبداع والابتكار وتحقيق التآلف والاندماج بين العاملين والقائد الديمقراطي لا يتسلط في عمله وإنما يتفاعل من خلال عقد اللقاءات وإجراء الحوار والمناقشات ويطلع مرؤوسيه على المشكلات التي تواجه المنظمة ويسمح لهم بتبادل الأفكار والاقتراحات لحل تلك المشكلات ويشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات والقائد الديمقراطي يحظى برضا التابعين عن قيادته في سعيه إلى استمالتهم لمشاركته المسؤولية في اتخاذ القرارات بوصفه احد أفراد الجماعة التي يقودها . (ابراهيم، 2007)

النمط الحر (الطليقة، المتسببة): يقوم هذا الأسلوب على إعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد المهمات والأنشطة مع أدنى الحد من تدخل القائد ومشاركته في قيادة العمل أو النشاط ، حيث يقتصر دور القائد على تقديم المستلزمات الأساسية من مواد ومعلومات ضرورية لانجاز العمل المطلوب من المرؤوسين تأديته .

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة وأداء الموارد البشرية

ويرجع استخدام هذا النمط من القيادة إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر أسلوبا لتوجيه جهود الأفراد ونشاطاتهم ، إن استخدام هذا أسلوب لم يصل إلى حد الذي يجعل منه منهجا ثابتا . (بلكرمي، 2013)

المطلب الثاني : مهارات القيادة

لا شك أن كل القائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعد على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها ، لكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد ،التابعون ،الموقف) فلا بد أن يحرز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية ، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية الأخرى ، وهذه المهارات الأساسية هي :

المهارات الفنية :

وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله ومنتقنا إياه ،وملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤدنها ،وعارفا لمراحلها وعلاقتها ومتطلباتها . كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ، ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بانجاز العمل .

المهارات الإنسانية :

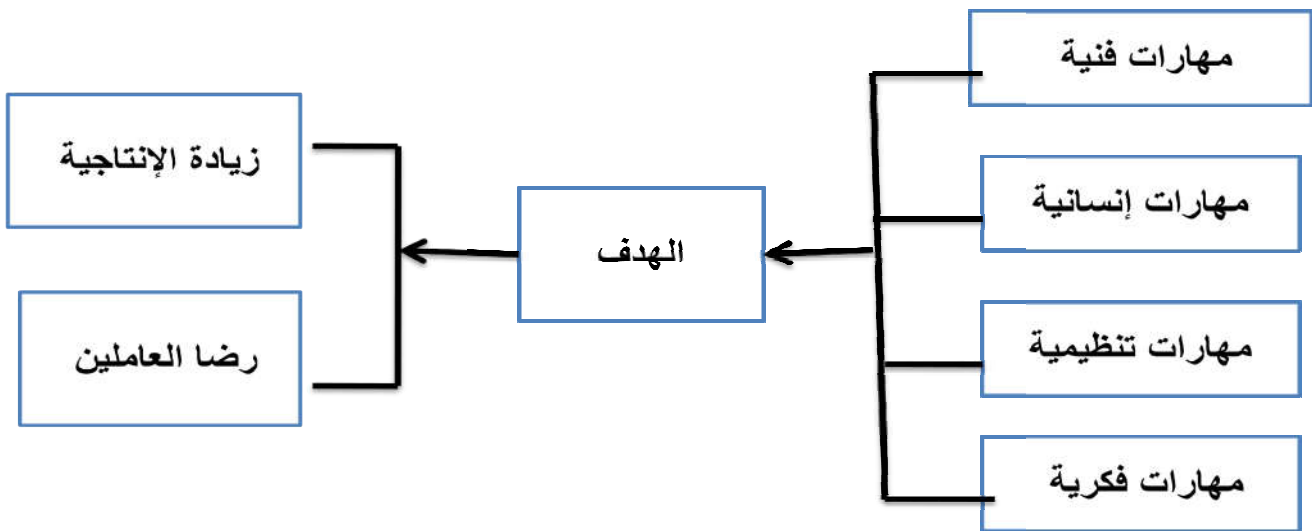
ويعني بها المقدرة على تفهم السلوك العاملين وعلاقتهم ودوافعهم وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم لان معرفة القائد بأبعاد السلوك الإنساني تمكنه من فهم نفسه أولا ومن ثم معرفة مرؤوسيه ثانيا وهذا يساعد على إتباع حاجات التابعين ، وتحقيق الأهداف المشتركة .

المهارات التنظيمية :

وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ،ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها ، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود وإدراك وفهم جميع اللوائح والأنظمة .

المهارات الفكرية :

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة ، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين ، وكذا أفكار تغير المنظمة وتطويرها حسب المتطلبات العصر والظروف . (العلاق , 2020 , pp. 15-16)



الشكل 03 : مهارات القيادة

المصدر: د.بشير العلاق .القيادة الإدارية .دار اليازوري العلمية .2020.ص16

المطلب الثالث : العوامل التي تتحكم في اختيار النمط القيادي

بعد التعرف على الأنماط المختلفة للقيادة يصبح من مهم أن نعرف ما هي العوامل أو القوى التي ينبغي أن يأخذها المدير في الحسبان عند اختبار هذه الأنماط مع العلم أن كل قوة منها تختلف عن الأخرى، وتتحكم المدير بها سيساعده على تعميم المشاكل التي تواجهه وتحديد النمط القيادي المناسب .

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة وأداء الموارد البشرية

1- القوى المتعلقة بالمدير: يتوقف سلوك المدير في المنظمة على القوى المتعلقة بشخصيته، فهو يدرك مشاكل

كل قيادة بطريقة فريدة على أساس خلفيته ومعرفته وخبرته ومن بين القوى الداخلية التي تؤثر فيه ما يلي :

- نظام القيم الخاص به، ودرجة ثقته في مرؤوسيه .
- الميل القيادية الخاصة بالشخص فيها نجد نوعان من المديرين ،نوع يشرك مرؤوسيه في إصدار الأوامر واتخاذ القرارات ونوع لا يشركهم .
- درجة شعور بالأمان في المواقف التي تتسم بالتأكيد، فالمدير الذي يفرض في عملية اتخاذ القرارات يقلل من درجة إمكانية التنبؤ بها .
- مدى أساس المدير بمرؤوسيه نحو تنميته كفاءات المرؤوسين وإعدادها للمستقبل .

القوى المتعلقة بالمرؤوسين: قبل أن يحدد المدير الطريقة أو النمط الذي يقود به المجموعة فعليه أن يأخذ بعين

الاعتبار بعض العوامل التي تؤثر في سلوك مرؤوسيه ،بالإضافة إلى أن المرؤوس له توقعات معينة متعلقة بالطريقة

التي يعامله بها رئيسه وكلما زاد فهم المدير لهذه العوامل كان بإمكانه أن يحدد بدقة نوع السلوك الذي يمكن عن

طريقه دفع المرؤوسين للعمل بكفاءة .

وبصفة عامة يستطيع المدير أن يسمح لمرؤوسيه بدرجة أكبر الحرية إذ توافرت الظروف الأساسية

التالية :

- إذا زادت حاجة المرؤوسين إلى درجة الإشراف التي يريدونها .
- إذا كان استعدادهم الكبير لتحمل المسؤولية لاتخاذ القرارات.
- عندما يعرفون أهداف المنظمة ويتفقدون مع هذه الأهداف ويسعون لتحقيقها .
- إذا زادت قدرتهم على التعامل مع المواقف الغامضة .
- عندما يملكون المعرفة والخبرة اللازمة والتي تمكنهم من التعامل مع المشكلة .
- إذا كانوا يتوقعون المشاركة في اتخاذ القرارات ويحرصون على ذلك .

وقد يميل المدير إلى الاعتماد على نفسه في اتخاذ القرارات ما لم تتوافر الشروط التالية إذ يصبح هذا هو

الاختيار وحيد أمامه .

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة وأداء الموارد البشرية

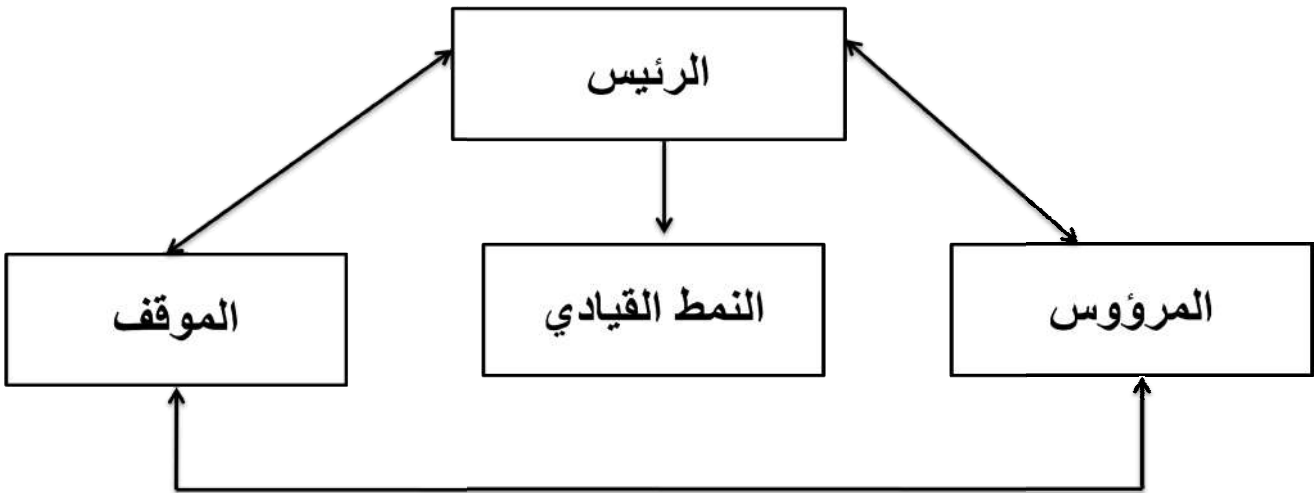
القوى المتعلقة بالموقف : من بين القوى المتعلقة بالموقف والتي تحيط بالمدير هي :

نوع المنظمة فالمنظمات مثل الأفراد لها ثقافتها وقيمها وتقاليدھا التي تؤثر دون شك في سلوك من يعملون بها ،ويتم توصيل هذه الثقافة التنظيمية أو القيم أو التقاليد خلال أكثر من قناة للاتصال بكل السياسات المعلنة ،نوصف الوظائف أو أحاديث المدير العام العرضية .

1. فعالية الجماعة فقبل أن يفوض المدير سلطته في اتخاذ القرار إلى الجماعة التي يرأسها يجب عليه أن يتأكد من مدى ترابط أفراد الجماعة وعملهم معا بكفاية واحدة .
2. المشكلة نفسها فطبيعة المشكلة تحدد درجة السلطة التي ينبغي أن يفرضها المدير إلى مرؤوسيه .
3. ضغط الوقت ، فكما زاد شعوره بالحاجة إلى قرار فوري كلما أصبح من الصعب أن يفوض سلطته لاتخاذ القرار للآخرين .

هذه القوى الثلاث الرئيسية التي يحدد اختيار نمط القيادة والعوامل التي تتضمن كل مجموعة يبقى أن يوازن المدير حسب مقتضيات الموقف وحكمة الشخص عليه وبين الأهمية النسبية لكل منها .

