



جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة Master أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال  
بعنوان:

دور القيادة الادارية في تطوير رأس المال البشري  
دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -حاسي مسعود- شمال 3  
خلال الفترة: 2018-2022

من إعداد الطالبين:

بوماجي محمد رياض

حشاخش زكرياء

نوقشت وأجيزت علناً بتاريخ 18 / 06 / 2023

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الصفة	الرتبة العلمية	اسم ولقب الاستاذ
رئيساً	أستاذ محاضرة قسم (أ) جامعة قاصدي مرباح ورقلة	بن عبد الهادي محمد منير
مشرفاً	أستاذ محاضرة قسم (أ) جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الدكتور الهلة محمد
مناقشاً	أستاذ محاضرة قسم (أ) جامعة قاصدي مرباح ورقلة	بن الشيخ عبد الحميد

السنة الجامعية: 2022 / 2023





جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة Master أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال  
بعنوان:

دور القيادة الادارية في تطوير راس المال البشري  
دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -حاسي مسعود- ش 3  
خلال الفترة: 2018-2022

من إعداد الطالبين:

بوماجي محمد رياض

لخشاخش زكرياء

نوقشت وأجيزت علناً بتاريخ / / 2023

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الصفة	الرتبة العلمية	اسم ولقب الاستاذ
رئيساً	أستاذ محاضرة قسم (أ)جامعة قاصدي مرباح ورقلة	بن عبد الهادي محمد منير
مشرفاً	أستاذ محاضرة قسم (أ)جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الدكتور الهلة محمد
مناقشاً	أستاذ محاضرة قسم (أ)جامعة قاصدي مرباح ورقلة	بن الشيخ عبد الحميد

السنة الجامعية: 2022/ 2023



اهدي ثمرة جهدي  
الى روح أمي الغالية رحمة الله عليها. يا من وضع  
الله سبحانه وتعالى الجنة تحت أقدامك  
الى أبي المبجل أطال الله في عمره وأمدّه بالصحة  
والعافية.

إلى من بذلوا جهدًا في مساعدتي وكانوا خيرَ سندٍ  
أخواتي  
الى جميع اصدقائي وزملائي ومعارفي الكرام، الذين  
أكن لهم كل حب وتقدير واحترام  
إلى جميع أساتذتي الكرام، الذين لم يبخلوا على يومًا  
ما

بوماجي محمد رياض







اهدي ثمرة جهدي  
الى روح أمي الغالية رحمة الله عليها. يا من وضع  
الله سبحانه وتعالى الجنة تحت أقدامك  
الى أبي المبجل أطال الله في عمره وأمدّه بالصحة  
والعافية.

إلى من بذلوا جهدًا في مساعدتي وكانوا خيرَ سندٍ  
أخواتي  
الى جميع اصدقائي وزملائي ومعارفي الكرام، الذين  
أكن لهم كل حب وتقدير واحترام  
إلى جميع أساتذتي الكرام، الذين لم يبخلوا على يومًا  
ما

لخشاخش زكرياء



## شكر وتقدير

﴿قَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾

النمل - 19-

أولا أشكر المولى عز وجل على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل، وأشكره على نعمه الكثيرة التي رزقنا إياها، فالحمد لله والشكر لله على كل حال كما أخص بالشكر إلى الأستاذ المشرف الهلة محمد لقبوله الإشراف على هذا العمل وتزويدنا بالنصائح والإرشادات الهامة والذي كان بمثابة المصباح الذي ينير لنا الطريق، فجزاه الله عنا كل خير كما أتقدم ببالغ الشكر والتقدير إلى:  
كل أعضاء لجنة المناقشة لمنحهم لنا الجهد والوقت من أجل تقييم هذا العمل

إلى كل من أعاننا في إنجاز هذا العمل من أساتذة وزملاء،  
إلى كل الأساتذة محكمي الاستبانة  
إلى كل القائمين على مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة -

إلى كل إطارات وعمال الشركة الوطنية الجزائرية- لإنتاج الكهرباء **S-PE** وأخيرا إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل  
بارك الله فيكم

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور القيادة الادارية في تعزيز تنمية رأس مال البشري لدى عمال مؤسسة سونلغاز شمال 3 حاسي مسعود، حيث أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية قدرت بـ 60 فرد من إجمالي عمال الادارة بمؤسسة سونلغاز شمال 3 حاسي مسعود، باستخدام المنهج الوصفي واعتماد على برنامج SPSS نسخة 26 توصلنا في نهاية الدراسة الى ما يلي:

أن مستوى تطبيق القيادة الادارية وتنمية رأس المال البشري مرتفع.

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الادارية وتنمية رأس المال البشري ، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول تنمية رأس المال البشري لدى عمال سونلغاز حاسي مسعود شمال 3 تعزى للمتغير (الجنس).

الكلمات المفتاحية: قيادة الادارية، رأس المال البشري، سونلغاز.

Abstract:

This study aimed to identify the role of administrative leadership in promoting the development of human capital among the workers of the Sonelgaz Corporation, North 3 Hassi Messaoud, where the study was conducted on a stratified random sample estimated at 60 individuals from the total management workers in the Sonelgaz Corporation, North 3 Hassi Messaoud, using the descriptive approach. At the end of the analytical analysis and relying on the SPSS program, it concluded that the level of application of administrative leadership and human capital development is high, with a statistically significant relationship at a significant level ( $\alpha \leq 0.05$  between administrative leadership and human capital development, with statistically significant differences between the average responses The respondents about the development of human capital among the workers of Sonelgaz Hassi Messaoud North 3, due to the variable (gender).

key words: Administrative leadership, human capital, Sonelgaz,.

—قائمة المحتويات:

الصفحة	المحتوى
III	الإهداء
V	شكر وتقدير
IV	ملخص الدراسة
VII	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال البيانية
VII	قائمة الملاحق
VII	قائمة الاختصارات والرموز
i	المقدمة
01	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الإدارية ورأس المال البشري
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الإدارية ورأس المال البشري
03	المطلب الأول: ماهية القيادة الإدارية
12	المطلب الثاني: الإطار النظري لرأس المال البشري
19	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الإدارية ورأس المال البشري
19	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
23	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية
25	خلاصة الفصل
26	الفصل الثاني: دراسة الميدانية للقيادة الإدارية في تنمية رأس المال البشري مؤسسة سونلغاز—حاسي مسعود.
27	تمهيد
28	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
28	المطلب الأول: التحليل الوصفي للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
32	المطلب الثاني: تحليل القيادة الإدارية في مؤسسة سونلغاز حاسي مسعود
37	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة و مناقشتها
37	المطلب الأول: التحليل الوصفي للخصائص البيانات الشخصية لعينة الدراسة
39	المطلب الثاني: تحليل القيادة الإدارية في مؤسسة سونلغاز حاسي مسعود
49	خلاصة الفصل:
50	الخاتمة
53	المراجع
58	الملاحق
69	الفهرس



–قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
04	الفرق بين القائد والمدير	(1.1)
05	الفرق بين القيادة والإدارة	(2.1)
07	الفرق بين القيادة الاستراتيجية والقيادة الإدارية	(3.1)
23	مقارنة الدراسات السابقة بالدراسات الحالية	(4.1)
31	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة	(1.2)
33	ترتيب وتعداد فقرات الاستبيان	(2.2)
33	مقاييس الإجابات على الفقرات	(3.2)
34	معاملات ثبات الأداة حسب معادلة ألفا كرونباخ	(4.2)
35	الارتباط الخطي بين ابعاد المتغير المستقل	(5.2)
35	الارتباط الخطي بين ابعاد المتغير التابع	(6.2)
36	الارتباط الخطي بين أبعاد محاور الدراسة	(7.2)
37	توزيع العينة حسب الجنس	(8.2)
37	توزيع العينة حسب السن	(9.2)
38	توزيع العينة حسب المستوى الدراسي	(10.2)
38	توزيع العينة حسب متغير الخبرة	(11.2)
38	توزيع العينة حسب طبيعة العقد	(12.2)
39	نتائج تحليل فقرات محور النمط الأوتوقراطي	(13.2)
40	نتائج تحليل فقرات محور النمط الديمقراطي	(14.2)
40	نتائج تحليل فقرات محور النمط الحر	(15.2)
41	نتائج تحليل فقرات المتغير التابع	(16.2)
42	اختبار فروقات بين المتوسطات لاختلاف تنمية الكفاءات البشرية في العينتين	(17.2)
43	الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع	(18.2)
44	تحليل تباين خط الانحدار	(19.2)
44	معاملات خط الانحدار	(20.2)
45	نتائج تحليل فقرات المتغير التابع: تنمية رأس المال البشري	(21.2)
45	اختبار فروقات بين متوسطات لاختلاف تنمية رأس المال البشري في العينتين	(22.2)

46	الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والتابع	(23.2)
47	تحليل تباين خط الانحدار	(24.2)
47	معاملات خط الانحدار	(25.2)

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	الفرق بين رأس المال البشري العام والخاص	الشكل (1.1)
18	هيكل يحدد العلاقة بين القيادة الإدارية ورأس المال البشري	الشكل (2.1)

قائمة الملاحق:

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
59	استمارة الاستبيان	(01)
63	قائمة محكمين الاستبيان	(02)
64	المهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز وإنتاج الكهرباء - S PE	(03)

قائمة الاختصارات والرموز:

الرمز	المعنى باللغة العربية	المعنى باللغة اللاتينية	رقم الصفحة
EGA	كهرباء وغاز الجزائر	Electricité et gaz algérien	28
S-PE	الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء	Société algérienne de production d'électricité	28
SDO	الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز	Société algérienne de distribution d'électricité et de gaz	28
GRTE	الشركة الجزائرية لإدارة شبكة نقل الكهرباء	Société algérienne pour gérer le réseau de transport d'électricité	28
GRTG	الشركة الجزائرية لإدارة شبكة نقل الغاز	Société algérienne pour gérer le réseau de transport de gaz	28
SDA	الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز في الجزائر	Société algérienne de distribution d'électricité et de gaz en Algérie	28
SDC	الجمعية الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز	Association Algérienne de Distribution d'Electricité et de Gaz	28
SDE	الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الشرق	Société algérienne de distribution d'électricité et de gaz Est	29



# المقدمة

## أ\_تمهيد:

في ظل التغيرات والتطورات التقنية الهائلة التي مست جميع جوانب الحياة الاقتصادية، الأمر الذي وضع المؤسسة أمام الكثير من التحديات التي تهدد بقائها واستمرارية نشاطها، وهذا ما جعلها تقوم بالمراجعة الشاملة لبيئتها التنظيمية الداخلية، وتعيد النظر في أساليبها الإدارية المختلفة والقيام بتطويرها بما يتناسب مع المستجدات الحاصلة في بيئتها، والذي يسمح لها برفع مستوى أدائها وفعاليتها.

ومن هنا أصبحت المؤسسة اليوم أكثر اهتماما بالموارد البشري وسلوكياته خاصة الإيجابية منها كونه المصدر الأساسي لتحقيق أهدافها وتقع هاته المسؤولية على عاتق القيادات الإدارية التي لها القدرة على توجيه سلوكياتهم في الاتجاه المرغوب فيه.