(زواتيني، 2020، الصفحات 61-62)



الشكل 04: يوضح هذه القوى عندما يتمتع بنفس الأهمية النسبية

المصدر: د. زواتيني عبد العزيز، تنمية المورد البشري، مركز الكتاب الأكاديمي

المطلب الرابع : تأثير وعلاقة القيادة بأداء الموارد البشرية

من خلال ما تقدم من تفاصيل حول كل من القيادة الإدارية وأداء العاملين يتبين لنا وجود علاقة قوية بينهما فأداء العاملين متعلق أساسا بالسلوك المتبع من طرف القائد ولتوضيح ذلك نتطرق إلى ما يلي :

ركائز القيادة الإدارية الداعمة لأداء العاملين:

تعتمد القيادة على مجموعة من المهارات والوظائف التي يمكن من بناء سلوك ايجابي لدى المرؤوسين وفي مسعى تحقيق الأداء العالي للعاملين لهم ، وترتكز أساسا على مجموعة من الركائز والتي يمكن إدراجها ضمن الكلمة الانجليزية **touche human** أي اللمسة الإنسانية والتي تعني :

_ استمع إليه :

والتي نقصد بها قيام القائد بالإنصات والاستماع إلى آراء ومقترحات المرؤوسين ، وهذا بدوره يدعم انتماءهم للمنظمة .

احترام شعوره :

بمعنى أن يقدر القائد مشاعر ورغبات المرؤوسين ويحترمهم ، وهذا يحسن من مستو التوافق والانسجام في المنظمة.

حرك رغبته :

فعلى القائد يعمل على دفع وتحفيز المرؤوسين وتعبئة طاقتهم وتوجيهها لأداء المهام بالفعالية .

قدر مجهوده :

يعد هذا العنصر من أساسيات الداعمة لأداء العاملين بحيث أن مكافأة القائد لمرؤوسيه سواء ماديا أو معنويا يرفع من مستوى الأداء لديهم .

مده بالأخبار :

بحيث أن اتصال القائد بمرؤوسيه واطلاعهم بمجريات الأحداث يعزز الثقة بينهم .

درية :

إذ يجب على القائد أن يمتلك مهارات تمكنه من تنمية قدرات مرؤوسيه وتدريبهم وهذا بدوره ينمي الشعور بالراحة والاستقرار.

➤ أرشده O.open his eyes :

تعد عملية الإرشاد من المحاور الأساسية للقيادة الإدارية إذ تسمح بتوجيه وتعبئة طاقات المرؤوسين في اتجاه تحقيق أهداف وذلك من خلال توضيح مجريات العمل وتبسيطها لتمكينهم من إدراك سبل أدائهم.

➤ تفهم تفرد U.understand his unequenss :

بحيث المرؤوسين مثل سائر البشر يتأثرون بمؤثرات خارجية متعلقة ببيئة العمل أو الحياة الاجتماعية له وكذلك مؤثرات داخلية "ذاتية" وهذا ما يولد الشعور والرغبة بالتفرد، وعلى القائد أن يتفهم هذا الشعور ويساند المرؤوسين وذلك بحق جودة حياة العمل وتنمية السعادة فيهم.

➤ اتصل به C.contact him :

فالقيادة الإدارية عبارة عن تفاعل بين القادة والمرؤوسين وهذا ما يتطلب وجود اتصال مستمر لبناء التوافق والتطابق بينهم.

➤ كن صادق H.be honest :

يعتبر الصدق العنصر الفعال في بناء الثقة بين القائد والمرؤوسين وهذا الأخير يسمح بتعزيز التطابق وأداء العاملين.

وعليه تعد هذه الركائز كتأكيد على أهمية أسلوب قيادي مناسب للتأثير على المرؤوسين والرفع من أداء العاملين.

(عائشة، 2016، صفحة 28)

خلاصة الفصل

مما تقدم يمكننا القول أن منظمات الأعمال، يجب أن تسعى جاهدة إلى الاستفادة من مواردها البشرية التي تمثل السلاح الفعال في صراع عصر المعرفة ، وكل ذلك مرهون بقيادة إدارية عليا تنشر ثقافة تنظيمية تتحدد معالمها بأهمية الفرد داخل المنظمة، فكلما كانت القيادة كفؤاً ينعكس ذلك بشكل ايجابي على المنظمة ، وتستطيع أن تقدم أهدافها ، فالقادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص والمكافأة .

قائمة المراجع باللغة العربية :

الكتب

أ.وداد بلكرمي. (ديسمبر , 2013). أثر الانماط القيادية على الاداء الوظيفي . مجلة العلوم الانسانية العدد 404 .

أحمد النعيمي. (2009). السياسة الخارجية . عمان : دار زهران للنشر والتوزيع .

الدكتور أسامة خيرى. (2013). الجديد في القيادة الادارية . عمان الاردن : دار الراية للنشر والتوزيع .

الدكتور بشير العلق. (2020). القيادة الادارية . عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .

الدكتور بطرس حلاق. (2020). القيادة الادارية. الجمهورية العربية السورية : الجامعة الافتراضية السورية.

د. عبد العزيز زواتيني. (2020). تنمية المورد البشري . مركز الكتاب الاكاديمي .

راوية محمد حسن. (1999). السلوك في المنظمات. الاسكندرية : دار جامعة .

محمد العجمي ،حسين محمد ابراهيم. (2007). القيادة التربوية . عمان : دار الميسر للنشر .

مدحت ابو نصر. (2008). الاداء الاداري المتميز . القاهرة: مجموعة العربية .

نجم عبود نجم. (2015). القيادة والادارة الابتكار . عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

مجلات :

شهرزاد محمد شهاب. (2010). القيادة الادارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة

. دراسات تربوية ، 113.

علي رحمة راشد. (2016). استراتيجيات الصراع التنظيمي وانعكاساتها في أداء الوظيفي .

مجلة العلوم الاقتصادية والادارية العدد 98 .

أطروحات :

فايزة بن مساس ، أمنة بن بعبيش. (2016-2017). أثر التشارك المعرفي على أداء

الموارد البشرية. شهادة الماستر في علوم التسيير ، 16-17. تسيير الموارد البشرية .

قاديري عائشة. (2016). العلاقة بين استخدام نظم المعلومات الادارية ومستوى أداء

العاملين. مذكرة ماستر . جامعة المسيلة ، تخصص مراقبة التسيير .

محمود عبد الرحمان ابراهيم شنطي. (2009). أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد

البشرية. ماجستير في ادارة اعمال . غزة، كلية التجارة في الجامعة الاسلامية.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية :

factors Affecting .(january, 2017 17) .Muhamammad rafique shaikh
international .to employee performance A study of islamic Banks
.312 ، *journal of Academic Research in Accounting*
harvard business .*pepole and performance* .(2007) .peter drucker
.school

الفصل الثاني: أدوات التطبيقية

تمهيد:

سيتم التطرق من خلال هذا الفصل إلى تحليل ودراسة ما توصل إليه مجموعة من الباحثين السابقين في رسائلهم ومذكرتهم وأعمالهم والتي تتصل بمجال موضوعنا في ثلاث مباحث ، منها ما هو باللغة العربية ومنها ما هو باللغة الأجنبية ، على أن يتم مقارنة كل من الدراسات السابقة والحالية .

المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

المطلب الأول: الدراسة الأولى

عبارة عن مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ،في علوم التسيير ،تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعنوان ،تأثير النمط القيادي على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،للمترشح فرحات إحسان ،جامعة قاصدي مرياح - ورقلة 2016.

الإشكالية الدراسة :

ما مدى تأثير النمط القيادي على أداء الموارد البشرية ؟

أهداف الدراسة :

- توضيح مفهوم النمط القيادي وأهميتها وكذا إبراز المهارات القيادية الواجب توافرها في قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأوجه القصور في أداء القادة الواجب تجنبها.
- تحديد النمط القيادي السائد في كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
- قياس أداء المديرين والرؤساء في مختلف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
- إبراز طبيعة العلاقة الموجودة بين النمط القيادي وأداء الموارد البشرية.

نتائج الدراسة :

- ظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداما لدى مديري ورؤساء الأقسام ورؤساء المصالح ورؤساء الفرق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- بينت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على مؤشرات أداء الموارد البشرية.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين النمط القيادي الديمقراطي المستخدم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومؤشرات أداء الموارد البشرية.

المطلب الثاني : الدراسة الثانية

عبارة عن مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم إجماع ،تخصص علم إجماع تنظيم وعمل بعنوان { النمط القيادي وأثره على أداء الموظفين } للطلبتين تفريح أمال، هادي نور الهدى - جامعة احمد دراية -أردار - 2020

إشكالية الدراسة :

هل تؤثر القيادة الإدارية على أداء العاملين؟

أهداف الدراسة :

- تهدف الدراسة عموماً إلى إجابة على تساؤلات الفرعية واختبار الفرضيات المقدمة لإثبات صحتها أو نفيها.
- الوقوف على السمات التي يجب توافرها في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام المنوطة بهم بكفاءة وفعالية.
- وكذا التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء في المؤسسة.
- أما الهدف العلمي من هذه الدراسة هو الرغبة في التزويد بالمعرفة وتنمية ملكات فكرية والقدرات العقلية والتدريب على عملية البحث وكذلك زيادة القدرة العلمية على التحميل السوسيلوجي التنظيمي.

نتائج الدراسة :

- تبين لنا أن النمط المستخدم والسائد هو النمط الديمقراطي مقارنة بالأنماط الأخرى.
- تبين لنا أنو يوجد أثر إيجابي لنمط القائد الديمقراطي على انضباط العمال ومستوى أدائهم فكلما كان نمط القائد ديمقراطيا كلما كان مستوى أداء العاملين مرتفعاً.
- تبين لنا أن النمط القيادي المستخدم في المؤسسة له دور في تحسين وتطوير المؤسسة.
- تبين لنا أنه كلما كانت القيادة جيدة كلما ساعد ذلك في الرفع من الكفاءة والخبرة المهنية للقوة العاملة والتي تكون نتائجها انضباط العمال ومستوى عال من الأداء.

المطلب الثالث : الدراسة الثالثة

عبارة عن مقال منشور في مجلة الباحث الاقتصادي ،بعنوان دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة ، للباحثة أستاذة ليلي بوحديد (2011- 2013) ، حيث حاول الباحث من خلال مقاله دراسة دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، من خلال إجراء عملية المقابلة ل 149 عامل خضعوا للتدريب من بين 475 عامل إجمالي، جامعة الحاج لخضر -باتنة .

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

الإشكالية:

كيف يساهم التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة بالمؤسسة الصناعية؟

أهداف الدراسة :

- التعرف على مفهوم أداء الموارد البشرية .
- إبراز سمات اقتصاد المعرفة.
- التطرق إلى التدريب في ظل اقتصاد المعرفة .

نتائج الدراسة :

- ❖ تتم عملية دراسة أداء الموارد البشرية بالشركة من طرف دائرة الموارد البشرية ، وتتمثل أهداف هذه الدائرة في التطوير والتحسين المستمر لكفاءات ومؤهلات الموارد البشرية تماشياً مع التطورات ، توعية الموارد البشرية ومحاولة إشراكهم قرارات الشركة والسعي لتخفيض معدلات غيابات وحوادث العمل بالشركة.
- ❖ اعتماد مؤسسة الاسمنت بباتنة على التدريب كأسلوب لتنمية ورفع كفاءة وخبرة مواردها البشرية، وتراه ضروري لتبقى في السوق والتقدم أكثر نحو الأحسن.
- ❖ تحقيق المؤسسة لنتائج إيجابية بعد التدريب مثل تخفيض الوقت، تحسين الإنتاجية والاستغلال الأمثل لليد العاملة وبالتالي، تحسين أداء المؤسسة.

المبحث الثاني: الدراسات الأجنبية

المطلب الأول : الدراسة الرابعة

هو عبارة عن مقال علمي بعنوان importance of leadership in administration للباحث simon

A Elhajj ، 24 سبتمبر 2013، حيث حاول الباحث من خلال مقاله دراسة دور القيادة في الإدارة .

الإشكالية :

ماهي أهمية القيادة في الإدارة ؟

أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى :

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

- ✓ مناقشة مسؤوليات القيادة الإدارية اتجاه الموظفين الشركة والمجتمع .
- ✓ إبراز دور الرئيس التنفيذي في نجاح الشركة .
- ✓ إبراز دور القائد الإداري في نمو الشركة .

نتائج الدراسة :

- ✓ توصلت إلى إبراز دور القائد الإداري في نمو الشركة .
- ✓ القيادة في الإدارة هي عمل جماعي يتقاسم هدف واحد .
- ✓ تعتبر القيادة عامل أساسي في الحكومة والشركات وهذا يكفل كفاءة الأداء وانجاز المهام .
- ✓ توجه وتدعم الموظفين للاستفادة من الأهداف التنظيمية .

المطلب الثاني : الدراسة الخامسة

هو عبارة عن مقال منشور في مجلة المراجعة الجزائرية للتجسيد الاقتصادي ، بجامعة غرداية (الجزائر)
بعنوان :

" Evaluate human resource performance in 360° method using the ERP system A case study of a sample of oil companies in Algeria"

للباحثين "Mohamed Yazid DOKKAR" و "Abderrahmane BENSANIA" ، 07-02-2020 ، حيث حاول الباحثان من خلال هذا المقال دراسة تقييم أداء الموارد البشرية بطريقة 360° باستخدام نظام التخطيط موارد المؤسسة .

الإشكالية :

إلى أي مدى تساهم طريقة 360° في تقييم أداء الموارد البشرية باستخدام نظام تخطيط الموارد في المؤسسة الاقتصادية ؟

الأهداف الدراسة : تهدف هذه دراسة إلى مجموعة من أهداف متمثلة في:

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

- تحديد الدقيق لواقع عملية تقييم أداء الموارد البشرية باستخدام طريقة 360° وباستخدام نظام تخطيط الموارد في المؤسسة (أهمية ، طرق ، استخدامات) .
- استفادة من نتائج الدراسة الميدانية في تقديم بعض المقترحات التي تساعد المؤسسات الاقتصادية الوطنية على اعتماد هذا الأسلوب ، وكذلك زيادة وتحسين الأساليب التي تقيم أداء الموارد البشرية .

نتائج الدراسة :

- ✓ تطبيق طريقة 360° لتقييم أداء الموارد البشرية كأداة فعالة .
- ✓ تعتمد المؤسسات الوطنية عموماً على تطبيق هذا النظام وفقاً لقدرات المتاحة .
- ✓ دراسة إمكانية تطبيق طريقة 360° لتقييم أداء الموارد البشرية .

المبحث الثالث :الفرق بين الدراسات السابقة والحالية

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى تبيان أوجه التشابه والاختلاف بين موضوعنا وباقي مواضيع متطرق إليه وذلك من الناحية النظرية والمنهجية مع تبيان أصولية موضوعنا .

أوجه التشابه والاختلاف :

الدراسة الأولى : مذكرة ماستر لمترشح فرحات إحسان ، بعنوان تأثير النمط القيادي على أداء الموارد البشرية في مؤسسات الصغيرة ومتوسطة- دراسة حالة ورقلة

من الناحية النظرية : فمن الزاوية نظرية يمكن القول أن دراستنا تتشابه إلى حد ما مع الموضوع الأول ، من خلال معالجتنا لنفس الموضوع " تأثير النمط القيادي على أداء الموارد البشرية " وإبراز شتى المفاهيم التي حظيت بها هذه الدراسة مع التعرض إلى خصائصه وأهميته في المؤسسات الجزائرية ككل .

من الناحية المنهجية والتطبيقية : يختلف موضوعنا عن موضوع المترشح فرحات إحسان من حيث طبيعة الدراسة التي أجريت على مستوى شركة نفطال في حين أن موضوع الأول كان شاملاً ، اهتم بدراسة جميع الجوانب المتعلقة بموضوع البحث مع اعتماد على التحليل العلاقة بينهما ، كما تم استخدام المنهج الإحصائي في اختبار الفرضيتين ، لتوصل إلى مدى صدقهما من عدمه ، وذلك باعتماد على تحليل نتائج الاستبيان وأشكال البيانات ، وهي نفسها المعتمدة في موضوعنا إلا أن الاختلاف يكمن في البعد الزمني .

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

الدراسة الثانية : مذكرة ماستر للمرشحتين تفريح أمال ، هادي نور الهدى بعنوان "تمط القيادي وأثره على أداء الموظفين - دراسة حالة أدرار" .

أوجه التشابه والاختلاف :

من حيث المضمون : حيث أن تحليل موضوعنا حمل في طياته دور القيادة على أداء الموارد البشرية وتأثيره على المؤسسات لأنه يعتبر أداة مهمة في تحقيق أهداف وغايات المؤسسة وفي الحفاظ على بقائها واستمراريتها

من حيث الهدف : تتشابه دراستنا مع دراسة الباحثين "تفريح أمال ، هادي نور الهدى" ، من حيث محاولة تبيان مدى أهمية القيادة وتوضيح أنواعها وخصائصها وإيجابيتها والوقوف على علاقة التي تربطها بأداء الموارد البشرية ، غير أن اختلاف يكمن في التسلسل معتمد في تقديم المعارف وصياغة المفاهيم.

من حيث البعد الزمني والمكاني : نجد أن تشابه يتعلق في موضوع الدراسة نفسه ومتمثل في دور القيادة على أداء الموارد البشرية ، غير أن اختلاف يكمن في كون أن دراستنا أجريت على مستوى شركة نفطال - سعيدة - بينما أجريت دراسة مترشحتين على شكل مناقشة فرضيات - أدرار - .

الدراسة الثالثة : مقال علمي للباحثة أستاذة ليلي بوحديد ، بعنوان "دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة" .

أوجه التشابه والاختلاف :

من حيث الهدف : يتجلى التشابه من خلال التعرف على مفهوم أداء الموارد البشرية غير أن اختلاف يكمن في اهتمام مقال الباحثة بدور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية .

من حيث البعد الزمني والمكاني : ما لا يمكن نفيه أن الدراستين تتفقان في كون أن أداء الموارد البشرية له دور كبير في تسيير المؤسسات ، غير أن اختلاف يتجلى في البعد الزمني كون أن مقال يتوقف عند سنة 2013 ، وموضوعنا يصل إلى 2022.

الدراسة الرابعة : مقال علمي بعنوان importance of leadership in administration للباحث simon A .Elhajj

أوجه التشابه والاختلاف : كلا الدراستين تناولت من الجانب النظري موضوع القيادة في ادراة من حيث المفهوم و الأهمية .

من حيث المنهجية والتطبيقية : كان هناك تشابه في المنهج من حيث الدراستين حيث أجمعوا على استعمال المنهج الوصفي ، غير أن الاختلاف يكمن في البيئات التي أجريت فيها الدراسات ، وتنوع المتغيرات التابعة التي تناولتها .

الدراسة الخامسة : هي عبارة عن مقال علمي بعنوان :

A Evaluate human resource performance in 360° method using the ERP system" case study of a sample of oil companies in Algeria

للباحثين "Mohamed Yazid DOKKAR" و "Abderrahmane BENSANIA"

من حيث الهدف: تتفق دراستين في هدفها المتمثل في إبراز أثر أداء الموارد البشرية في المؤسسات، إلا أن اختلاف يكمن في تركيز دراسة الباحثين على طريقة 360° باستخدام نظام تخطيط الموارد في المؤسسة .

من حيث أدوات الدراسة : يمكن تلخيص التشابه بين الموضوعين في اعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي ، غير أن الاختلاف يكمن في الأساليب الإحصائية .

خلاصة الفصل :

نستخلص من الدراسات السابقة الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في إدارة المنظمات وإدارة الموارد البشرية خاصة ، حيث تؤثر القيادة في المخرجات المنظمة الإنتاجية و الخدمية ، وذلك من خلال التأثير في اتجاهات العاملين وسلوكهم ومدى اندماجهم وانصهارهم في أهداف المنظمة ، فكلما كانت بيئة العمل مواتية للعاملين ، كلما ازداد أداؤهم وارتفعت إنتاجياتهم

والخلاصة العامة لأغلب الدراسات السابقة أن للقيادة دورا بارزا ومهما في تحسين أداء المنظمة في المجالات الفنية والإدارية المختلفة .

قائمة المراجع

- فرحات إحسان -2016- مذكرة ماستر أكاديمي ، تأثير النمط القيادي على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،ورقلة، جامعة قاصدي مرياح ، تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تفريج أمال ،هادي نور الهدى ،2020، مذكرة ماستر ، النمط القيادي وأثره على أداء الموظفين ،أدرار جامعة أحمد دراية ، علم إجماع تنظيم وعمل .
- أستاذة ليلي بوحديد 2011 ، 2013 مقال علمي دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة - باتنة - جامعة الحاج لخضر - مجلة الباحث الاقتصادي .
- importance of ، مقال علمي ،24 سبتمبر 2013 ، simon A Elhajj . leadership in administration
- "Mohamed Yazid DOKKAR" و "Abderrahmane BENSANIA" ،-07-02 ، مقال علمي ، 2020 ، Evaluate human resource performance in A case study of a sample of 360° method using the ERP system oil companies in Algeria

الفصل الثالث: دراسة ميدانية

المبحث الأول : لمحة تاريخية عن شركة نפטال

المطلب الأول : نشأة شركة نפטال ومهامها

1-النشأة:

لقد نشأت مؤسسة نפטال بموجب المرسوم 101_80 الصادر بتاريخ 06 أبريل 1980 من خلال التحويلات التي أخذتها مرسوم 106_08 الصادر بنفس التاريخ السابق (06 أبريل 1980)، هاته التحويلات التي لحقت المؤسسة سونا طراك من تقسيم وتغيير فيها والتي كانت مؤسسة نפטال إحدى فروعها، هاته الأخيرة نجدها قد تلقت بتكرير وتوزيع المواد البترولية، ومن تم فقد كانت بداية شروع مؤسسة نפטال في عملها بتاريخ 01 جانفي 1982، وقد أعيدت هيكلة هذه المؤسسة بدون تكوين بموجب المرسوم 87- 189 الصادر بتاريخ 28 أوت 1987 تحت تسمية المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية .

تسمية نפטال :

هذه التسمية هي مختارة في إطار مسابقة داخلية تعطي للنفط مقطعين هما :

- نفط (NAFT): هي كلمة جامعة و مشهورة تعني البترول .
- أل (AL): إشارة إلى الجزائر Algérie .

2- المهام :

كما سلف الذكر أن مؤسسة نפטال قد تنازلت عن مهمة التكرير لصالح المؤسسة نفتاك منذ 27 أوت 1987، وابتداء من هذا التاريخ أصبحت مؤسسة نפטال مكلفة بمهمة تسويق وتوزيع المواد البترولية عبر كامل التراب الوطني والمتمثلة في :

- جمع أنواع الوقود وزيوت التشحيم بما فيها المستعملة للطيران والبحرية .
- غاز البترول (المميع ، بوتان ، بروبان) .
- الزفت بجميع أنواعه والمواد الخاصة (Witesprite(Produit) .
- الإطارات المطاطية .

- غاز البترول كوقود سير غاز .
- الغاز الطبيعي كالوقود .