## ب\_إشكالية الدراسة:

ومن خلال ما سبق يكمن التوصل إلى صياغة إشكالية الدراسة كالتالي:

ما مدى تأثير القيادة الادارية على تنمية رأس مال البشري في مؤسسة الوطنية الجزائرية لإنتاج الكهرباء؟

وللإحاطة بمختلف جوانب الإشكالية تم استخراج التساؤلات الفرعية التالية:

\_كيف تساهم القيادة الادارية في تنمية رأس المال البشري؟

\_كيف يؤثر المورد البشري على المؤسسة؟

ت\_فرضيات الدراسة:

مستوى مرتفع للمدراء و مساهمتهم في تنمية رأس المال البشري في مؤسسة سونلغاز؛

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الادارية وتنمية رأس المال البشري لدى عمال سونلغاز حاسي مسعود شمال 3؛

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تنمية رأس المال البشري لدى عمال سونلغاز حاسي مسعود شمال 3 تعزى للمتغير (الجنس).

## ث\_مبررات اختيار الموضوع:

- 1- الرغبة في التعرف على واقع ممارسة مقومات القيادة الإدارية (الرؤية المستقبلية، التنمية فالرأس المال البشري، الرقابة الاستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية... ) ؛
- 2-تدعيم المكتبة الجامعية ببحوث نظرية تكشف واقع وآفاق التنمية البشرية في الجزائر؛
- 3- إبراز دور التعليم ومساهمته في تحقيق التنمية الاقتصادية لكونه استثمار ذو عائد مستقبلي؛
- 4-أهمية ممارسات مقومات القيادة الإدارية، إذ أن أغلب المنظرين والباحثين في المجال الإداري يعتبرون القيادة أساسا للعملية الإدارية.

### ج\_أهداف الدراسة:

تسمى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف هي:

تسليط الضوء على أهمية كل من القيادة الإدارية وتنمية رأس المال البشري في المؤسسات الاقتصادية؛

التعرف على دور القيادة الإدارية في تنمية رأس المال البشري؛

- إظهار مدى مساهمة المهارات القيادية في تنمية رأس المال البشري؛
- محاولة صياغة نتائج تمكن القادة والمؤسسات بالنهوض بالعاملين وتنمية كفاءاتهم وقدراتهم؛
- التعرف على تنمية رأس المال البشري وأهم آلياته.

### ح\_أهمية الدراسة:

–تكمن أهمية هذه الدراسة في الدور الأساسي للقيادة الإدارية في كل مراحل العملية الإدارية، فهي تضمن الفعالية والديناميكية المستمرة لتنمية رأس المال البشري.

–أهمية متغيرات دراسة فكل من القيادة وتنمية راس المال البشري تحظى باهتمام العلماء والباحثين باعتبارها من

الضروريات الأساسية في أي مؤسسة وتهتم بالعلاقات الإنسانية داخلها باعتبار القيادة الإدارية الناجحة المحرك

الإنساني والموجه لسلوكيات افراد لتحفيزهم على أداء بكفاءة وفعالية.

### خ\_حدود الدراسة: تتجسد في العناصر التالية:

\_الحدود المكانية : الإدارة العامة لمؤسسة سونلغاز حاسي مسعود –شمال03

\_الحدود الزمانية: تمت الدراسة خلال الفترة من: 2023/5/7 الى غاية 2023/05/11 من أجل جمع بيانات الدراسة

المتعلقة بالفترة: 2018–2022.

\_الحدود البشرية: تمت هذه الدراسة على مجموعة عمال اداريين وعاملين.

### د\_المنهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

–منهج دراسة الحالة:

لمعالجة إشكالية الدراسة وإثبات صحة الفرضيات من عدمها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وشمل ذلك في الجانب النظري بالاعتماد على مجموعة كتب ورسائل وأبحاث جامعية

ومجلات ومواقع انترنت ومنهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي لتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة، وذلك من خلال الاستعانة باستمارة الاستبيان لجمع المعلومات المتعلقة بآراء العمال في المؤسسة، وجمع المعلومات من الوثائق المقدمة من طرف

المؤسسة والملاحظة، وتحليل تلك المعلومات تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 26

وبرنامج Microsoft Excel 2019.

- ذ\_مرجعية الدراسة:

من أجل معالجة موضوع الدراسة تم الاطلاع على مجموعة من المراجع والمصادر لتغطية جوانبه النظرية والميدانية.

- الجانب النظري:

\_الكتب والمراجع العربية والأجنبية التي لها علاقة بهذا الموضوع؛

\_المجلات العلمية والمذكرات؛

الجانب الميداني: لجأنا إلى جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية.

\_صعوبات الدراسة:

عند اعدادنا لهذه الدراسة واجهتنا بعض الصعوبات نذكر منها:

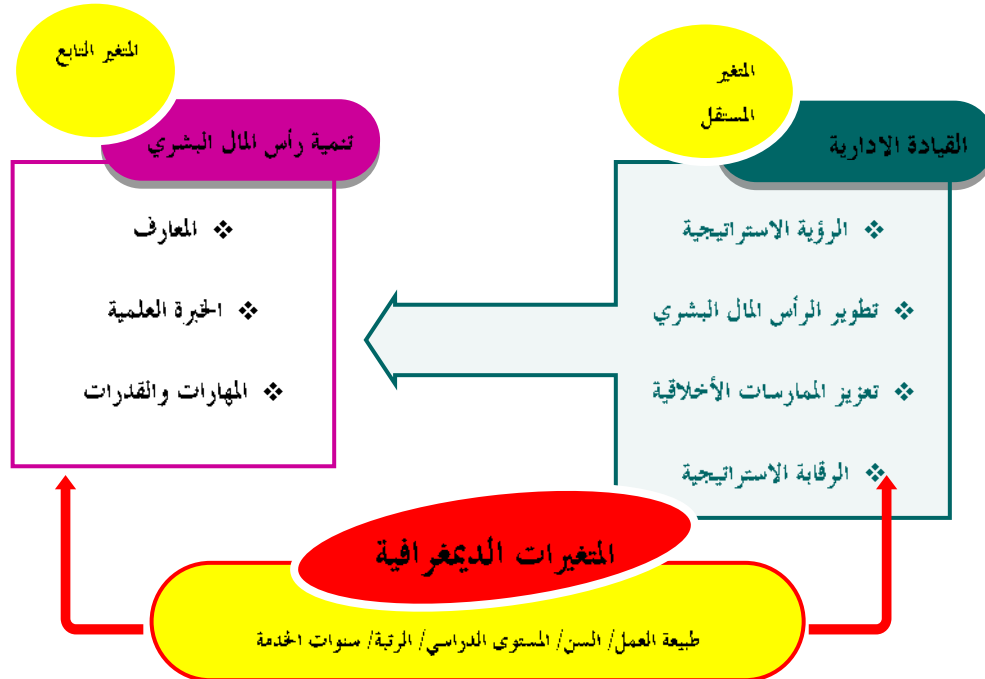
- ضبط وتحديد أبعاد متغيري الدراسة بناء على الدراسات السابقة.
- حصر المفاهيم الخاصة بالموضوع نظراً لأن الموضوع واسع.
- الحصول على إجابات الاستبيان في الوقت المحدد.

\_هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية المتعلقة بما قسمنا هذه الدراسة إلى ما يلي:

- الفصل الأول: تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية والذي بدوره قسم إلى مبحثين، ففي المبحث الأول تطرقنا إلى الأدبيات النظرية للقيادة الادارية ورأس المال البشري، أما في المبحث الثاني فتناولنا فيه عرض بشكل عام للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع وإجراء المقارنات بينها وبين الدراسة الحالية.
- الفصل الثاني: تطرقنا فيه للدراسة الميدانية والتي قسمت بدورها إلى مبحثين، حيث تناولنا في المبحث الأول الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة كما تم فيه إعداد استبانة تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي قمنا بتحليلها بواسطة مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل اختبار الفرضيات، أما في المبحث الثاني فقمنا بتفسير النتائج المتوصل إليها وتحليلها ومناقشتها.

نموذج لمتغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين





## الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية  
للقيادة الادارية ورأس المال  
البشري

تمهيد:

يعتبر مفهوم القيادة الإدارية وتنمية رأس المال البشري من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت بشكل كبير في المؤسسات، والتي تكنسي أهمية بالغة، نظرا لأهميتها في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة، فقدرة القائد على التطوير في أسلوب العمل الاستراتيجي واستحدثاته لتقنيات حديثة تتلاءم مع متطلبات البيئة ومناسبة لتطلعات العصر الحديث وتلبي حاجات المجتمع، وذلك من خلال أساليب عمل مبتكرة، وتحفيز فريق العمل وإبراز مواهبهم وقدراتهم واستثمارها لتحقيق الأهداف؛ وينعكس ذلك على قدرة المؤسسة على إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي يحفز العاملين ويدفعهم للمشاركة في اتخاذ القرار، ويرفع مستوى الرضا لديهم، ويقوم على الثقة والتعاون المتبادل بين الأفراد وعلى هذا الأساس، سوف نتناول في هذا الفصل ما يلي:

-المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الادارية ورأس المال البشري.

-المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الادارية ورأس المال البشري.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الادارية ورأس المال البشري:

ستتطرق في هذا المبحث إلى الأساس النظري لكل من القيادة الادارية ورأس المال البشري

### المطلب الأول: ماهية القيادة الادارية

إن القيادة الادارية موجودة منذ أن اجتمع الناس حول بعضهم لأغراض اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية، فمفهوم القيادة مرتبط بالحالة التي يراد دراستها، فهناك القيادة السياسية وهناك القيادة العسكرية وهناك القيادة الإدارية؛ حيث ستتطرق في موضوعنا هذا إلى القيادة الإدارية، قبل ذلك سنقوم بتعريف القيادة بشكل عام، ثم تعريف القيادة الإدارية بشكل خاص قصد استخلاص تعريف شامل لها والوقوف على أهميتها.

### -الفرع الاول: مفهوم القيادة الادارية

يتم التطرق في هذا العنصر الى ما يلي:

أولاً: القيادة: يعتبر مفهوم القيادة مفهومًا واسعًا ومتشعبًا لهذا يعاني من غياب مفهوم متفق عليه من أغلبية الباحثين ونظرًا لطبيعتها والدور الذي تلعبه في المنظمة تنوعت زوايا دراستها وتعددت.

- فقد عرفها فرانش (French) بأنها: "عملية التأثير على سلوكيات الآخرين نحو تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف، والقيادة الفعالة في المنظمة هي عملية التأثير على سلوك الأفراد أو الجماعات نحو تحقيق أهداف المنظمة"<sup>(1)</sup>.
- كما عرف همفيل (Hemphil) القيادة على أنها: "سلوك الفرد حينما يحاول توجيه نشاطات مجموعة ما نحو تحقيق هدف مشترك"<sup>(2)</sup>.
- عرفها Bohn & Grofton بأنها "القدرة على الرؤية الجديدة وزيادة ثقة الآخرين بأنفسهم من خلال التنسيق الجيد والاتصالات"<sup>(3)</sup>.
- يعرفها جيب Gibb في موسوعة علم النفس الاجتماعي بأنها "وجه من أوجه النشاط الإداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد وواحد".
- يرى ستوجديل Stogdill أن القيادة هي: "العملية التي يتم فيها التأثير على نشاطات جماعة المنظمة لتحقيق أهدافها"<sup>(4)</sup>.

وفي نفس الصياغ يؤكد أحد أهم منظري ظاهرة القيادة ليكرت Likert على أنها "القدرة على التأثير على الشخص أو الجماعة وتوجيههم". أو أكثر من مساعديه بهدف زيادة الفعالية التنظيمية"<sup>(5)</sup>.

<sup>1</sup> - محمد حسين العجمي، اتجاهات حديثة في القيادة والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص47.

<sup>2</sup> - عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن 2010، ص33.

<sup>3</sup> - Verda khan et al, Relationship of Leadership Styles, Employees commitment and organization performance. A study on customer support representative, European journal of economics, finance and administrative sciences, N° 49, 2012, p 135

<sup>4</sup> - محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي والتطبيق، دار الجامعة الجديدة الأزرايطية، مصر، 2005، ص225.

<sup>5</sup> - محمد اسماعيل بلال، المرجع نفسه، ص226.

ثانيا: مفاهيم متداخلة في القيادة: رغم اشتراك القيادة مع بعض المفاهيم الادارية الاخرى كالإدارة، والرئاسة في بعض الخصائص إلا أنها تختلف في معناها، حيث كثيرا ما يتم الخلط بينها وبين مفهوم القيادة، وهذا ما يقودنا الى تحديد أهم الفروقات بين هذه المفاهيم وتحديد علاقتها بالقيادة:

- القيادة والقائد: القائد هو المصدر الوحيد لممارسة القيادة وخبراتها وتطويرها، وبهذا المعنى فإن القيادة هي الإطار الأوسع

الذي يضم كل المبادئ والتجارب، في حين أن القائد هو الجوهر الحيوي والمتجدد للقيادة. (1)

- القائد والمدير: القائد هو ذلك الشخص المتأثر باحتياجات الجماعة، والمعبر عن رغبات أعضائها، ومن ثم فهو يركز الاهتمام ويطلق طاقات أعضاء الجماعة في الاتجاه المطلوب؛ كما أن المدير هو الشخص القادر على خلق وحدة منتجة ومجبة للعمل ومرتبطة ببعضها البعض، مدى درايته بالمدخل السيكولوجي للأفراد الذين يديروهم، ومراعاة الفروق الفردية بين الأشخاص طبقاً لأسباب البيئية أو العلمية المختلفة، مراعاة الإدارة بالأهداف والنتائج وأن يتخذ قرارات تحقق نتائج اجابية ونجاحه يعتمد على الابتكار والتجديد في الفكر والتطبيق (2)؛ ويمكن توضيح الفرق بين القائد والمدير من خلال معطيات الجدول (1.1) الموالي:

–الجدول رقم (1.1): يوضح الفرق بين القائد والمدير:

الرقم	المدير	القائد
1	يصدر الأوامر ويقرر.	يدرّب ويتصح.
2	يعتمد على السلطات الممنوحة.	يعتمد على الثقة بالنفس والمرؤوسين.
3	يهتم بكل المشكلات.	يفجر الحماسة في المرؤوسين.
4	متخصص في اداء عمله.	يتكلم بصيغة الجماعة(نحن).
5	يلتزم بتنفيذ التعليمات.	يبحث عن حلول للمشكلات.
6	يسعى الى تحقيق الاهداف الرسمية.	يستشير ويطلب النصيحة.
7	لا يميل الى التجديد والابتكار.	يركز على التجديد والابتكار.
8	يكون مفروضاً على الجماعة.	صلاحيته مستمدة من الجماعة.
9	يهتم بتحقيق الأهداف.	يهتم ببناء العلاقات مع المرؤوسين.
10	المهارات الادارية أولاً.	سلطة التأثير في الاخرين.
11	الاتصالات باتجاه واحد من الاعلى الى الأسفل	الاتصالات من الاعلى الى الاسفل او العكس.

–المصدر: هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص54.

نستنتج أن من الجدول (1.1) الفرق بين المدير و القائد حيث المدير يصدر القرارات و القائد يقوم بتنفيذ

● القيادة والإدارة: يجري الخلط أحياناً بين مفهومي القيادة والإدارة والحقيقة أنها ظلت مجالاً للجدل الطويل بين الباحثين الذين

يجمع بعضهم على أنهما مترادفتان بينما يرى البعض الآخر أنهما منفصلتان تماماً؛ الاختلاف بين الإدارة والقيادة يكمن في المهنة

حيث أن الإدارة تتصل بالجوانب الفنية والادارية في حين تختص القيادة بالجوانب الانسانية. (3)

وعلى هذا الاساس رأى البعض أن الفرق بين القيادة والإدارة يتمثل في:

1 –نجم عبود نجم، القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2011، ص34.

2– بلال خلف سكارنة، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2010، ص27.

3– عفاف وسطاني، دافعية الانجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي، مذكرة ماجستير في علم النفس، كلية الاداب والعلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس،

الجزائر، 2010، ص123.



–الجدول (2.1): الفرق بين القيادة والادارة

القيادة	الإدارة
_ الجماعة هي مصدر السلطة.	_ التنظيم الرسمي مركز السلطة.
_ تركز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل.	_ السلطة رسمية.
_ تركز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل.	_ تركز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر.
_ الاهتمام بتحقيق الهدف أكثر من أداء العمل.	_ الاهتمام بأداء العمل أكثر من الاهتمام بتحقيق الهدف
_ التركيز على النفوذ والتأثير الاجتماعي.	_ التركيز على السلطة الرسمية.
_ وظيفة من وظائف المدير.	_ مفهوم أشمل من القيادة.
_ تصنع رؤى <b>visions</b> مستقبلية و الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق التغيير الم للوصول الى هذه الرؤية.	_ الوصف التنظيمي للعلاقات هو جوهر التصرفات الاد

–المصدر: محمد سعيد سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2000، ص37.

من هنا أن نستنتج تعريف شامل للقيادة وهو أن القيادة عملية تفاعلية تعبر عن العلاقة القائمة بين الفرد والجماعة وبين الرئيس ومرؤوسيه يستطيع من خلالها الرئيس التأثير بشكل مباشر على سلوك الأفراد الذين يعملون معه قصد تحقيق هدف مشترك.  
ثالثاً: تعريف القيادة الإدارية:

إن مفهوم القيادة الإدارية مشتق من المفهوم الأصلي للقيادة، إلا أنه يختلف عنه بخصوصية تطبيقه في مجال الإدارة؛ حيث حاول العديد من الباحثين والمفكرين في مجال علم الإدارة والاجتماع تعاريف مختلفة له، نستعرض بعضها فيما يلي:  
يعرف **Pfiffner & Pruthes** القيادة الادارية بالتركيز على الصفات التي يتميز بها القائد والتي تدفع مرؤوسيه الى تحقيق الاهداف المسطرة، متجاوزين بذلك مصالحهم الشخصية، على انها: "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد الاداري، والتي تعمل على توحيد جهود المرؤوسين لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية".<sup>(1)</sup>  
بينما ركز **White** في تعريفه للقيادة الادارية على الادوار التي يقوم بها القائد الاداري، فعرفها بأنها "قيام القائد بالتوجيه والتنسيق ورقابة أعمال الآخرين في الادارة".<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> –صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، المدار الجامعية، الاسكندرية(مصر)، 2004، ص271.

<sup>2</sup> –طلال عبد الملك الشريف، الامااط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة المملكة المكرمة، رسالة الماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية(السعودية)، 2004، ص44.

ويعرفها **Philippe Majani** على اساس السلطة الممنوحة للقائد في توجيه الاخرين بأنها "طريقة لممارسة السلطة لتعبئة وتوجيه طاقة الاجراء المستخدمين في مشروع ما".<sup>(1)</sup>

كما يرى الاخرون ان القيادة الادارية هي نتاج عن تفاعل عدد من المكونات، ويكون نتيجة هذا التفاعل تحقيق اهداف التنظيم الاداري بصفة عامة واهداف الفرد والجماعة بصفة خاصة، فهي حسب وجهة نظرهم عبارة عن "مجموعة السلوكيات التي يواجهها القائد في الجماعة، والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال القائد والاتباع والخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط، وتستهدف حث الافراد على تحقيق الاهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية، التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الافراد مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدر من تماسك الجماعة"<sup>(2)</sup>.  
من خلال ما سبق ذكره يمكن استخلاص تعريف للقيادة الادارية على أنها عملية التأثير التي يمارسها القائد على الأفراد والجماعات داخل التنظيم الاداري الذي يقوده، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة باستعمال التأثير الشخصي أو من خلال استعماله للسلطات الرسمية الموكلة اليه.  
رابعا: أهمية القيادة الادارية:

إن القيادة لابد منها حياة المجتمع البشري حتى ترتب حياتهم ويقام العدل ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف، قال تعالى: ﴿ولو لا دفع الله الناس بعضهم ببعض لفسدت الأرض...﴾.<sup>(3)</sup>  
فالقيادة بالغة الأهمية وتلك الأهمية ذات الخيال الواسع التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجزئية والشجاعة في نفس الوقت المتلزمة بالنظم<sup>(4)</sup>.

وتكمن أهمية القيادة فيما يلي:<sup>(5)</sup>

- أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها تعمل على توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الموضوعية.
- السيطرة على مشكلة العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها.
- تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم وتحفيزهم.
- القدرة على تنمية الفرد وزيادة المهارات الإنسانية والعملية.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- تعميم القوى الإيجابية وتقليل الجوانب السلبية قدر الامكان.

<sup>1</sup> - Philippe migani, les systèmes de management: en22 fiches de synthèse et 25 QCM d'autocontrôle 1- Editions d'organisation Paris, 1993, P19.

<sup>2</sup> -بلال خلف السكارنه، القيادة الادارية الفعالة، مرجع سابق ذكره، ص20.

<sup>3</sup> الآية 251، سورة البقرة.

<sup>4</sup> -سالم بن حسن القحطاني، القيادة الادارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي، دار مرمز للنشر، الرياض، السعودية، ص07.

<sup>5</sup> -مفهوم وأهمية القيادة [http; az. Wikipedia.org/wiki/lidar](http://az. Wikipedia.org/wiki/lidar), تصفح يوم 2023/03/14، PM20:21.

وتتضح أهمية القيادة من خلال ما يسهم به القائد في حياة الجماعة فالقائد الناجح هو الذي يستطيع كسب تعاون وتفاهم أفراد مجموعته وإقناعهم بأن في تحقيق أهداف المؤسسة نجاحا لشخصياتهم وتحقيقا لأهدافهم الشخصية.

خامسا: خصائص وعناصر القيادة الادارية:

لقد تعددت خصائص وعناصر القيادة وستتطرق إليها على النحو التالي:

الخصائص العامة: المحددة من طرف جون أداير:<sup>(1)</sup>

الحماسة: لإنجاز الأشياء التي تمكنهم من الاتصال بالآخرين.

الثقة: الإيمان بأنفسهم بصورة يمكن أن يشعر بها الآخرون.

• الشدة: المرونة، الإصرار والمطالبة بمعايير مرتفعة والسعي للحصول على الاحترام وليست الشعبية بالضرورة.

• التكامل: الصدق مع النفس، التكامل الشخصي، الرشد والأمانة تولد الثقة، مراعاة شعور الافراد وتمثل في العلاقات الانسانية.

• التواضع: الرغبة في الاستماع للآخرين وتحمل اللوم، لا تكن معتبران رعاية الأفراد ومراعاة شعور الغير.<sup>(2)</sup>

أ. الخصائص المكتسبة: وتتميز بمجموعة من الخصائص أهمها<sup>(3)</sup>:

• المهارات الذاتية والشخصية: ويقصد بها الصفات والقدرات الازمة في بناء شخصية القائد، مثل السمات الجسدية والقدرات العقلية للاستعدادات الفكرية والذهنية أهمها الذكاء، ومملكة الابتكار وضبط النفس وهي القوة المحركة للعمل حتى يتمكن القائد من صنع القرار واتخاذ دون تردد وبحسب توقع الاحتمالات ومواجهتها بهدوء.