- تجسيدها :

هناك نشاطات جديدة شرعت فيها مؤسسة نפטال ،فاستعمال غاز البترول المميع كوقود { سير غاز } يعتبر أحد الأهداف التي تصبوا إليها مؤسسة نפטال وتسعى جاهدة بغية تحقيقها ، أضف إلى ذلك العمل الجاد من اجل تحديد نموذج استهلاك طاقتي وطني ، وفعلا لقد تم هذا الهدف ميدانيا وتحقيقه على أرضية الواقع وذلك بانجاز:

- 44 مركز للتحويل .
- 3 محطات لاستغلال هذا الوقود .
- 22 محطة في طريق الانجاز .
- 20 محطة مبرمجة .

22000 سيارة حولت إلى استعمال فاستهلاك غاز البترول المميع { سير غاز } هو مهم جدا لأنه اقتصادي للغاية وغير ملوث للطبيعة.هذا فيما يخص استعمال سير غاز ، أما بالنسبة للغاز الطبيعي كوقود فقد شنت نפטال عليه تجربة لاستبدال غازات بالغاز الطبيعي المكثف ، وقد تجسدت هذه التجربة في المرحلة الحالية بانجاز مرفق لتوزيع الغاز الطبيعي كوقود بمقر الوحدة 14 التابعة لمؤسسة النقل البري بالروبية وكذا عن طريق انجاز محطة تشغيل حاليا ، هذا الوقود نقطة بيع البنزين الموجودة بالطريق المزدوج الشرقي الربية وتحقق هذا في مؤسسة (EPTYC) وجرارين تابعين لمؤسسة (SNTR) وكذا سيارة NIVA التابعة لمؤسسة نפטال .

فيما سبق نستنتج بأن هدف من كل هذا السعي الجاد والعمل المتواصل بغية استغلال الغاز الطبيعي أفضل استغلال ومحاولة جعله بمثابة وقود ضمن الشاحنات والسيارات ذات محرك ديزال .

المطلب الثاني : تنظيم شركة نפטال ووسائلها

1- تنظيمها : من خلال التقسيم الإداري الأخير لمؤسسة سونطراك نجد أن المؤسسة قد بلغت عدد وحداتها 56 وحدة منها 4 وحدات صيانة و 4 وحدات صيانة و 4 وحدات أخرى مبنائية ، في حين أن باقي الوحدات مختصة بتوزيع المواد البترولية أي بمجموع 48 وحدة على أنه توجد في كل ولاية وحدة للتوزيع .

الفصل الثالث: دراسة ميدانية

والمتمتع لنشاطات مؤسسة نفضال نجدها تخضع للامركزية عبر وحدات توزيع متعددة المواد والخدمات كما أسلفنا من ذي قبل، هاته الوحدات لها جميع الإصلاحات في اخذ القرار .

تعد 48 وحدة توزيع منطقة نفوذ المؤسسة حسب أهمية المنطقة داخل الولاية أو مجموعة ولايتين أو ثلاثة ، وتحصل هذه الوحدات على المساعدة العادية بمختلف أنواعها وأشكالها بفضل كل من :

04 وحدات صيانة .04 وحدات مينائية .

في حين أنه على مستوى المقر المركزي ، أي المديرية العامة بمؤسسة نفضال بالترقية نجد أن المدير العام تساعده كل من :

- 04 مديريات مركزية.
- 08 مديريات عملية.
- 01 وحدة الإعلام الآلي.

2- وسائلها :

تمول بلاد بما يقارب 7,6 مليون طن بما يساوي البترول منها 51% استهلاك وطني للطاقة النهائية .وتحتوي بصفة عامة على :

- 67 مركز ومخزن لتوزيع وتخزين: الوقود Carburant، الزيوت Lubrifiant، المطاط Pneumatique.
- 44 مصنع للتعبئة GPL (غاز بترولي مميع).
- 16 وحدة لاستخراج الزيت .

شركة نفضال سعيدة تحتوي على ستة (06) مراكز للتخزين والتوزيع وشبكة تضم 16 محطة :

- 01 محطة (GD تسيير مباشر) _ 02 محطتان (GL تسيير حر).
 - 13 محطة (محطة بيع خاصة) عبر ثلاث ولايات.
- ولاية سعيدة مركز لتمميع الغاز البترولي (GPL) منذ 1975 بقدرة التخزين 1000 طن بوتان سائل والبروبان 150 طن سائل و 50000 قارورة بوتان و 800 قارورة بروبان ، وإنتاج يقدر ب 14000 قارورة من B13 و 600 قارورة من P35 يوميا .

الفصل الثالث: دراسة ميدانية

- البنية التحتية لاستغلال :

- 03مدخلا للملأ .
 - 24 ميزان للبوتان _ 04 موازين للبروبان .
- وتتم عملية التخزين والتوزيع على مستوى فريقين :
- مركز التخزين والتوزيع CLPB: م³17000وقود
 - 05 مراكز تسيير مباشر .
 - 01 مركز تسيير حر .
 - 07 مراكز بيع خاص.
 - 02 مركزين لبائع عادي .
- ولاية النعامة : مركزان متعددان الإنتاج ، 01 يضم وحد الزفت في عين الصفراء .

04 تسيير مباشر ، 01 تسيير حر ، 02 مراكز خاصة ، 03 مراكز بيع عادي .

ولاية البيض : 01 مركز متعدد الإنتاج ب13000 م³من الوقود و 50000 من B 13 ، 01 مخزن الوقود

ببوقطب ب300 م³ { لاستقبال الوقود عن طريق السكك الحديدية } مخزن رابط GPL ، 04 تسيير مباشر

04 مراكز بيع خاص ، 02 مركزين لبائع عادي .

❖ GPL 40000 قارورة كافية لمدة 10 أيام .

❖ مركز GPL : يقع بالأبيض سيدي الشيخ يضم 15000 قارورة بوتان كافية لمدة 15 يوم .

❖ وحدة الإنتاج بعين الصفراء GPL : 16000قارورة كافية لمدة 10 أيام .

ملاحظة : بالإضافة لهاته البنية التحتية التي تغطي التخزين ومراكز التوزيع ، نفعال تحتوي على شبكة توزيع عبر

المناطق الحساسة التي تضم محطات تقديم الخدمة للتسيير المباشر والمحطات المسيرة من طرف بائعي GPL.

- 3 موقع شركة نفضال بسعيدة :

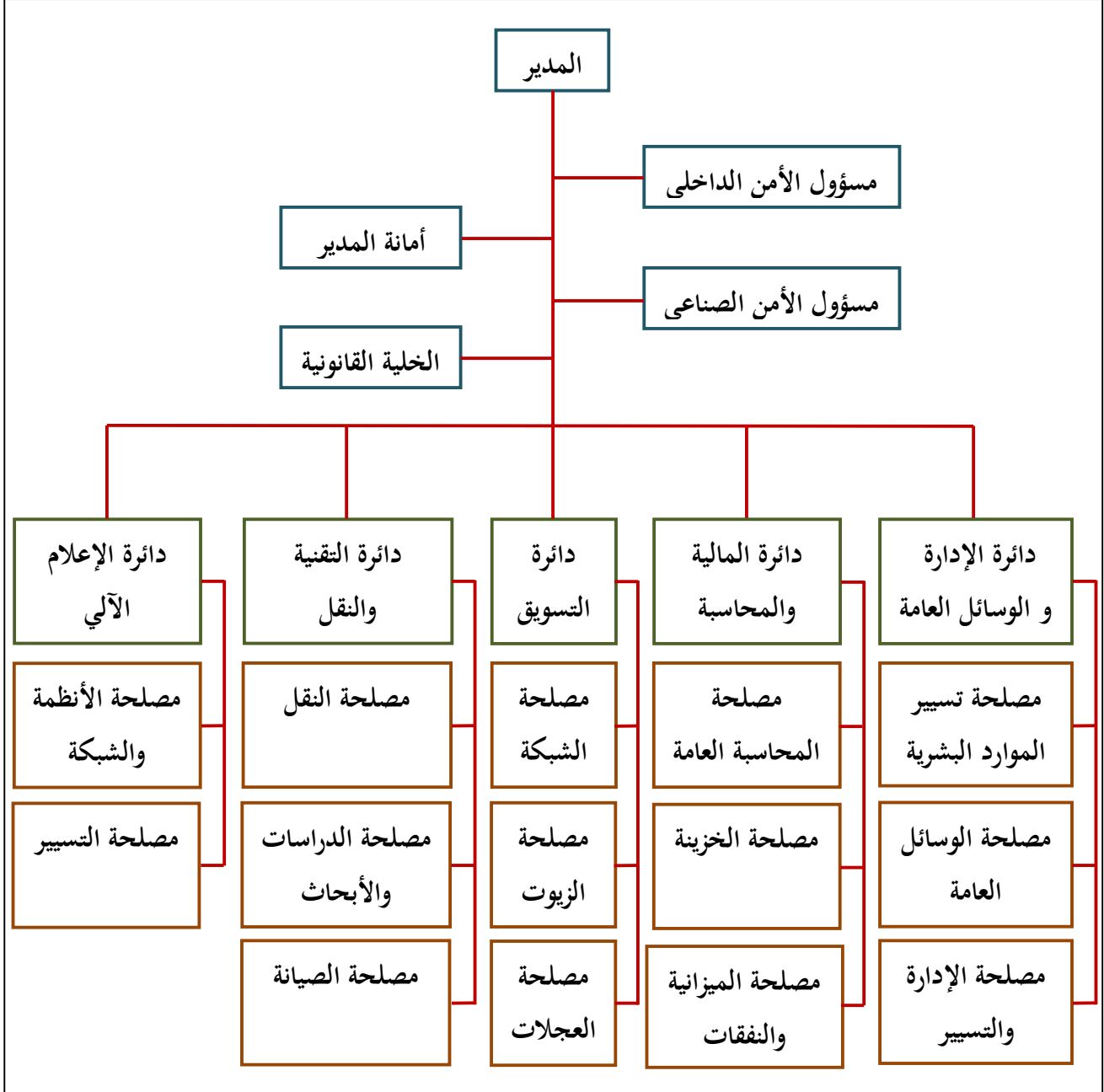
شركة نفضال بسعيدة مركز مديريتها يقع في المنطقة الصناعية رقم 01 ، ويغطي كل الاحتياجات الطاقوية للولايات : سعيدة والبيض والنعامه ومعسكر مهمتها تتمثل في التمويل وتوزيع المواد البترولية ، يحدها من الشمال الطريق الوطني رقم 06 طريق الراحية وجنوبا السكة الحديدية الرابطة بين محمديه وبشار وغريا مؤسسة المواد الكاشطة وشرقا شركة المياه المعدنية ، تتربع على مساحة تقدر 4 هكتارا منها :

المساحة المغطاة لعملية الإنتاج CE: 3200 م .

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة نفضا

يعتبر الوسيلة الأنجع لبسط و تحليل العلاقات و الاتصالات داخل مقاطعة نفضال

الشكل (05): الهيكل التنظيمي لمقاطعة نفال بسعيدة



المصدر: الاعتماد على وثائق المؤسسة

المبحث الثاني : أثر القيادة على أداء الموارد البشرية

المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال شركة نفضال بولاية سعيدة عددهم هو 168 سنة 2022 وتمثلت العينة عشوائية ب40 عامل مستجوب .

المطلب الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

1- **معامل الثبات (ألفا كرونباخ)**: لقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من صدق وثبات الاستبيان, بحيث تحصلنا على معامل الثبات بقيمة 0,965 كما هو موضح في الجدولين (01) و(02) لمتغيرات القسم الثاني المكونة للمحورين الأول والثاني بحيث أن هذه القيمة تفوق المعدل المتعارف عليه والذي يقدر ب 0,70 ومنه نستنتج أن نتائج الاستبيان حققت صدق وثبات في التقديرات .