• المهارات الفنية: وهي المعرفة الشخصية في فرع من فروع العلم وتطويعها في كيفية التعامل مع الاشياء بسهولة مما يكفل تحقيق الهدف، بمعنى آخر القدرة القيادية على استخدام الوسائل العلمية والتكنولوجية لتحقيق الهدف المنشود.

• المهارات السلوكية(الإنسانية): وتعني قدرة القائد على التعامل مع البشر بصفة عامة وتابعيه بشكل خاص والعمل على تنسيق جهودهم والعمل بروح الفريق، ويعتبر هذا النوع من المهارات الضرورية لنجاح أو فشل القادة في قيادة المنظمات الحديثة.

• المهارات السياسية والإدارية: ويقصد بها قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده ومهارته تبصر المصالح العامة الأهداف العامة وما يتطلب ذلك من ربط ذلك من ربط بين أهداف التنظيم الذي يقوده وسياسته من ناحية، أي الاتفاق بين الاتجاهات والضغوط الموجودة في المجتمع وبين نشاط التنظيم وعلى القيادة أن تتجاهل المثل العليا والأهداف السياسية التي يطمح الشعب الى تحقيقها بينما المهارات الادارية تعني: قدرة القيادة على فهم عملها وتحقيق الملائمة بين أهداف التنظيم وإشباع حاجات ورغبات التابعين، ويتمثل هذا في قدرة القيادة على التخطيط الجيد والتنظيم الجيد والأمثل للمؤسسة لاستغلال الطاقات البشرية ووضع معادلات الأداء بما بطريقة موضوعية وفعالة.

-الفرع الثاني: فرق بين القيادة الاستراتيجية والقيادة الإدارية

-الجدول (3.1): يوضح فرق بين القيادة الاستراتيجية والقيادة الإدارية

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، عمان، الأردن، 2007، ص ص 13-14.

<sup>2</sup> -زيد منير عبوي، مرجع السابق، ص 14.

<sup>3</sup> -السعيد سيد علي، الاصول حديثة في علم الإدارة العامة، دار الكتاب الحديث، مصر، 2007، ص ص 146-147.

ترقيم	أوجه التمييز	القيادة الإدارية	القيادة الاستراتيجية
01	المجال Domain	تسعى إلى تحقيق الكفاءة الكلية للمنظمة في ضوء الموازنة بين الفرص والموارد.	تسعى إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة على نحو مرن يحقق حالة من التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة.
02	التركيز Focus	تركز على الموازنة الداخلية بين الوظائف والأفعال لأغراض التنسيق الداخلي لما يجب عمله.	تركز على الموازنة الداخلية والخارجية والسعي للتكيف مع ما يجري داخل المنظمة وخارجها.
03	التخطيط Planning	الاعتماد على الخطط التشغيلية في مواجهة الأحداث الآنية في ضوء ما تمتلكه من مهارات تقليدية.	الاعتماد على التحليل والتخطيط الاستراتيجي على وفق منطق التفكير الاستراتيجي والتكاملي لمواجهة الأحداث الآنية والمستقبلية.
4	القرارات Decisions	إتباع منهج مخطط ومحدد لما ينبغي عمله في ضوء ضوابط محددة ومقاسه سلفاً، لا تعبر اهتماماً للمخاطر وعدم التأكد.	إتباع البديهة والحدس في اتخاذ قرارات سريعة ومفاجئة لاسيما في ظل الأزمات استناداً إلى الخبرات والمهارات التي يمتلكها القائد.
5	الثقافة التنظيمية Culture	تميل إلى تبني ثقافة تنظيمية يغلب عليها طابع الجمود والانغلاق أمام الأفكار الجديدة.	تميل إلى تبني ثقافة تنظيمية قائمة على احترام الأفكار الجديده التي تسهم في تطوير المنظمة وتعزيز قابليتها.
6	التنافس Competitive	تميل إلى إعادة اعتماد التقليد للآخرين لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.	تميل إلى تبني الإبداع والابتكار لخلق مزايا تنافسية دائمية تجعل المنظمة قائدة في ميدان عملها.
7	مرونة العمل Flexible	تميل إلى الالتزام التام بإتباع تعليمات وإجراءات العمل.	تميل إلى المرونة في إتباع تعليمات وإجراءات العمل.
8	التغيير Change	تميل إلى التغيير الجزئي والتحسين المستمر.	تميل إلى التغيير الجذري والإتيان بأفكار جديدة ومبتكرة.

المصدر: بشير بن شويحة<sup>1</sup> أطروحة الدكتوراه بعنوان ' أثر مقومات القيادة الاستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد

البشرية في المؤسسة الاقتصادية، في علوم التسيير جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، سنة 2018، ص 20

– الفرع الثالث: نظريات وأنماط القيادة الإدارية:

بعد تعريفنا لماهية القيادة الادارية والإحاطة بجميع وجانها، سنتناول في هذا الفرع بعض أهم النظريات وأنماط القيادة الإدارية:

أولاً: نظريات القيادة الإدارية: هناك جملة من النظريات التي تناو لها العديد من الباحثين من أهمها:

1- نظرية الرجل العظيم:

تعود جذور هذه النظرية إلى عهد الإغريق والرومان حيث كان الاعتقاد السائد أن القادة يولدون ولا يصنعون وأن السمات القيادية مرونة (فطرية) وليست مكتسبة حيث يقول أفلاطون إن القادة العظام قد ولدوا عظاما لذا يجب أن يتركز الاهتمام على حسن اختيار القادة أكثر من تدريبهم على القيادة ويعتبر فرنسين جالتون من أكبر الدعاة لهذه النظرية حيث أكد على الدور الجوهري للوراثة في القيادة فهم (1879) francisgalton أنهم ميلون ليكونوا رجالا ذوي تأثير ضخم لأن لهم نفس g. woods. يشيع بروزهم في أسر معينة كما يشير وودز خصائص الوراثة المؤهلة للقيادة كما يقول: "إن قصر الزواج بين أبناء تلك الطبقات الرفيعة على أفرادها فقط يخلق في النهاية طبقات مختلفة بيولوجيا عن الطبقات الدنيا ويجعل بروز القادة من بين هذه الطبقات أكثر احتمالا كما قام وودز بدراسة ظروف القيادة لـ 14 أمة عبر فترات امتدت من 5 إلى 10 قرون وخلص من تلك الدراسة إلى أن شخصية القائد هي التي تصنع الأمة وتشكلها طبقا لقدراته القيادية أما جينيز فقد قام في 1960 بمسح وتحليل شامل لنظرية الرجل العظيم وقدم عدة نماذج من القادة من الأمراء الأبطال والرجال المتميزين.<sup>(1)</sup> ونستطيع القول على ضوء ما سبق أن هذه النظرية قد ظلت موضع اهتمام من قبل الباحثين والدارسين على مدار فترات طويلة خلال القرن العشرين وقد كانت غالبية هذه الدراسات موجهة نحو كشف وتحديد السمات الجسمانية والعقلية والشخصية لهؤلاء القادة.

## 2- نظرية السمات:

ترتكز فكرة هذه النظرية على ضرورة توفر صفات خاصة في الفرد، تجعله مؤهلا للقيادة وهذه الصفات يمكن أن تكون موروثا أو مكتسبة وطبقا لهذه النظرية فإن القائد هو الشخص الذي يتصف بخصائص وقدرات خاصة تميزه عن باقي المجموعة.<sup>2</sup>

تنظر إلى القيادات على أنها فن له علاقة وثيقة بسمات شخصية خاصة يمتاز بها القائد دون غيره، ثم تطورت هذه النظرية لتشير إلى أن القائد يشبه الآخرين من حيث السمات، لكنه يتميز عنهم بالدرجة، كما أن نظرية السمات تشبه نظرية الرجل العظيم في إشارتها للصفات الوراثية عند القائد باعتبارها أهم جزء يميز القائد.<sup>(2)</sup>

من أهم صفات القائد لدى أصحاب هذه النظرية<sup>(3)</sup>:

أ. القدرات العقلية: حيث يكون القائد أكثر ذكاء وإدراكا وعمقا من التفكير وأوسع ثقافة والنظر البعيد، أكثر وعيا، كما له القدرة على الحكم السليم والتفكير الموضوعي مع القدرة على الإبداع والابتكار.

ب. السمات الاجتماعية وتمثل في الاعتماد على النفس والقدرة على التحمل المسؤولة والمشاركة الاجتماعية والقدرة على تحقيق التعاون وتكوين العلاقات ونيل الحب والاحترام والتصور بأساليب الجماعة ومشكلاتهم ومساهمة في وضع معنويات الآخرين ودفعهم نحو تحقيق الأهداف مع القدرة على السيطرة.

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، مصر، 1998، ص57

<sup>2</sup> -<https://hsdiscussion.com/hr/52555.htm> PM 17:11، 2023/04/10، تم الصفح يوم

<sup>3</sup> - Kenano online, com/users/elvorsy 62/points/578083, 2023/04/10 pm 17:52 تم الصفح يوم

ج. سمات عامة: يتميز القائد بالهندام الحسن ورشاقة المنظر والخلق الرفيع والسمعة الطيبة والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية

والمعايير الاجتماعية مع اتصافه بالثبات والنضج الانفصالي وقوة الارادة والثقة بالنفس والقدرة على ضبطها.

وفي الحقيقة إذا كانت هناك سمات شائعة ومشتركة بين القادة إلا أنه لا يمكن التسليم بها لأن السمات والخصائص والقدرة تختلف منه شخص لآخر وذلك حسب الوظيفة والمركز.

من بين الانتقادات التي تعرضت لها هذه النظرية نذكر<sup>(1)</sup>:

—إن الدراسات والبحوث العديدة التي قام بها أنصار النظرية والتي ركزت على دراسة العلاقة بين السمات الشخصية والقيادية، فشلت في أن تجد نمط منسق للسمات التي تميز القادة يمكن تطبيقه بصفة عامة.

—إنه لا يوجد اتفاق بين أنصار النظرية على مجموعة محددة من السمات.

—نظرية السمات تبدو غير واقعية، ذلك لأن قول بضرورة توافر كل السمات القيادية.

لا يمكن تطبيقه عمليا فمن غير الممكن عمليا العثور على الأشخاص الذين توافر فيهم كل هذه السمات أو معظمها بالأعواد المطلوبة حتى في المجتمعات المتقدمة.