الجدول رقم(01) : يمثل الصدق و الثبات

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,965	21

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

القيمة 21 تمثل عدد المتغيرات الإجمالي لمتغيرات المحور الأول والمحور الثاني (فقرات مقياس ليكرت الخماسي)

الجدول (02) عدد المتغيرات

écapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	40	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

N: يمثل العدد الكلي للعينة (40 مجيب) على الاستبيان

2- التكرارات والنسب المئوية :

أ- نتائج عينة الدراسة وفقا للبيانات الشخصية (القسم الأول):

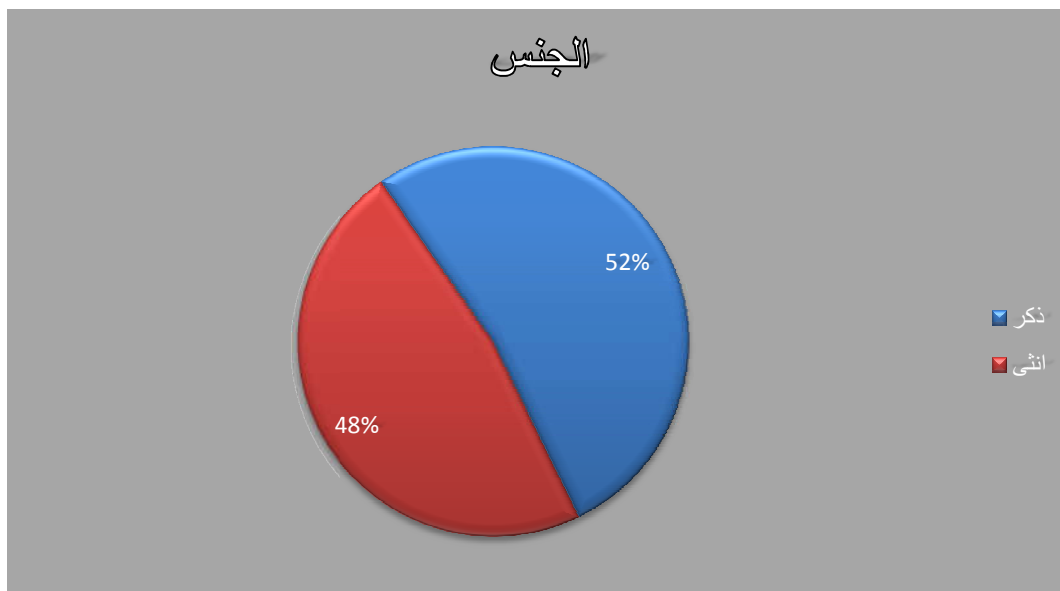
أ-1- توزيع أفراد عينة الدراسة و وفقا لمتغير الجنس :

الجدول رقم(03) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
ذكر	21	%52.5
أنثى	19	%47.5
المجموع	40	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

الشكل رقم 07 يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

تحليل النتائج :

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن مجموع العينة المستهدفة هو 40 بحيث شكلت نسبة "متقاربة بين الذكور والإناث ب 52.5% في حين شكلت نسبة "الإناث" 47.5% من العينة المدروسة. وتعود هذه النسب المتقاربة بين الجنسين إلى تساوي في استخدامهم داخل المؤسسة.

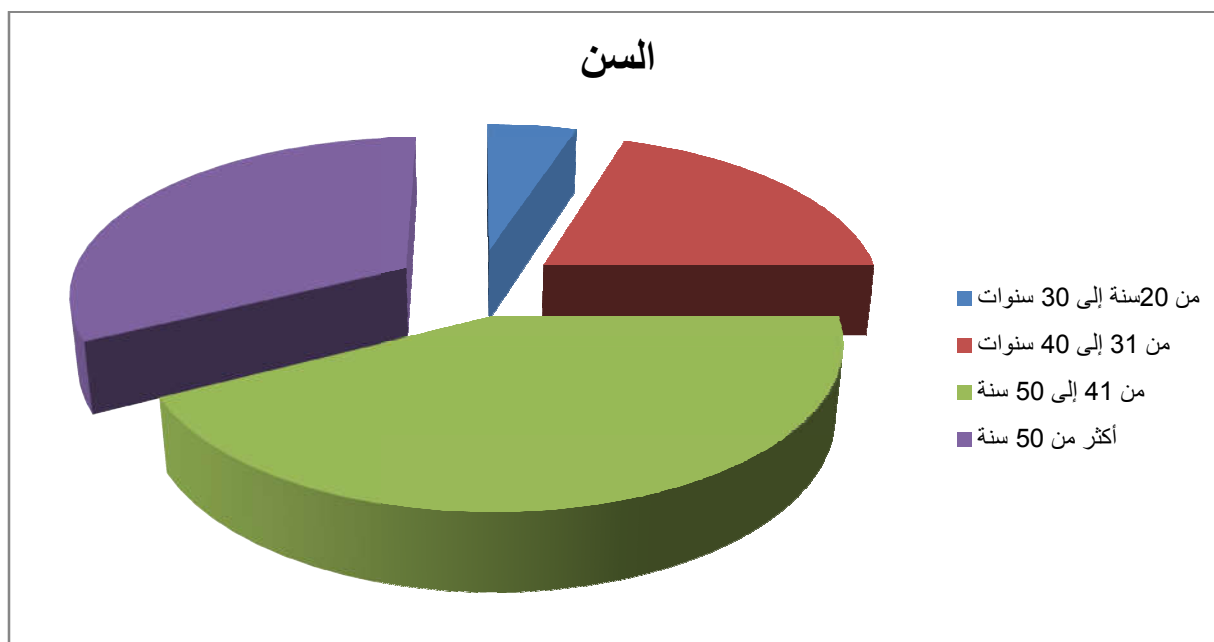
أ-2- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن :

الجدول رقم 04 (يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن :

التكرار النسبي %	التكرار المطلق	الخبرة المهنية
5,0 %	2	من 20 سنة إلى 30 سنوات
20,0 %	8	من 31 إلى 40 سنوات
42,5 %	17	من 41 إلى 50 سنة
32,5 %	13	أكثر من 50 سنة
100 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجا SPSS V20

الشكل رقم 08 يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير السن:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

الفصل الثالث: دراسة ميدانية

تحليل النتائج : من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة مئوية لمتغير السن كانت لفئة " من 41 إلى 50 سنوات وهذا مما يدل على استقرار العمال في مكان العمل وكذلك أعتددهم على الفئة الأكثر نشاطا" بنسبة % 42,5 تلتها الفئة تليها فئة أكثر من 50 بنسبة %32,5 وهذا يدل على اهتمامهم بأصحاب الخبرات ثم الفئة من 31 إلى 40 سنوات بنسبة %20,0 ثم تليها فئة اقل من 05 سنوات بنسبة % 5,0 وهذا يدل على أن المؤسسة تتم باستقطاب العمال الجدد .

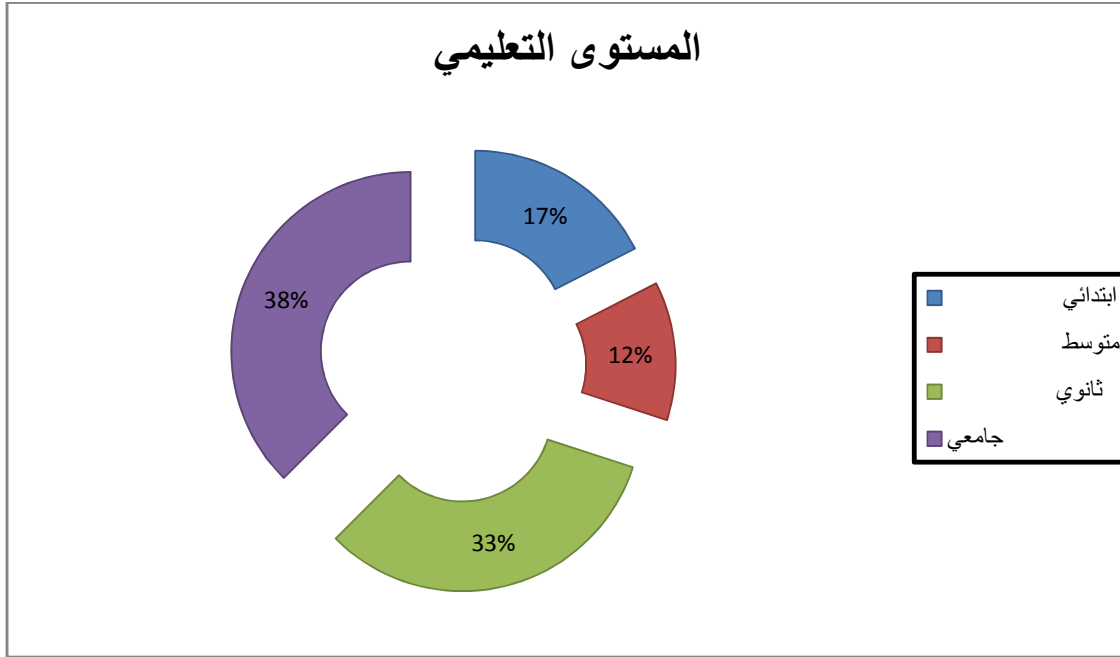
أ-3- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي :

الجدول رقم 05 يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

التكرار النسبي %	التكرار المطلق	المستوى التعليمي
%17,5	7	ابتدائي
%12,5	5	متوسط
%32,5	13	ثانوي
%37,5	15	جامعي
% 100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 20

الشكل رقم (09) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي :



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

تحليل النتائج :

أظهرت نتائج الجدول أعلاه أن أكثرية أفراد العينة المستهدفة تتمثل في الجامعيين بنسبة 37,5% وهذا يدل على أنها تهتم بأصحاب الشهادات ثم تليها نسبة من العمال يملكون مستوى تعليمي " ثانوي " بنسبة 32,5% وهم عمال تنفيذيون وفي الأخير جاءت فئة من العمال بمستوى تعليمي " متوسط وابتدائي بنسبة 12,5% و 17,5% على التوالي ويمثلون مجموعة من العمال متعدد الخدمات وعمال النظافة وعمال الأمن وهذا مما يدل على أن المؤسسة تهتم بالفئة متنوعة ومختلطة ..

3- المتوسطات الحسابية لمتغيرات القسم الثاني :

الجدول () يعبر عن علاقة المتوسطات الحسابية لل فقرات مع الحكم على الاتجاه العام لها من حيث الموافقة , الحياد والغير موافقة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي .

الجدول 06: يمثل علاقة المتوسطات الحسابية للفقرات مع الحكم على الاتجاه العام لها من حيث الموافقة , الحياد والغير موافقة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي

الاتجاه العام " درجة " (الموافقة / الغير موافقة)	المجال (interval) المتوسط الحسابي	الاستجابة	مقياس ليكرت الخماسي
موافقة وبشدة	[1,80 – 1,00]	دائما	1
موافقة	[2,60 – 1,80]	غالبا	2
الحياد	[3,40 – 2,60]	أحيانا	3
الغير الموافقة	[4,20 – 3,40]	نادرا	4
الغير الموافقة وبشدة	[5,00 – 4,20]	لا يحدث	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 20

1-3 المتوسطات الحسابية للمتغيرات (فقرات) المحور الأول " المؤشرات الخاصة بـ "دور القيادة على أداء

الموارد البشرية"

قسمنا هذا المحور إلى ثلاث (03) مؤشرات كالتالي :

- المحور الأول :القيادة ومستوى أداء الموارد البشرية
- المحور الثاني : المهارات وفريق العمل
- المحور الثالث : أداء الموارد البشرية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية

3-1-1 المتوسطات الحسابية للمتغيرات (فقرات) المحور الأول " القيادة ومستوى أداء الموارد البشرية " :

الجدول 07 أدناه يمثل نتائج التكرارات والمتوسطات الحسابية لمتغيرات (فقرات) " القيادة

السؤال	المتوسط الحسابي	اتجاه العينة
1	1,40	موافقة وبشدة
2	1,58	موافقة وبشدة
3	1,80	موافقة وبشدة
4	1,58	موافقة وبشدة
5	1,18	موافقة وبشدة
6	2,80	محايد
7	1,35	موافقة وبشدة
المتوسط العام		
	1,61	موافقة وبشدة

ومستوى أداء الموارد البشرية " مع تحديد الاتجاه العام .