إن نظرية تجاهلت الطبيعة الموقفية للقيادة، بمعنى أنها لم تعطي أهمية لأكثر عوامل الموقف في القيادة ذلك لأن السمات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقع القيادي المطلوب شغله، وعلى نوع الموقف الذي يحمل فيه القائد.<sup>(1)</sup>

### 3- نظرية الموقفية:

نظرا للانتقادات التي واجهتها النظريات السابقة، فقد بدأ قسم من علماء القيادة والباحثين البحث عن نماذج ونظريات قيادية جديدة تأخذ بعين الاعتبار الموقف القيادي نفسه. فظهرت نظرية الموقف التي تفترض أن الخصائص القيادية التي ترتبط بسمات شخصية عامة، بل ترتبط بسمات نسبية تتفاعل مع موقف قيادي معين، وأن المهارات القيادية لا تحركها إلا المواقف، وأن بروز القيادة يعتمد على وجود المشكلات.<sup>(2)</sup>

وتقول النظرية بأن فاعلية القيادة هي نتيجة تفاعل متغيرات متعددة، منها ما يتعلق بالقائد، ومنها ما يتعلق بالمرؤوسين، ومنها ما يتعلق بالبيئة التنظيمية والبيئة الخارجية، ومنها ما يتعلق بالموقف، ويؤثر التفاعل المستمر بين تلك المتغيرات في اختيار النمط القيادي الفعال.<sup>(3)</sup> بنظرية الموقف إذن تجمع بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من

1- بوراس نور الدين "دور القيادة الإدارية في التنمية الثقافية التنظيمية لدى العاملين"، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر 2014 ن ص ص 50-51.

2- أبو النور مروى، العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المدني، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012، ص 13.

3- السعود راتب، القيادة تربوية مفاهيم وآفاق، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2012، ص 158.

خلاله، فهي لا تنكر ما يحتاجه القائد 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<sup>(1)</sup>.

#### -ثانيا: أنماط القيادة الإدارية

تعتبر دراسات أنماط القيادة الإدارية من الدراسات التي نالت اهتمام العديد من المفكرين والباحثين في مجال الإدارة، وقد تعددت هذه الأنماط القيادية بتعدد الدارسين وتعدد النظريات القيادية التي حاولت تقديم تفسير لظاهرة القيادة، حيث تم التوصل إلى تصنيفات متعددة وآراء متنوعة لتلك الأنماط تختلف باختلاف المعايير التي اعتمدت في تصنيفها، غير أننا سوف نستعرض في هذا البحث بعضاً منها:

#### 1- النمط الأوتوقراطي (السلطوي):

تشير كل الدراسات إلى أن الخاصية المميزة لسلوك القادة المتسلطة تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسهم لإجبارهم على إنجاز العمل، وقد دلت الدراسات أيضاً على أن القائد من هذا الطراز لا يستخدمون جميعاً السلطة التي بين أيديهم بنفس الدرجة والشدة وإنما يتفاوتون في ذلك.<sup>(2)</sup>

هو الذي يقوم على الاستبداد بالرأي والتعصب الأعمى، ويستخدم القائد فيها أساليب الإرغام والقرض والإرهاب والتخويف ولا يسمح بأي نقاش أو تفاهم فالقائد السلطوي، هو الذي يأمر مرؤوسه بما ينبغي عليهم فعله وكيف ومتى يفعلونه ويكون القائد عادة منعزلاً عن مجموعته لا تربطه بهم أي علاقة إنسانية وبعد القائد السلطوي الأوتوقراطي أن السلطة الإدارية مفوضة إليه من سلطة أعلى منه مستوى وإن المسؤولية الضمنية منحت له وحده ولم تفوض لغيره.<sup>(3)</sup>

هي السلطة واتخاذ القرارات اذ على جميع المرؤوسين قبل ان يقوموا باي تصرف ان يرجعوا الى رئيسهم الذي بدوره يزودهم بكافة المعلومات التفصيلية التي يحتاجونها في أداء أعمالهم والقائد الاوتوقراطي الذي يطلق عليه تسمية الديكتاتور يؤمن بسياسة المكافأة والعقاب وبتالي فهو يؤمن بمضمون نظرية لماك روجر التي ترتبط بمفهوم ان الفرد كسول ويجب دفعه للعمل بالإنابة والعقاب معا ويجب ان تمارس عليه رقابة صارمة وان يطيع ما يطلب منه.<sup>(4)</sup>

يتيح هذا النمط من القيادة الإدارية من مصادر عديدة كالمندوب الذي يحتله المدير من خلال معرفته بشؤون عمل ادارته، معرفته بالجمهور الذي يتعامل مع المؤسسة، ويعتمد هذا النمط على احتفاظ المدير بالسلطة الكاملة في يده للقيام بكل الاعمال سواء كانت صغيرة أو كبيرة وعدم الثقة في قدرة العاملين على اتخاذ القرارات الخاصة بتسيير أعمالهم بمفردهم ودون تدخل منه.<sup>(5)</sup>

يعرف هذا النوع من القيادة بأسماء مختلفة كالقيادة العسكرية أو القيادة الاستبدادية، فتعني كلمة أوتوقراطي هي في الأصل كلمة لاتينية تعني حكم الفرد الواحد أي خضوع العاملين في المنظمة لأوامر ونفوذ واستبداد وسلطة وبطش شخص واحد داخل

1- كرددي سميرة، الذكاء الانفعالي وعلاقته بالمهارات الاجتماعية والفعالية الذاتية وقيادة التربوية لدى عينة من مديرات مدارس الثانوية، في

منطقة الغربية للمملكة العربية السعودية، مجالات العلوم التربوية، 2010، ص36

2- بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازاري للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2008، ص8.

3-حنان ناصر العدوانى، الأنماط القيادية وعلاقتها بالضغوط التنظيمية، ط1، دار سعاد الصباح للنشر والتوزيع، الكويت، 2014، ص33.

4-عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2012، مصر، ص13.

5-ياسر الخزعة واخرون، الإدارة الشرطية المعاصرة، ط1، دار الخليج للنشر والتوزيع، غزة، فلسطين، 2017، ص193.



المنظمة (1)

## 2- النمط الديمقراطي

يحد من التفرد بالرأي ويتيح لأعضاء المجموعة المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بهم ويفوض السلطة لمروسيه هذا النوع من القيادة هو عكس القيادة الديكتاتورية او الاوتوقراطية أو البيروقراطية اذ يهدف الى خلق نوع من المسؤولية محاولة مشاركتهم اتخاذ القرارات، فالقائد فالمدير القائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم (2) إن المبدأ الأساس الذي تعتمده الإدارة الديمقراطية هو مبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتنفيذه، انطلاقاً من فكرة أساسية ان تعدد العقول السوية أقدر على تقديم الأفكار الصائبة من العقل الواحد السوي، كما يعد التفويض الإداري من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الديمقراطية والتي يقصد بها تفويض السلطات الى الآخرين عملاً بمبدأ اللامركزية؛ والقائد الديمقراطي هو الذي يشجع الآخرين، ويقترح ولا يملئ ولا يفرض ويترك للآخرين حرية اتخاذ القرار واقتراح البدائل والحلول وهو الذي يراعي رغبات الآخرين ومطالبهم ولذلك ترتبط القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تقوم على أساس العلاقات الإنسانية (3).

## 3- النمط الحر:

وبموجبها تعطي حرية كبيرة للعاملين في أداء أعمالهم إذ يزودون بكافة المعلومات والمستلزمات التي يطلبها العمل ثم تترك لهم حرية التصرف دون تدخل والقائد هنا لا يوفر القيادة السليمة والفعالة للمروسين إلا أنه ينقصه الحماس والحوافز لعمل ذلك، وبذلك فإن تأثيره على سلوك الأفراد محدود (4) ويطلق عليها أيضاً القيادة الترسلية، والمتساهلة وفي ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمزاً للمنظمة ويترك حرية كاملة للمروسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، في هذا النمط من القيادة تتصرف الجماعة معتمدة على نفسها، فهي غير موجبة وترتكز القيادة الحرة اهتماماً على حرية العامل في أداء العمل والتصرف والحركة، وممارسة النشاط، وتحديد المهام، واتباع الإجراءات التي يراها العاملون ملائمة لإنجاز العمل (5) هذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعملية عالية كما في مؤسسات الأبحاث والدراسات وكذلك في الأوضاع التي يكون فيها المرؤوسين قد حصلوا على تدريب وخبرة في عملهم أكثر من قائدهم أو رئيسهم ولقد أثبتت الدراسات انه على الرغم من التأثير الإيجابي لهذا النمط القيادي في معنويات العاملين الا انه قد يحدث نوعاً من الشطط والفوضى في العمل واحتمال سوء استغلال هذه الحرية، من قبل العاملين لتحقيق أغراض ذاتية.

رابعا: النمط الدبلوماسي:

وهو الذي يجمع بين صفات القائد الشورى في مظهره، وصفات القائد التسلطي في جوهره فهو لبق في التعامل مع مرؤوسيه، ويعتمد على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل ومرونته في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل ويعتقد

1-سعید سید علی، الأصول الحديثة في علم الإدارة العامة، دار أبو مجد للطباعة، الأردن، 2007، ص261.

2- محمد العاقر، يونس زود، أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، جامعة بومرداس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2016/2017، ص34.

3- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، الأردن، 2009، ص35.

4-عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، مؤسسة طبية للنشر وتوزيع، القاهرة، مصر، 2013، ص14.

5- عمار كبيرد، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محند الوجيه البويرة، الجزائر، 2014/2015، ص54.



أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي اتخاذ القرارات هو وسيلة غير عملية، بل وغير مجدية، فهو يحاول إيجاد الإحساس لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه دون ان يشكروهم فعلاء فهو يقود مرؤوسيه بشورية متسلطة.<sup>(1)</sup> ويعتمد هذا النوع من القيادة الإدارية على أساليب وطرق للإقناع الشخصي، وبالرغم من ان القائد او الضابط الدبلوماسي لديه من السلطات والصلاحيات ما يكون لدى القائد الأوتوقراطي، إلا أن القائد او الضابط الدبلوماسي يميل الى منهجية ديموقراطية في التعامل مع المرؤوسين.<sup>(2)</sup>

### المطلب الثاني: الإطار النظري لرأس مال البشري:

تحتاج المؤسسة لرأس المال البشري الذي يعتمد عليه نشاطها كون المورد البشري هو العقل المدبر والمنفذ لأهدافها، حيث أصبحت المؤسسات المعاصرة تعي اهميته في الحصول والمحافظة عليه وقبل التطرق لتلك الاهمية تجدر الاشارة أننا حين نتكلم عن المورد البشري نعني الشخص مهما كان عمله أو مؤهلاته، أما رأس المال البشري فهو يعبر عما يملكه المورد البشري من مهارات ومعارف وكفاءات، وعليه سنقوم بتوضيح مفهومه وبعض الجوانب المتعلقة به فيما يأتي.

#### -الفرع الأول: ماهية رأس المال البشري

يعتبر موضوع تنمية رأس المال البشري أحد المواضيع الحساسة في التنمية، وذلك انطلاقاً من كون العنصر البشري هو الوسيلة والغاية في نفس الوقت في مجال عملية التنمية، كما أنه لا يمكن الحديث عن التنمية دون الحديث عن رأس المال البشري، فالتنمية تتم بالموارد البشرية ومن أجلها نتطرق الى:

#### -أولاً: مفهوم رأس مال البشري:

إن رأس المال البشري من أهم مكونات رأس المال الفكري، حيث شاع استخدامه في الستينات على يد (scholtz) ومنذ ذلك الوقت تم اعتبار رأس المال البشري مصدراً من مصادر المؤسسة الذي يساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

- قد أكد كل من (Alexander and Andraw) على دور التعليم في تكوين رأس المال البشري، حيث عرفاه بأنه: " ذلك الرصيد من المعارف والمهارات والقدرات التي يجسدها الأفراد والذي يحدد مستوى إنتاجته ومن حيث المبدأ فإنه يتضمن القدرات الفطرية والمهارات المكتسبة من خلال التعليم؛ وبالتالي فإن هذا التعريف أشار إلى خصائص رأس المال البشري التي تتمثل في المعارف والمهارات والقدرات التي يكتسبها الأفراد العاملون خلال فترة التعليم، أيضاً كل التجارب والخبرة المكتسبة خلال العمل، كما يوضح أهمية رأس المال البشري في زيادة الإنتاجي.<sup>(3)</sup>

• قام كل من (Nick Bontis and Jac Fitz-enz) بتعريفه على أنه: "حصيلة تفاعل أربعة عناصر تتمثل في: الإرث التاريخي، التعليم، والتجارب، ومواقف الفرد خلال حياته وعمله"؛ هذا التعريف أشار أيضاً لخصائص رأس المال البشري بالإضافة إلى أنه ركز على الوارثة أو ما أشار إليه بالإرث التاريخي والذي يقصد به أن هناك بعض المهارات

<sup>1</sup>بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص8.

<sup>2</sup>ياسر الخورعة واخرون، الإدارة الشريفة المعاصرة، ط1، دار الخليج للنشر والتوزيع، غزة، فلسطين، 2017، ص 197، ص198.

<sup>3</sup> - Marry and Andraw sharpe, human capital and Productivity in British Colombia, Research report, 2011, p 02, on the site: [http://www.bcbc.com / Events\\_Descriptions/2020.asp](http://www.bcbc.com / Events_Descriptions/2020.asp)

التي تولد مع ولادة الفرد، والتي لا يمكن أن يتعلمها، إنما هي فطرية؛ كما اقترح كل من (Flamholtz 1981 and Lacey) حصر مفهوم رأس المال البشري في ثلاث مكونات أساسية: الكفاءات، الخبرات، والمعارف.<sup>(1)</sup>

• ويرى كل من (Torres and Aria) (أن رأس المال البشري تجاوز المهمة المتعلقة بالمعارف والمهارات والقدرات ليشمل تجارب الحياة العامة والمهارات الجماعية، والقيم والمعتقدات والمواقف، ونظرا لقيمة رأس المال البشري للمؤسسة تتبع المؤسسات عادة مجموعة من الإستراتيجيات الملائمة للاستثمار فيه كتوظيفه، وتدريبه، والاحتفاظ به، وتشجيعه على الابتكار والمرونة.<sup>(2)</sup>

هذا التعريف ركّز أيضا على خصائص رأس المال البشري التي تتمثل في معارف ومهارات وقدرات الأفراد العاملين، كما أضاف خصائص أخرى لرأس المال البشري، والتي تتمثل في الخبرات التي يتحصل عليها العامل في الحياة العامة وليس الحياة العملية فقط، وأشار إلى الجانب التنظيمي لرأس المال البشري حين تطرّق للمهارات الجماعية، والقيم والمواقف، كما أشار إلى أهمية رأس المال البشري كمصدر لخلق القيمة للمؤسسة، لذلك أكد على ضرورة تسييره. (charlence rawena) حيث عرفه بأنه المهارات الجماعية والقدرات والخبرات التي يكتسبها الأفراد العاملين خلال مدة خدمتهم.<sup>(3)</sup>

أما (Scholtz, 1993) فقد أكد أن رأس المال البشري يعبر عن العنصر الرئيسي لتحسين في المؤسسات والمتمثلة في الأصول والمستخدمين والذين يعملون على إنتاج المنتجات الجديدة وتحقيق الميزة التنافسية، كما بين أن رأس المال البشري متعلق بالعمليات التي لها علاقة بالتعليم والتدريب، ومختلف المبادرات الأخرى التي تساهم في زيادة مستويات المعرفة للمهارات والقدرات، والقيم، والأصول الاجتماعية؛ حيث تساهم هذه المبادرات في تحقيق الرضا والأداء، وفي النهاية تساهم في رفع أداء المؤسسات.<sup>(4)</sup>

يرى كل من (George and Ekaterina 2007) أن رأس المال البشري يتكوّن من ثلاث خواص، وتتجسد في القدرة (المعرفة، المهارات الجماعية، المعرفة العملية، والمواقف (مستوى الحافز، الأنماط السلوكية)، وخفة الحركة الابتكار، الإبداع، المرونة، التكيف).<sup>(5)</sup>

نجد أيضا أن هذا التعريف ركّز على خصائص رأس المال البشري وقد حصرها في ثلاث خصائص، وكل خاصية من هذه الخصائص قسمها إلى خصائص أخرى، وبالتالي فقد أضاف مجموعة من التي لم يتطرّق لها الباحثون السابقون، والمتمثلة في

<sup>1</sup>- Nick Bontis and Jac Fitz-enz, Intellectual capital ROI: a causal map of human capital 'antecedents and consequents, Emerald, journal of Intellectual capital, vol 3, N°3, 2002, p 225.

<sup>2</sup>-Teresa Torres cornas, Mario Aria –oliva–, E-human Resources management: managing knowledge people, Idea group Publishing, USA, 2005, p 00.

<sup>3</sup> - صولح سماح، دور تسيير رأس المال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، مذكّرة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص31.

<sup>4</sup>- Maran Marimuthu and al 'Human capital development and its impact on firm performance : evidence from development economics, journal of international, social research, university turku Abdul rahman, 2009, p 266.

<sup>5</sup>- George Tovstiga and Ekaterina Tulugurova, Intellectual Capital practices and performance in Russian enterprises, journal of Intellectual Capital, volume 8, N04, Emerald, 2007, p 699.

مستوى الحافز، والأنماط السلوكية، والابتكار والإبداع والمرونة والتكيف، وهذا فقد أخذ مفهوم رأس المال البشري اتجاهها آخر فاق التصور المحصور في المعارف والمهارات والخبرات، إلى خصائص أخرى. بالإضافة إلى ما سبق فقد أشار (Stewart) أن المعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد لا تعتبر رأس مال بشري إلا إذا انطبقت عليها المقاييس التالية: (1)

- أنها متميزة: أي أنها متفردة ولا يوجد من يملك نفس المعرفة أو المهارات عند المنافسين.
- أنها إستراتيجية: أي أن المعرفة والمهارات المملوكة من قبل رأس المال البشري لها قيمة بحيث تجعل الزبون يدفعنا ثمنا معين للحصول عليها.
- حسب (Stewart) فإن هذه المقاييس تساعد في التعرف على العاملين الذين يمثلون رأس مال بشري للمؤسسات، وأيهم يمثل عبئاً يجب التخفيف منه.
- ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن رأس المال البشري هو الرصيد المتراكم من المعارف والمهارات الفطرية والمكتسبة التي يمتلكها الأفراد من خلال التعليم ومختلف التدريبات التي يحصلون عليها، والخبرات التي يكتسبونها خلال مدة عملهم، والتي تساهم بدورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات". كما يتضح لنا أيضا أن رأس المال البشري يتميز بمجموعة من الخصائص تتمثل في: (2)
- يتكون رأس بشري من جزأين جزء فطري، وجزء مكتسب؛
- يتطلب اكتساب وتكوين رأس المال البشري استثمار موارد مالية، وتخصيص الوقت، وكذا بذل الجهد لذلك؛
- يتطور رأس المال البشري باستعمال الخبرة في مجال العمل، وعن طريق التدريب والتعليم بكل أنواعه؛
- يتعرض رأس المال البشري للتقادم ويحتاج للتجديد؛
- يختص رأس المال البشري بالفرد الذي يكتسبه .
- المعارف والمهارات تعدّ المركبات الأكثر أهمية في رأس المال البشري، ويمكن أن يصنّف وفقها من حيث نوعية المعارف والمهارات إلى صنفين أساسيين هما: (3)

1- رأس المال البشري العام هذا النوع من رأس المال البشري يتم تطويره خارج المؤسسة، ويتميز بسهولة نقله عبر المؤسسات، ويتميز بإمكانية تحديده بسهولة من مجموعة المعارف التي تنتقل من المؤسسة، أما تكاليف تطوير هذا النوع فيتحملها الأفراد؛

2- رأس المال البشري الخاص: هذا النوع من رأس المال البشري خاص بالمؤسسة، ويتميز بصعوبة نقله للمنافسين نظرا للمعرفة الضمنية التي يحملها، أما تكاليف تطوير رأس المال البشري الخاص بالمؤسسة فتتحملها المؤسسة بسبب تضحية موظفيها بفرض التوظيف الأخرى، وارتباطهم بالعمليات الخاصة بالمؤسسة، وتتطور مهاراتهم الفريدة عندما

1- توماس ستيوارت، رأس المال الفكري ثروة المنظمات الجديدة، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، مصر، 1997، ص 02  
2 محمد دهان الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري بمقاربة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010، ص 24-25.

3- Juani Swart, Identifying the Sub-components of intellectual capital: a literature review and development of measures, pp 9-10, on the site: [www.bath.ac.uk/management/research/pdf/2005-05.pdf](http://www.bath.ac.uk/management/research/pdf/2005-05.pdf).

يرتبطون بحل المشكلات الخاصة بالمؤسسة، أو عندما يتم إتباع إجراءات عمل فريدة. وللتمييز بين رأس المال البشري العام والخاص نلاحظ الشكل الموالي:

-الشكل رقم (1.1): الفرق بين رأس المال البشري العام والخاص

أبعاد الاختلاف	- رأس المال البشري الخاص	- رأس المال البشري العام
- موقع التطوير	- داخل المؤسسة	- خارج المؤسسة
- تكاليف التطوير	- استثمار المؤسسة	- الفرد
- قابلية النقل	- غير قابل للتحويل (النقل)	- قابل للتحويل (النقل)
- نوع المعرفة	- ضمنية	- ظاهرة
- المقاييس المستخدمة	- عدد المشاريع الفريدة، حل المشكلات الخاصة بالمؤسسة، إتباع إجراءات عمل فريدة، الحلول المعتمدة على الفريق	- التعليم، سنوات العمل، الخبرة، الخبرة الإدارية

-المصدر: Juani Swart, Identifying the Sub-components of intellectual capital: a

literature review and development of measures, p 09, on the site:

[www.bath.ac.uk/management/research/pdf/2005-05.pdf](http://www.bath.ac.uk/management/research/pdf/2005-05.pdf)

بالحديث عن أهمية رأس المال البشري في زيادة الإنتاجية، فقد أشار (سملاي يحضيه) أنه بالرغم من دور رأس المال البشري الكبير في زيادة الإنتاجية إلا أنه يختلف عن رأس المال المادي كونه غير مادي بطبيعته، ومثال ذلك المعرفة المتخصصة في مجال معين كالطبيب أو المهندس إذ تعتبر نوعا من أنواع رأس المال البشري الذي بدونها لا يمكن إنتاج خدمات متخصصة، وأيضا تعتبر المهارة التي يكتسبها الحداد أو النجار نوعا آخر من رأس المال البشري لأنها تمكنه وخلال نفس الفترة الزمنية من إنتاج كمية أكبر مقارنة مع شخص آخر أقل خبرة في المجال نفسه. وبالتالي فقد قام الباحث بالتفريق بين رأس المال البشري ورأس المال المادي، كما قام بالتركيز على رأس المال البشري الخاص بفرد معين دون غيره، بالإضافة إلى دوره الهام في زيادة الإنتاجية.<sup>(1)</sup>

-الفرع ثاني: أهمية ومكونات رأس المال البشري:

لتعرف على أهمية رأس المال البشري ومكوناته تتمثل في:

أولا: أهمية رأس المال البشري

<sup>1</sup> - بن عمار حسية، تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر 2009، ص 19.