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 20

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن العبارات أخذت درجات موافقة عالية لأن متوسطها الحسابي قدر ب (1,61) وانحراف معياري (0,720) وهو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة والذي يعبر عن درجات الموافقة عالية حسب مقياس ليكرت.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية

وبالتالي فإن العمال يوافقون وبدرجة عالية على الأسئلة الموجهة لهم حيث جاءت العبارة " القيادة الفعالة تسمح برفع وتحسين مستوى أداء العمال " متوسط الحسابي قدر بـ (1,18) وانحراف معياري (0.385) في المرتبة الأولى مما يعني أن القائد الفعال ومصدر تحسين ورفع أداء العمال في المؤسسة، ثم تليها العبارتين و "يعتبر المدير العمال على قدر كاف من تحمل المسؤولية " يشجع الرئيس روح الجماعة وروح التعاون بين العمال" متوسط الحسابي قدر بـ (1,35) و(1,40) وانحراف معياري (0.770) و(0,496) على التوالي في المرتبة الثانية وهذا يعني أن العمال على قدر كافي من تحمل المسؤولية والدينامكية الجماعية مما يحسن في المر دودية داخل المؤسسة وهذا راجع إلى مجهودات المديرية من تكوين وتدريب وتحفيز. في حين جاءت العبارتين " يتحلى الرئيس بالأخلاق العالية ليكون قدوة حسنة أمام من يقودهم "" يحرص الرئيس على توجيه العمال والتنسيق بين جهودهم" في المرتبة الثالثة بمتوسط الحسابي قدر بـ (1,58) وانحراف معياري (0.781) مما يدل على أن الرئيس يتحلى بأخلاق عالية لان العمال يتأثرون به ويعتبرونه قدوة وكذلك يتعاونون وينسقون بين جهودهم وهي غاية أي رئيس في المؤسسة، تم تليها العبارة " يتقبل القائد أي تغيير يقترحه العمال في أسلوب العمل" بمتوسط حسابي قدر بـ (1,80) وانحراف معياري (0.723) مما يدل على أن القائد دخل المؤسسة يتحلى بحسن الاستماع ويتقبل أي اقتراح في تغيير في أسلوب العمل، وفي المرتبة الخيرة جاءت العبارة "يوزع المدير الواجبات على العمال دون المراعاة لقدرتهم " بمتوسط حسابي قدر بـ (2,80) وانحراف معياري (0,970) وهذا يدل على أن المدير يأخذ بعين الاعتبار واجبات العمال ويرعى قدرات العمال ، وهذا حقيقة ما تم ملاحظته أثناء حضورنا الشخصي داخل المؤسسة، إذ أن القيادة الفعالة لها تأثير فعال على المرؤوسين في انجاز العمال وتحسين أدائهم ، إضافة إلى الدقة في معالجة البيانات والسرعة في التنفيذ .

الفصل الثالث: دراسة ميدانية

3-2 المتوسطات الحسابية للمتغيرات (فقرات) المحور الثاني : "المهارات وفريق العمل":

الجدول 08: أدناه يمثل نتائج التكرارات والمتوسطات الحسابية لمتغيرات (فقرات) "المهارات وفريق

العمل"

السؤال	المتوسط الحسابي	اتجاه العينة
1	1,60	موافقة وبشدة
2	1,35	موافقة وبشدة
3	1,93	موافقة وبشدة
4	1,58	موافقة وبشدة
5	1,58	موافقة وبشدة
6	2,00	موافقة وبشدة
7	2,90	محايد
المتوسط العام	1.81	موافقة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 20

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات المبحوثين المتعلقة بالعبارات الخاصة بالمهارات وفريق العمل محل الدراسة، حيث بلغ متوسط الحسابي الإجمالي بـ (1,81) وانحراف معياري (0,830) والذي يعبر عن درجات الموافقة جيدة حسب مقياس ليكرت.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية

حيث بلغت أقصى قيمة للمتوسطات الحسابية وانحراف معياري لهذا المحور (1,35) و (0,770) بالنسبة للفقرة () يهتم القائد بالأفكار المقدمة من طرف لعمال (وهذا ما يدل أن القائد يهتم بأفكار المقدمة من طرف لعمال حتى يحفزهم ويخلق فريق عمل متمسك وموافقة عالية، ثم تليها العبارات " يتحلى الرئيس بالديمقراطية في العمل بعيدا عن التزمت والصرامة " و " يحسن القائد اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب " و " يخلق القائد في نفوس العمال الثقة العالية في النفس من أجل تأدية العمل المطلوب " بمتوسط حسابي (1,60/1,58) على التوالي و بانحراف معياري (0,781/0,781) (0,496)، مما يدل على أن على القائد أن يتحلى بحسن الخلق والديمقراطية داخل المؤسسة بإضافة إلى خلق الثقة في نفوس من أجل تأدية العمل المطلوب بدرجة موافقة، في حين العبارة " يعتمد القائد على أسلوب التشاور في اتخاذ القرار " بمتوسط حسابي (1,93) و بانحراف معياري (0,888) مما يدل أن على القائد أن يتحلى بروح الجماعة والتشاور بين العمال دخل المؤسسة لزيادة الإنتاجية، ثم تليها في الأخير العبارتين " التماس المدير الجانب الإنساني للموظفين " و " استعمال المدير التهديد والتخويف والترهيب مع العمال " مما يدل أن المدير يلمس ولو بدرجة قليلة روح الإنسانية مع العمال ولا يعتمد على أسلوب التهديد والتخويف والترهيب بمتوسط حسابي (2,00) و (2,93) و بانحراف معياري (0,999) و (1,499) بدراسة محايدة، أي أن هناك انسجام كبير في إجابات أفراد العينة بدرجة كبيرة على هذه الفقرات، مما يفسر أن فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة لها القدرة على الاتصال بين أفراد الفريق في حد ذاته، حيث يأكرون بعضهم بالمهام المسندة إليهم، ويعملون على أن لا تأثر الخلافات الناتجة عن وجهات النظر في تحقيق الأهداف المسطرة في الفريق

الفصل الثالث: دراسة ميدانية

3-3 المتوسطات الحسابية للمتغيرات (فقرات) المحور الثاني " أداء الموارد البشرية ":

الجدول 09 أدناه يمثل نتائج التكرارات والمتوسطات الحسابية لمتغيرات (فقرات) " أداء الموارد

البشرية "

السؤال	المتوسط الحسابي	اتجاه العينة
1 هل تشعر أن أداءك يحسن بفضل التدريب الذي تلقيته	1,38	موافقة وبشدة
2 تتوفر الوظيفة التي تمارسها على الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء	1,55	موافقة وبشدة
3 أنت راض عن طريق تقييم أداء العمال بمؤسستك	1,18	موافقة وبشدة
4 تقويم بأداء المهام الموكلة إليك بحماس	1,38	موافقة وبشدة
5 تهتم بالتوجيهات والنصائح الموجهة إليك من أجل تأدية الأعمال وحرصا على تحقيق الأهداف	1,18	موافقة وبشدة
6 أهتم بالنصائح والإرشادات التي يقدمها المدير من أجل تأدية الأعمال	1,18	موافقة وبشدة
7 التزام بالحضري إلى عملي في الوقت المناسب	1,18	موافقة وبشدة
المتوسط العام	1,275	0,432 موافقة وبشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 20

الفصل الثالث: دراسة ميدانية

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن العبارات أخذت درجات موافقة بتقدير مرتفع جدا لأن متوسطها الحسابي قدر بـ (1,275) وانحراف معياري (0,432) وهو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة والذي يعبر عن درجات الموافقة عالية حسب مقياس ليكرت.

حيث يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه نتائج تحليل المتغير أداء الموارد البشرية حيث اشتمل هذا المتغير على (7) فقرات كما جاء في الجدول، حيث سجلت الفقرة رقم (3) و (5) و (6) و (7) اعلي متوسط حسابي قدر بـ (1.18) وانحراف معياري (0,385) مما يدل على أن العمال داخل المؤسسة راضين على أدائهم ويسعون دائما إلى تطويره ويهتمون بالتوجيهات والنصائح الموجهة إليهم وكذلك بالنصائح والإرشادات، والتزم بأوقات الرسمية للعمل .

في حين بلغت العبارة (1) و (4) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (1.38) وانحراف معياري (0.490) مما يدل على أن التدريب عنصر أساسي في المؤسسة وبفضله تعد شركة نفضال من الشركات الرائدة في الجزائر بفضل ذلك امتلكها لمؤسسة تكوينية خاصة بها في مجالها مما يجعل العمل يقوم بالإعمال الموكلة إليه بحماس وجدية وكذلك بفضل التحفيز المقدمة إليه فهي المؤسسة الأولى في الجزائر من حيث زيادة في الأعمال والإنتاج .

وفي الأخير العبارة رقم (2) متوسط حسابي قدر بـ (1.55) وانحراف معياري (0,504) التي جاءت بدرجة موافقة مما يدل على أن الوظيفة التي يمارسها العامل تتماشى في الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء،

مما يدل ان هذا المحور يعبر على القدرة والرغبة العمال في تحسين أدائهم و بذل الجهد اللازم لإنجاز

مهامهم،

4- اختبار معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة:

4-1 الارتباط الخطي بين متغيري الدراسة

كانت النتائج كمايلي:

جدول رقم 10 وضح معامل الارتباط بين (القيادة) و(أداء المورد البشرية):

أداء المورد البشرية	القيادة		
1	**0,841	معامل الارتباط	القيادة
	0,000	الدلالة	
40	40	مجموع N	
**0,841	1	معامل الارتباط	أداء المورد البشرية
0,000		الدلالة	
40	40	مجموع N	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 20

الإشارة تدل على أن الارتباط قوي وتم عند مستوى الدلالة الإحصائية 0,000 (0%) يتضح من خلال الجدول أن محور (القيادة) تربطه علاقة ارتباطيه موجبة وذات دلالة إحصائية(أداء المورد البشرية)، وكانت قيمة الارتباط جيدة عند مستوى الدلالة 0,000، فيما يشير الارتباط بشكل عام إلى قوة العلاقة التآثيرية والذي يشير إلى (0,841) أي هناك علاقة قوية وعالية بين المتغيرين .

الفصل الثالث: دراسة ميدانية

6- اختبار فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية : تؤثر القيادة على أداء المورد البشرية دخل المؤسسة الاقتصادية

الفرضية الفرعية الأولى : تساهم القيادة الفعالة في رفع من مستوى أداء المورد البشرية

الفرضية الفرعية الثانية : تعد المهارات القيادية حتمية ضرورية لا بد منها لتنسيق فريق العمل

سنبدأ بتحليل اختبار الفرضيات الفرعية ثم ننتقل إلى تحليل اختبار الفرضية الرئيسية

4-1 اختبار الفرضيات الفرعية :

4-1-1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

تنص هذه الفرضية الفرعية الأولى على أنه : تساهم القيادة الفعالة في رفع من مستوى أداء المورد البشرية قمنا

بتحليل الارتباط الثنائي بيرسون لتحديد وجود علاقة ارتباط بين المتغير ثم انتقلنا إلى تحليل الانحدار الخطي

البسيط لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ولخصنا النتائج في الجدول التالي:

الجدول 11: اختبار الفرضية الأولى

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R بيرسون	معامل التحديد	معامل التحديد R ²	قيمة F	الدلالة sig	الثابت Constant	معامل الانحدار الغير المعياري Beta
مهارات القيادة البشرية	أداء الموارد البشرية	0.747a	0,558	0,546	47,961	,000a	4,471	0,747

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 20

الفصل الثالث: دراسة ميدانية

الإشارة* تدل على أن الارتباط قوي وتم عند مستوى الدلالة الإحصائية 0,00 (%0)

يتضح من خلال الجدول أعلاه صحة الفرضية بوجود علاقة قوية ذات أثر معنوي لها تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة ومستوى أداء الموارد البشرية على أداء الموارد البشرية، وأظهرت نتائج الارتباط الثنائي بيرسون وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغيرين المستقل والتابع بمعامل ارتباط بقيمة 0.747 وأثبتت نتائج الانحدار الخطي البسيط أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة F البالغة 47,961 بدلالة إحصائية 0,000 أصغر من مستوى المعنوية (0,05) أي نستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال الاعتماد على المتغير المستقل (المتنبأ)، وتفسر النتائج أن أداء المورد البشرية يؤثر بنسبة 54,6% على المستوى القيادة وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R^2) الذي جاءت قيمته ب 0,546 . كما جاءت قيمة بيتا Beta التي توضح العلاقة بين المهارات القيادة ومستوى أداء الموارد البشرية بقيمة 0,747 ذات دلالة

ويمكننا كتابة معادلة الانحدار الخطي كالاتي :

$$Y = 4,471 + 0,747 * X$$

بحيث:

Y يمثل المتغير التابع " مستوى القيادة " + Constante * (B القيادة ومستوى أداء الموارد البشرية)

X يمثل المتغير المستقل " أداء الموارد البشرية "

Constant = 4,471 هو الثابت ويمثل قيمة القيادة ومستوى أداء الموارد البشرية في حالة انعدام أداء

الموارد البشرية

0,747 تمثل قيمة المعامل B (معامل الانحدار المعياري) .

يمكننا القول أن القيادة ومستوى أداء الموارد البشرية يؤدي إلى تأثير قوي على أداء الموارد البشرية

4-1-2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

الفرضية الفرعية الثانية : تعد المهارات القيادية حتمية ضرورية لا بد منها لتنسيق فريق العمل

قمنا بتحليل الارتباط الثنائي بيرسون لتحديد وجود علاقة ارتباط بين المتغير المهارات المتغيرين ثم انتقلنا إلى تحليل

الانحدار الخطي البسيط لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ولخصنا المهارات القيادية لفريق

العمل وأداء الموارد البشرية

الجدول 12: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R بيرسون	معامل التحديد	معامل التحديد R ²	قيمة F	الدلالة sig	الثابت Constant	معامل الانحدار الغير المعياري Beta
مهارات القيادة وفريق العمل	أداء الموارد البشرية	,887a	,787	,619	11,833	,003a	3,245	0,887

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 20

الإشارة* تدل على أن الارتباط قوي وتتم عند مستوى الدلالة الإحصائية 0,03 (3%)

يوضح الجدول أعلاه صحة الفرضية بوجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية مهارات القيادة وفريق العمل على أداء الموارد البشرية، وأظهرت نتائج الارتباط التثائي بيرسون وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين بقيمة 0.787 وأثبتت نتائج الانحدار الخطي البسيط أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة F البالغة 47,961 بدلالة إحصائية 0,003 أصغر من مستوى المعنوية (0,05) أي نستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال الاعتماد على المتغير المستقل (المتنبأ)، وتفسر النتائج أن أداء المورد البشرية يؤثر بنسبة 54,6% على مهارات القيادة وفريق العمل وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R²) الذي جاءت قيمته ب 0,619 . كما جاءت قيمة بيتا Beta التي توضح العلاقة بين المهارات القيادة ومستوى أداء الموارد البشرية بقيمة 0,887 ذات دلالة ويمكننا كتابة معادلة الانحدار الخطي كآتي :

$$Y = 3,245 + 0,887 * X$$

بحيث:

Y يمثل المتغير التابع " مهارات القيادة " + Constante * (B مهارات القيادة وفريق العمل)

X يمثل المتغير المستقل " أداء الموارد البشرية "

الفصل الثالث: دراسة ميدانية

Constant = 3,245 هو الثابت ويمثل مهارات القيادة وفريق العمل في حالة انعدام أداء الموارد البشرية

0,887 تمثل قيمة المعامل B (معامل الانحدار المعياري) .

يمكننا القول أن مهارات القيادة وفريق العمل يؤدي إلى تأثير قوي جدا على أداء الموارد البشرية

2-4 اختبار الفرضية الرئيسية :

يوجد تأثيرين لمهارات القيادة وأداء الموارد البشرية بشركة نفعال

لخصنا نتائج اختبار الفرضية الرئيسية في الجدول 13 :

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	الدلالة sig
المهارات القيادية	أداء الموارد البشرية	**0,841	**0,707	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 20

بينت نتائج الجدول أعلاه صحة الفرضية الرئيسية بوجود علاقة قوية ذات أثر معنوي لها تأثير ذو دلالة إحصائية للمهارات القيادية على أداء الموارد البشرية, حيث جاءت قيمة الارتباط الثنائي بيرسون 0,841 وهي قيمة معبرة على وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغيرات المستقلة والمتغير والتابع, وأثبتت نتائج الانحدار الخطي المتعدد أن نموذج الانحدار معنوي حيث جاءت قيمة الدلالة الإحصائية 0,00 أصغر من مستوى المعنوية (0,05) أي نستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال الاعتماد على المتغيرات المستقلة (المتنبأ بها) , وتفسر النتائج أن المهارات القيادية وفريق العمل وأداء المورد البشرية تؤثر بنسبة 70,7% من التباين الحاصل في أداء المورد البشرية وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R^2) الذي جاءت قيمته ب 0,707.

المطلب الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة :

سنقوم في هذا الجزء بتحليل وتفسير النتائج انطلاقاً من الإشكالية العامة التي تم طرحها في بداية البحث والتي

تتمثل في : هل تؤثر القيادة الفعالة على الأداء الموارد البشرية في شركة نפטال سعيدة؟

إن القيادة ليست منصبا بحكم تنظيمي أو مجرد لقب يوزع فهي حالة نفسية تحكمها صفات فطرية وأخرى مكتسبة وتعكسها المواقف و الأحكام المطبقة تجعل من صاحبها يتولى الطليعة و الريادة هذه هي القيادة باختصار ، ومن بعض الاستنتاجات المستخلصة من الدراسة الميدانية بالمقارنة مع الدراسة النظرية نذكر بعض نتائج دراستنا

الحالية:

✓ أن معاملة القائد أصبحت تعتمد كوسيلة تساعد على زيادة أداء الموارد البشرية وممارسة العمل وتساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف حين اتفقت مع نتائج الدراسة السابقة والمتمحورة حول تأثير القيادة على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

✓ إن المعاملة الجيدة والتي تقوم على التعاون والاحترام نوع من التحفيز للعامل وشعوره بالانتماء والتقدير عمله بما يحقق أداء جيد.

✓ إن جو العمل المناسب في المؤسسة يحقق أقصى الأهداف المرجوة والسيطرة و ضمان السير الحسن والاستقرار في العمل بحيث اتفقت مع نتائج الدراسة السابقة .

✓ إن القائد يسعى للحفاظ على الاستقرار والارتياح في العمل وخلق جو يشعر فيه العامل أن ما يقوم به يعود عليه بالفائدة أولا قبل المؤسسة .

✓ إن علاقة المبحوثين في المؤسسة هي علاقة تعاون وانسجام لتلقيهم الدعم والتحفيز من طرف مشرفيهم بحيث اتفقت مع نتائج الدراسة السابقة .

الفصل الثالث: دراسة ميدانية

- ✓ توصلت الدراسة الحالية إلى أن مساعدة القائد على حل المشاكل يساعد الموظفين على تجديد المعلومات المتعلقة بالعمل بحيث اتفقت مع نتائج دراسة .
- ✓ وتوصلت نتائج دراستنا مع نتائج الدراسة الثانية أن أغلب المبحوثين يتلقون مهامهم عن طريق المسؤول المباشر وهذا لما يتمتع به من خصائص وطبيعة عمل المؤسسة بحيث اتفقت مع نتائج الدراسة .
- ✓ إن تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة نפטال بسعيدة أمر صعب جدا لأنه هناك عدة عوامل تتدخل في تحديد أداء العمال كالمركز التنافسي للمؤسسة في السوق ويجدر بنا الإشارة إلى أن مؤسسة نפטال هي مؤسسة احتكارية بالإضافة إلى أن المعطيات اللازمة لمثل هذه البحوث في غاية السرية بالنسبة للمؤسسة.

النتيجة العامة

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر القيادة الفعالة على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة نפטال بسعيدة وعليه توصلنا إلى النتائج التالية :

تم التوصل إلى أن فريق العمل المتناسق له دور في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة نפטال ومعاملة القائد الجيدة بالمؤسسة يساعد على زيادة الأداء في العمل وتحقيق الأهداف وتنمية قدرات العاملين بمؤسسة نפטال وكذلك هذا الاتصال الإيجابي الذي تتسم به المؤسسة من موظفيها وقائدهم يمنحهم فرص للترقية و تحفيزهم على الإبداع وصولا للهدف مباشرة وهنا لتحقيق الأهداف المرجوة التي تتناسب مع العاملين وجو العمل الذي يعملون فيه و يكون هذا من خلال توجيهات القائد و تعزيز العلاقات الإشرافية بين العاملين بما يساعد على تحقيق أهداف تعود على المؤسسة والعاملين و تشجعهم على العمل بفعالية و تنمية قدراتهم ما يجعلهم يطورون عملهم وفقا لما يتلقونه من توجيهات.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية

خلاصة الفصل : حاولنا من خلال هذا الفصل، تشخيص واقع مؤسسة نفعال بسعيدة وعليه تم الإجابة عن التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية والتي تمثلت في أثر القيادة في تحسين أداء الموارد البشرية وتوصلنا إلى أن القيادة الفعالة لها دور في تنمية أداء الموارد البشرية بمؤسسة نفعال.

الخاتمة العامة

الخاتمة :

من خلال دراستنا اتضح لنا أن القيادة تعد جوهر العملية الإدارية فهي تعتبر سبب من أسباب نجاح أي مؤسسة وضمان استمراريتها في ظل المنافسة الشديدة ، والتغيير دائم في بيئة الأعمال وهو ما جعل الدراسات والبحوث تنتشعب في مجال القيادة عبر تطور الفكر الإداري ، وهذا للوقوف على الأسس التي يعتمد عليها القادة الإداريون لتأثير ايجابيا في سلوك الأفراد و تنسيق جهودهم وتوجيههم ،وذلك بواسطة الإقناع الشخصي بدل السلطة القسرية .

كما حاولنا من خلال هذه الدراسة بالاطلاع العلمي والعملية على تأثير القيادة على أداء الموارد البشرية من خلال دراستنا للجزء النظري والذي تناولنا فيها خطوط العريضة والمنهجية التي سار العمل على ضوءها ،كما تطرقنا إلى بعض الدراسات ذات صلة بالموضوع ،أما تطبيقيا فقد تما ذلك من خلال دراسة ميدانية قادتنا إلى توصل إلى بعض النتائج وما تحمله من مؤشرات متعددة ، فهي تعكس واقعا اجتماعيا يقترب أو يبتعد عن نتائج الدراسة وعليه تبقى مثل هذه موضوعات تثير مزيدا من التساؤل وبتالي مزيد من التقصي والبحث .

ومن خلال ما سبق استخلصنا أن القيادة لها دور كبير في تنمية الموارد البشرية ، ولها دور أكبر في تقدم وازدهار المؤسسات إذا استخدمت بالشكل الصحيح .

الخاتمة

النتيجة العامة :

من خلال الدراسة الميدانية والنتائج المتحصل عليها ، وبعد التحليل نصل في الأخير إلى الكشف عن أهم النتائج التي توصلت إليها دراستنا والمتعلقة بدور القيادة على أداء الموارد البشرية والتي يمكن أن نخلص نتائجها كالتالي :

- ✓ كلما كانت القيادة جيدة كلما ساعد ذلك في الرفع من الكفاءة والخبرة المهنية للقوة العاملة والتي تكون نتائجها انضباط العمال ومستوى عال من الأداء .
- ✓ تبين لنا أن النمط القيادي المستخدم في المؤسسة له دور في تحسين وتطوير المؤسسة .
- ✓ كلما كانت معاملة القائد الجيدة بالمؤسسة كلما ساعد هذا على زيادة الأداء في العمل وتحقيق الأهداف وتنمية قدرات العمال .

الصفحة	الفهرس
	الإهداء
	الشكر والتقدير
	الملخص
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	المقدمة
الفصل الأول : الإطار النظري للقيادة وأداء الموارد البشرية	
	تمهيد
07	المبحث الأول : ماهية القيادة
07	المطلب الأول : نظريات القيادة
08	المطلب الثاني : مفهوم القيادة
09	المطلب الثالث : أهمية القيادة
10	المطلب الرابع : أنواع القيادة
11	المبحث الثاني : ماهية أداء الموارد البشرية
11	المطلب الأول : مفهوم أداء الموارد البشرية
12	المطلب الثاني : عناصر أداء الموارد البشرية
13	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية
15	المطلب الرابع : معوقات أداء الموارد البشرية
15	المبحث الثالث : وسائل القيادة المؤثرة على أداء الموارد البشرية

15	المطلب الأول : أنماط القيادة
17	المطلب الثاني : مهارات القيادة
18	المطلب الثالث : العوامل التي تتحكم في اختيار النمط القيادي
21	المطلب الرابع : تأثير وعلاقة القيادة بأداء الموارد البشرية
24	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: أدبيات التطبيقية	
	تمهيد
27	المبحث الأول :الدراسات السابقة باللغة العربية
27	المطلب الأول :الدراسة الأولى
28	المطلب الثاني : الدراسة الثانية
29	المطلب الثالث : الدراسة الثالثة
29	المبحث الثاني :الدراسات الأجنبية
29	المطلب الأول : الدراسة الرابعة
30	المطلب الثاني : الدراسة الخامسة
31	المبحث الثالث :الفرق بين الدراسات السابقة والحالية
34	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية	
	تمهيد
36	المبحث الأول : لمحة تاريخية عن شركة نفضال
36	المطلب الأول : نشأة شركة نفضال ومهامها
37	المطلب الثاني : تنظيم شركة نفضال ووسائلها
40	المطلب الثالث:الهيكل التنظيمي لشركة نفضال

42	المبحث الثاني : أثر القيادة على أداء الموارد البشرية
42	المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة
42	المطلب الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
58	المطلب الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة
61	خلاصة الفصل
63	الخاتمة

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

يطيب لنا أن نقدم لسيادتكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة المتعلقة ب " دور القيادة على أداء الموارد البشرية " الخاص بمذكرة التخرج الذي يندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ا لماجستير في إدارة الإنتاج والتمويل , وعليه نرجو منكم الإسهام في إثراء موضوعنا بوضع علامة (√) أمام الاختيار الذي يتفق مع إجاباتكم التي ستكون لها أثر كبير للوصول إلى نتائج صادقة ومفيدة .
علما أن إجاباتكم ستبقى محفوظة ضمن حدود الدراسة ولن تستخدم إلا لأغراض علمية ، وستكونون أحد المساهمين في انجاز هذا العمل وشكرا .

البيانات الشخصية :

- 1 الجنس: ذكر أنثى
- 2 السن: من 20 - 30 سنة من 31 - 40 سنة من 41 - 50 سنة أكثر من 50 سنة
- 3 المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4 عدد سنوات الخبرة: اقل من 05 سنوات من 05 إلى 10سنوات أكثر من 10 سنوات

لا يحدث	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	العبارة
المحور الأول: القيادة ومستوى أداء الموارد البشرية					
					يشجع الرئيس على تنمية روح الجماعة وروح التعاون بين العمال.
					يتحلى الرئيس بالأخلاق العالية ليكون قدوة حسنة أمام من يقودهم.
					يتقبل القائد أي تغيير يقترحه العمال في أسلوب العمل.
					يحرص الرئيس على توجيه العمال والتنسيق بين جهودهم .
					القيادة الفعالة تسمح برفع وتحسين مستوى أداء العمال.
					يوزع المدير الواجبات على العمال دون المراعاة لقدراتهم .
					يعتبر المدير العمال على قدر كاف من تحمل المسؤولية .
المحور الثاني: المهارات القيادية وفريق العمل					
					يخلق القائد في نفوس العمال الثقة العالية في النفس من أجل تأدية العمل المطلوب .
					يهتم القائد بالأفكار المقدمة من طرف العمال .
					يعتمد القائد على أسلوب التشاور في اتخاذ القرارات .
					يتحلى الرئيس بالديمقراطية في العمل بعيدا عن التزمّت والصرامة.
					يحسن القائد اختيار الشخص المناسب للمكان المناسب .
					التماس المدير الجانب الإنساني للموظفين .
					استعمال المدير وسائل التهديد والتخويف والترهيب مع العمال .
المحور الثالث: أداء الموارد البشرية					
					هل تشعر أن أداءك يتحسن بفضل التدريب الذي تلقّيته .
					تتوفر الوظيفة التي تمارسها على الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء .

					أنت راض عن طرق تقييم أداء العمال بمؤسستك .
					تقوم بأداء المهام الموكلة إليك بحماس .
					تهتم بالتوجيهات والنصائح الموجهة إليك من أجل تأدية الأعمال وحرصا على تحقيق الأهداف .
					أهتم بالنصائح والإرشادات التي يقدمها المدير من أجل تأدية الأعمال .
					ألتزم بالحضور إلى عملي في الوقت المناسب .

Statistiques

		الجنس	السن	المستوى التعليمي	عدد سنوات الخبرة
N	Valide	40	40	40	40
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	1,48	3,03	2,90	2,53

Tableau de fréquences

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	21	52,5	52,5	52,5
	أنثى	19	47,5	47,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

السن

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 إلى 30 سنة	2	5,0	5,0	5,0
	من 31 إلى 40 سنة	8	20,0	20,0	25,0
	من 41 إلى 50 سنة	17	42,5	42,5	67,5
	أكثر من 50 سنة	13	32,5	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé ابتدائي	7	17,5	17,5	17,5
متوسط	5	12,5	12,5	30,0
ثانوي	13	32,5	32,5	62,5
جامعي	15	37,5	37,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

عدد سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé أقل منى 5 سنوات	3	7,5	7,5	7,5
من 5 إلى 10 سنوات	15	37,5	37,5	45,0
أكثر من 10 سنوات	20	50,0	50,0	95,0
4	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Corrélations

		أداء الموارد البشرية	القيادة
أداء الموارد البشرية	Corrélacion de Pearson	1	,841**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
القيادة	Corrélacion de Pearson	,841**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

RELIABILITY

```

/VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17
X18 X19 X20 X21
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valides	40	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,965	21

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

3م /DEPENDENT

2.م1 /METHOD=ENTER

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المهارات القيادية وفريق العمل, القيادة ومستوى أداء المورد البشرية ^a	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : أداء المورد البشرية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
dimension0	,895 ^a	,802	,791	1,18435

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المهارات القيادية وفريق العمل, القيادة ومستوى أداء المورد البشرية ^a	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

Valeurs prédites : (constantes),

.a

المهارات القيادية وفريق العمل, القيادة ومستوى أداء المورد البشرية

.b

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	210,101	2	105,050	74,893	,000 ^a
	Résidu	51,899	37	1,403		
	Total	262,000	39			

a. Valeurs prédites : (constantes),

b. Variable dépendante : أداء الموارد البشرية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard			
1 (Constante)	3,305	,512		6,459	,000
القيادة ومستوى أداء المورد البشرية	-1,195	,705	-,288	-1,694	,099
المهارات القيادية وفريق العمل	4,368	,647	1,147	6,751	,000

أداء الموارد البشرية. Variable dépendante :

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يشجع الرئيس روح الجماعية وروح التعاون بين العمال	40	1	2	1,40	,496
يتحلى الرئيس بالأخلاق العالية ليكون قدوة حسنة أمام من يقودهم	40	1	3	1,58	,781
يتقبل القائد أي تغيير يقترحه العمال في أسلوب العمل	40	1	3	1,80	,723
يحرص الرئيس على توجيه العمال والتنسيق بين جهودهم	40	1	3	1,58	,781
القيادة الفعالة تسمح برفع وتحسين مستوى أداء العمال	40	1	2	1,18	,385
يوزع المدير الواجبات على العمال دون المراعاة لقدرتهم	40	1	3	1,35	,770
يعتبر المدير العمال على قدر كاف من تحمل المسؤولية	40	1	3	1,35	,770
N valide (listwise)	40				

DESCRIPTIVES VARIABLES=X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يخلق القائد في نفوس العمال الثقة العالية في النفس من أجل تأدية العمل المطلوب	40	1	2	1,60	,496
يهتم القائد بالأفكار المقدمة من طرف لعمال	40	1	3	1,35	,770
يعتمد القائد على أسلوب التشاور في اتخاذ القرار	40	1	3	1,93	,888
يتحلى الرئيس بالديمقراطية في العمل بعيدا عن التزمت والصرامة	40	1	3	1,58	,781
يحسن القائد اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب	40	1	3	1,58	,781
التماس المدير الجانب الإنساني للموظفين	40	1	3	2,00	,599
استعمال المدير التهديد والتخويف والترهيب مع العمال	40	1	5	1,90	1,499
N valide (listwise)	40				

DESCRIPTIVES VARIABLES=X15 X16 X17 X18 X19 X20 X21
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
هل تشعر أن أداءك يحسن بفضل التدريب الذي تلقينته.	40	1	2	1,38	,490
تتوفر الوظيفة التي تمارسها على الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء.	40	1	2	1,55	,504
أنت راض عن طريق تقييم أداء العمال بمؤسستك.	40	1	2	1,18	,385
تقوم بأداء المهام الموكلة إليك بحماس.	40	1	2	1,38	,490
تهتم بالتوجيهات والنصائح الموجهة إليك من أجل تأدية الأعمال وحرصا على تحقيق الأهداف.	40	1	2	1,18	,385
أهتم بالنصائح والإرشادات التي يقدمها المدير من أجل تأدية الأعمال.	40	1	2	1,18	,385
التزام بالحضر إلى عملي في الوقت المناسب.	40	1	2	1,18	,385
N valide (listwise)	40				

FREQUENCIES VARIABLES=الجنس السن المستوى الخبرة

/STATISTICS=MEAN

/PIECHART FREQ

/ORDER=ANALYSIS.