يتمتع رأس المال البشري بأهمية بالغة خاصة في إطار التحول لعنصر المعرفة حيث أصبحت الموارد البشرية تمثل الثروة الحقيقية للمنظمة وتبرز أهميته من خلال النقاط التالية:

1\_ من أهم العناصر الانتاجية: يعد رأس المال البشري من أهم العناصر الإنتاجية التي يمكن ان تساهم في تحقيق التنمية من خلال إدارته لكل عوامل الإنتاج؛ مما يساهم في تحسين الإنتاجية وتقليل التكلفة.

2\_ تعزيز القدرة التنافسية: يتم تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تنمية قاعدة رأس المال البشري التي يمكنها تزويد المؤسسة بقدرات مميزة تساعد في التكيف مع المتغيرات البيئية المعقدة؛ ويعتبر رأس المال البشري العنصر الحيوي ضمن الاستراتيجيات الحديثة، وهو يشير الى مجموعة المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة من خلال عمليات التكوين المستمر والمهارات المكتسبة أثناء تأدية العمل.<sup>(1)</sup>

3\_ استيعاب التكنولوجيا الحديثة: بعد امتلاك المنظمات للتكنولوجيا المتطورة في عصرنا ميزة تنافسية كبيرة لها إلا أن التغيرات المتسارعة والمقلبة التي يشهدها العالم اليوم تشير إلى أن الأساس في الاستيعاب وتطوير تلك التكنولوجيا هو العنصر البشري، وعليه فإن التعامل في هذه التغيرات وتعظيم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة يتطلب امتلاك مورد بشري يكون أساس تحقيق ميزتها التنافسية.

4\_ القدرة على التجديد والابتكار: إن رغبة المؤسسة في تقديم منتجات تلقي قبولا في السوق بشكل مستمر يتطلب منها الى جانب الاتفاق على البحوث والتطوير، ضرورة توافر العنصر البشري القادر على الإبداع، التجديد والابتكار، وعليه فإن امتلاك المؤسسات لمثل هذه الميزة أصبح حتمية لتحقيق أهدافها المنشودة.<sup>(2)</sup>

ثانيا: مكونات رأس المال البشري:

يتكون رأس المال البشري من ثلاثة عناصر أساسية وهي كالتالي

1\_ الكفاءات: هي مجموعة المعارف والاتجاهات والتصرفات والسلوكيات المستنبطة من التجربة الضرورية لممارسة مهنة معينة

2\_ التجارب والخبرات: هي مختلف التجارب والخبرات العلمية والعملية المكتسبة عن طريق ممارسة المهنة؛

3\_ المعارف والمؤهلات: هي مختلف المعلومات المتراكمة عن طريق التكوين التعليم.<sup>(3)</sup>

الفرع ثالث: مفهوم تنمية رأس المال البشري وأبعاده

قبل التطرق إلى معرفة أبعاد ووسائل تنمية رأس المال البشري نتناول أولا مصطلح تنمية رأس المال البشري إذ يعتبر موضوع أحد المواضيع الحساسة في التنمية وذلك انطلاقا من كون العنصر البشري هو وسيلة وغاية واحدة، إذ لا يمكن التطرق إلى مفهوم التنمية دون التعريف بتنمية رأس المال البشري فالتنمية تتم بالموارد البشرية.

أولا: مفهوم تنمية رأس المال البشري

1 - عبد الناصر موسى، سميرة عبد الصمد، "رأس المال البشري وأهم مداخل قياسه في ظل إقتصاد المعرفة"، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في إقتصاد المعرفة"، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 22-25 أفريل 2013، ص681.

2- عبد الناصر موسى، سميرة عبد الصمد، مرجع سابق، 2013، ص681

3 - سميرة عبد الصمد، "دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، دراسة ميدانية بشركة إسمنت عين التوتة باتنة"، أطروحة دكتوراه في تفسير الموارد البشرية (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم- إقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 2016، صص 9-10.

بعد تعريفنا معنى رأس المال البشري بقي علينا أن نعرف معنى تنمية، فهي تعرف بأنها إعداد العنصر البشري إعداد صحيحا بما يتفق احتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته هو جهوده.

ثانيا: ابعاد تنمية رأس المال البشري

اختلف الكتاب والباحثون في تحديد أبعاد رأس المال البشري فقد اتفقا على تحديد أهم الأبعاد المشتركة المتمثلة في الآتي: (1)

المعرفة، القدرة المهارة، الخبرة بالإضافة إلى الابتكار و فرق العمل.

1- المعرفة: عرفها نوناكا على أن المعرفة ضمنية ومن الصعوبة رؤيتها؛ لأنها متواجدة في العقل البشري وتم تشكيلها من الخبرة والتعلم لدى الأفراد وعليه فإنه لا يمكن الكشف عنها وتبادلها إلا من خلال الاتصال والمشاركة في تبادل الأفكار والخبرات.

2- المهارة: هي القيام بالأعمال المعقدة بسهولة ودقة مع القدرة على تكييف الأداء مع الظروف المتغيرة وهنا كدرجات مختلفة للمهارة يمكن التعرف عليها عن طريق اختبارات ممارس ومعينة.

3- القدرات: هي إمكانية أداء العمل بصرف النظر عن السرعة أو الدقة في أدائه.

4- الابتكار: عرف هجيفلورد (Guilford) أن الابتكار هو تفكير تغيري، كما يذكر شتاين (stein) بأن الابتكار هو العملية التي ينتج عنها عمل جديد مقبول أو ذو فائدة أو مرضي لدى مجموعة من الناس.

5- الخبرة العلمية: هي كلما يكتسبها مورد البشري ويزيد من قدرتهم على الاكتشاف وإجراءات الدراسات العلمية. للأنشطة البحثية التي يقومون بها المتمثلة بمهارات البحث العلمي وأهمية استخداماته إضافة إلى أخلاقيات البحث العلمي إنجازاتهم ودوره في التطور والنمو المعرفي.

6- فرق العمل: هي مجموعة من الأفراد ذوي المهارات المتكاملة لا المتماثلة يعملون معا ويسلكون بجهودهم سلوكيات تعاونيا لا تنافسيا نحو تحقيق الأهداف الفردية وأهداف الفريق وصولا إلى تحقيق أهداف المؤسسة ككل. (2)

ثالثا: تقييم رأس مال البشري في المؤسسات:

تقع حدود رأس المال البشري داخل المؤسسة وخارجها، أي أن المجتمع والمؤسسة التي يعمل داخلها العنصر البشري كلاهما شركاء في إنتاجه وتكوينه فهو من المخرجات الاساسية في المؤسسات التعليمية والصحية السائدة في المجتمع وكذلك جهود المؤسسة التي يعمل بها، وأن مهارته وخبرته وأدائه ونتاجته تختلف من فرد الى اخر في المجتمع والمؤسسة، ويمكن تقييم رأس المال البشري في المؤسسة حسب القيمة التي يضيفها كما يلي: (3)

1- القيمة المضافة ضئيلة: ويتعلق بالعنصر البشري النادر وينتج قيمة مضافة ضئيلة، وتمثل في الخبرات النادرة ولكنها تعمل بتكنولوجيا بدائية إن لم تكن تعتمد على المهارات اليدوية، ولذلك تعتبر القيمة التي تنتجها ضئيلة بالمقارنة مع تعاضم قيمة الوقت والتكنولوجيا حاليا.

2- القيمة المضافة عالية جدا: يتعلق بالعنصر البشري النادر (يصعب إحلاله)، وهو أفضل العناصر داخل المؤسسة والذي يجب المحافظة عليه وتنميته؛ وهو نادر في سوق العمل، ويعد المصدر الأساسي لتنافسية المؤسسة كالمبرمجين المحترفين ولا ينبغي التفريط فيه ويجب المحافظة عليه من أي إغراءات من المؤسسات المنافسة.

1 - أبو زعيتر، منير حسن، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية، مذكرة ماجستير، جامعة غزة، فلسطين 2009، ص 80.

2 أبو زعيتر، منير حسن، مرجع سابق، 2009، ص 80.

3- محمد ابراهيم محمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص 17.

3- القيمة المضافة عالية: يتعلق بالعنصر البشري (يسهل إحلاله)؛ لأنه متوفر في سوق العمل، وبالرغم من ذلك ينبغي المحافظة عليه نظرا لتكلفة التي انفتحت على تدريبه خلال فترة عمله وتكيفه في المؤسسة.

4- القيمة المضافة منخفضة: يتعلق بالعنصر البشري الذي (يسهل إحلاله) أي يتوافر في سوق العمل ويفضل في هذه الحالة استبداله بتكنولوجيا جديدة تنتج قيمة مضافة أعلى.

إذن المؤسسة تقيم العنصر البشري من خلال عنصرين هما: (1)  
\_ القيمة المضافة.

\_ الندرة في سوق العمل.

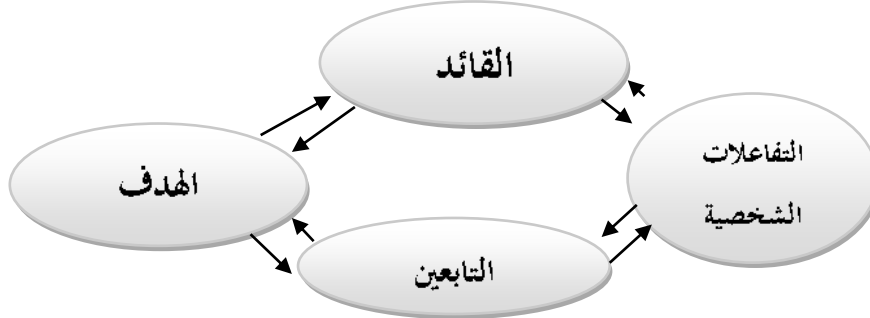
حيث كلما كان العنصر البشري نادر ويحقق قيمة مضافة عالية كلما تعاضمت المزايا التنافسية واحتلت مكان الريادة في ظل العولمة.

-رابعاً: العلاقة بين القيادة الإدارية وتنمية رأس المال البشرية

ظهر مفهوم القيادة الإدارية في علم الإدارة، وهو ضرورة أساسية ومهمة لجميع المؤسسات، وهو من الوظائف الإدارية المشتقة والمكملة للوظائف الإدارية الرئيسية التي يؤديها القائد؛ مع ظهور هذه الوظيفة، بدأ التفاعل وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في النظم الاجتماعية. وهي من الوسائل المهمة والناجحة للوصول إلى أهداف المؤسسات وتحقيق مبدأ الشفافية والولاء والانتماء والشمولية في العمل، وتعمل على تنسيق وتخطيط وتطوير الاستراتيجيات الرئيسية للمؤسسة. يحدد كفاءة المدير ونجاحه أو فشله وعدم كفاءته.

القيادة الإدارية كأسلوب تسييري يساهم في خلق خزان المعرفة من خلال تحويل المعرفة ضمنية التي بحوزة الأفراد الى معرفة مصرحة تحوزها المؤسسة؛ مما يؤدي إلى تنمية رأس المال البشري ويكسيها ميزة تنافسية استراتيجية. فعملية بناء وتفعيل رأس المال البشري تعتمد إلى حد كبير على الإجراءات والقرارات التي تتخذها القيادة الإدارية، بإضافة إلى القيادات الإدارية بأهمية هذه التغيرات في بناء ثقافة تنظيمية ملائمة لتنمية رأس المال البشري وتطويره كاستراتيجية لتطوير ميزة تنافسية على المدى الطويل، ومنه تحفز عملية القيادة موظفي المؤسسة على إنجاز مهامهم بشكل جيد والمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية المحددة. وظيفة القيادة الإدارية هي عملية ذات علاقة تبادل بين القائد ومرؤوسيه، الاهتمام القائد وقدرته على استخدام القوة والمهارة وأنواع السلطة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وموظفين وكسب ثقة وتحفيز وتوجيه والتواصل معهم وتوضيح الرؤية التي تمكنهم من تنفيذ عملهم في المنظمة على أكمل وجه وتحقيق الأهداف المحددة للمنظمة بأكبر قدر ممكن من الفعالية. وعليه القائد الإداري عنصر أساسي مهم في عملية التنمية الاقتصادية. (2)

-الشكل رقم (2.1): هيكل يحدد العلاقة بين القيادة إدارية وتنمية رأس المال البشري (التابعين)



1- المرجع السابق، ص17.



- المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على دراسات سابقة.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية حول القيادة الإدارية ورأس المال البشري:

نتطرق إلى الدراسات التي تناولت مواضيع المتغيرين المستقل القيادة الإدارية، والتابع تنمية رأس المال البشري من مختلف

المراجع باللغة

العربية والأجنبية وتوضيح المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وفق الآتي:

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة:

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى أهم الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي تناولت متغيرات

الدراسة أو بعض منها.

-الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

1-دراسة مهدي صالح، 2011، بعنوان"تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين دراسة ميدانية في الشركة

العامة للموانئ العراقية في البصرة".<sup>(1)</sup>

هدفت الدراسة إلى أبرز أنواع أنماط القيادة الإدارية وتحديد أبعادها، وإيجاد العلاقة والتأثير بين نوع النمط القيادي

وأثره

في عملية التحفيز في الشركة العامة للموانئ العراقية في البصرة، حيث تم قياس المتغير المستقل انطلاقا من ثلاثة أبعاد

متمثلة

في النمط التعسفي، النمط الديمقراطي، النمط الموقفي، واعتمد الباحث على الاستبيان كأداة لجمع البيانات تم توزيعها

على 73 من الأفراد العاملين في الشركة العامة للموانئ والحاملين لشهادة البكالوريوس.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك علاقة وتأثير معنويا وطرديا بين المتغيرات المستقلة (النمط

الديموقراطي والنمط الموقفي) مع المتغير المعتمد (الخوافر) بينما يرتبط المتغير المستقل (النمط التعسفي) بعلاقة ضعيفة

وعكسية مع المتغير المعتمد(الخوافر).

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

• ضرورة الاعتماد على أساليب تحفيزه أكثر فعالية سواء كانت مادية أو معنوية والتنوع في طرق التحفيز وفقا لبيئة العمل

الوظيفي؛

• وجود علاقة إحصائية بين القيادة الإدارية وأداء العاملين.

2-دراسة نورالدين بوراس (2014) بعنوان" دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين " جامعة تبسة.<sup>(2)</sup>

تهدف دراس الى دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراس ميدانية لمركب المنجمي

للفوسفات بئر العاتر تبسة ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة

<sup>1</sup> - مهدي صالح، 2011، بعنوان"تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين دراسة ميدانية في الشركة العامة للموانئ العراقية في البصرة".

<sup>2</sup> - نورالدين بوراس بعنوان"دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين" رسالة ماجستير لطالب، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، سنة 2014.



- أن محاولة صياغة النتائج تمكن الإدارات من النهوض بالعاملين وتنمية ثقافتهم
- دعوت الباحثين الى مزيد من دراسات التي تلمس جوانب القيادة الإدارية
- القيادة الإدارية هي العمود الفقري في توجيه العمليات الإدارية في المؤسسات فبالقيادة تستطيع هذه المؤسسات أن تحقق التميز والنجاح

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة وأثرها على كفاءة أداء المنظمة، والتعرف على مدى اهتمام القيادات الادارية بالجوانب الانسانية ورفع الروح المعنوية للعاملين وتأثير ذلك على مستوى الأداء، حيث اشتملت عينة الدراسة على 375 فرد تم اختيارها بطريقة عشوائية.

النتائج: توصلت للدراسة إلى جملة من النتائج المتمثلة في:

عدم ملائمة العمل لطموح ورغبات العاملين وانعدام الحرية للإبداع والابتكار.

– عدم اهتمام القيادات بمشاركة العاملين وانعدام العدالة والمساواة، وتجاهل وغياب دور جماعات العمل وفقدان البرامج التدريبية المناسبة لتحسين الأداء وتطوير القدرات القصور في البرامج التدريبية المناسبة لتحسين الأداء وتطوير القدرات مما ساهم في انخفاض الروح المعنوية للعاملين وانخفاض أدائهم.

3-دراسة محمد نشوان الواكي (2003) بعنوان القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء (رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه)، جامعة النيلين، خرطوم، السودان. (1)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة وأثرها على كفاءة أداء المنظمة، والتعرف على مدى اهتمام القيادات الادارية بالجوانب الانسانية ورفع الروح المعنوية للعاملين وتأثير ذلك على مستوى الأداء، حيث اشتملت عينة الدراسة على 375 فرد تم اختيارها بطريقة عشوائية.

النتائج: توصلت للدراسة إلى جملة من النتائج المتمثلة في:

–عدم ملائمة العمل لطموح ورغبات العاملين وانعدام الحرية للإبداع والابتكار.

–عدم اهتمام القيادات بمشاركة العاملين وانعدام العدالة والمساواة، وتجاهل وغياب دور جماعات العمل وفقدان البرامج التدريبية المناسبة لتحسين الأداء وتطوير القدرات القصور في البرامج التدريبية المناسبة لتحسين الأداء وتطوير القدرات مما ساهم في انخفاض الروح المعنوية للعاملين وانخفاض أدائهم.

4-دراسة الصالح جليح: ( 2006) بعنوان أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين ، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر. (2)

هدفت الدراسة حاول الباحث إبراز أهمية الارتباط بين القيادة الإدارية وأداء العاملين في المؤسسة خلال من عرض عناصر وخصائص القيادة الإدارية الفعالة، والوقوف على السمات التي يجب توافرها في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم بفعالية وكفاءة والتطرق إلى الأساليب التي يجب أن يستخدمها القادة الإداريون لرفع الأداء في

1-دراسة محمد نشوان الواكي: بعنوان القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه)، 2003، جامعة النيلين خرطوم، السودان.

2- دراسة الصالح جليح، بعنوان أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، 2006، جامعة الجزائر.

المنظمة. وقد استخدم الباحث استبيانين الأول موجه لقيادة مؤسسة صيدال والثاني لمرووسيهم. النتائج المتوصل إليها:  
توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج المتمثلة في:

—أن القيادة الإدارية تتطلب في ظل البيئة الحالية ضرورة توافر سمات معينة للتأثير في العاملين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.  
ها دور محدد ورئيسي في الأداء الفردي والجماعي للعاملين.

5—دراسة دريس منى (2015)؛ بعنوان: "دور التكوين في تنمية رأس مال البشري دراسة حلة مؤسسة ميناء جن جن".<sup>(1)</sup>  
هدفت هذه الدراسة على مناقشة دور البرامج في تنمية رأس المال البشري في المؤسسات الاقتصادية وتم اعتماد في هذه الدراسة على

منهج الوصفي في الجانب النظري منها كون هذا البحث ينطلق من معرفة واقع التكوين وعلاقته بتنمية رأس المال البشري، ونظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات والمصادر في دراسة النظرية البحث المكتبي والمراجع، اما دراسة الميدانية استخدمت مقابلة واستمارة ومن اهم النتائج:

—أهمية العنصر البشري في نشاطات المؤسسة وكونه السر وراء تميزها؛

—تبني استراتيجية فعالة لتكوين واهيتها في تنمية رأس المال البشري في مؤسسات بصفة عامة؛

—معرفة إذا ما كانت البرامج تكوينية لمؤسسة تؤدي لتنمية رأس المال البشري.

6—دراسة عمار إبراهيم (2014)؛ بعنوان: تنمية رأس المال البشري وأثره على كفاءة المنشأة وقياس معدل العائد على

الاستثمار في رأس المال البشري بتطبيق معادلة الكسب الميسرية بالساحل السوري".<sup>(2)</sup>

سعت هذه الدراسة إلى معرفة تنمية رأس المال البشري وأثره على كفاءة المنشأة طبقت هذه الدراسة في الساحل السوري، ولمعالجة هذه الإشكالية تم اختيار عينة عشوائية بلغت (285) موظف تم توزيع الاستبانة عليها ومعالجتها بواسطة البرنامج الإحصائي Spss اعتمدت الباحث على المنهج الوصفي وخلصت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها :

— لا تنظر المنشأة للعاملين لديها كرأس مال بشري مهم في عمل المنشأة؛

— لا يؤثر التدريب على دخل العاملين؛

— يرتبط التدريب بمستوى التعليم ارتباطا ضعيفا.

—دراسة أحلام عبد الحافظ صبح (2013)؛ بعنوان: "دور الجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".<sup>(3)</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة ولمعالجة هذه الإشكالية تم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية تتكون من 268 عضو

<sup>1</sup> - دريس منى، دور التكوين في تنمية رأس مال البشري، أطروحة ماجستير، دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن، الجزائر، 2015.

<sup>2</sup> -دراسة عمار إبراهيم، بعنوان تنمية رأس المال البشري وأثره على كفاءة المنشأة وقياس معدل العائد على الاستثمار في رأس المال البشري، 2014.

<sup>3</sup> -دراسة أحلام عبد الحافظ صبح بعنوان "دور الجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، 2013.

هيئة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي واستخدمت أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات تم تحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي Spss ومن بين أهم النتائج المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة والأبي:

– احتل مجال تنمية رأس المال البشري ثقافيا المرتبة الأولى، وجاء في المرتبة الثانية مجال تنمية رأس المال البشري سياسيا، بينما جاء مجال تنمية رأس المال البشري علميا ليحل المرتبة الثالثة؛ وفي المرتبة الرابعة مجال تنمية رأس المال البشري اقتصاديا؛ وأخيرا جاء المجال الخامس تنمية رأس المال البشري اجتماعيا.

–توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول الدور الذي تقوم به الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية. توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الدور الذي تقوم به الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغير الكلية وكانت هذه الفروق لصالح الكليات الإنسانية باستثناء المجال الثاني المتعلق بتنمية رأس المال البشري سياسيا غير دال إحصائيا.

–الفرع ثاني: عرض الدراسات السابقة الأجنبية

–دراسة (Maran MARIMUTHU and Others 2009) بعنوان: (1)

## HUMAN\_CAPITAL DEVELOPMENT AND ITS IMPACT ON FIRM PERFORMANCE: EVIDENCE FROM DEVELOPMENTAL ECONOMI

– تنمية رأس المال وأثره على الأداء التنموي الثابت: أدلة من الاقتصاد.

–ركزت هذه الدراسة على فحص مدى تأثير رأس المال البشري بشكل مباشر على أداء الشركة من مختلف الجهات ويتم عرض الأداء الثابت من حيث الأداء المالي وغير المالي، تطور هذه الدراسة نموذجا يوضح العلاقة بين رأس المال البشري وأداء الشركة، بعض النتائج المتوصل إليها:

- تعزيز رأس المال البشري في المنظمات يعزز الابتكار وأداء الشركة أكبر.
- الاستثمار في مختلف جوانب رأس المال البشري، فهو لا يقتصر على توجيه الشركات لتحقيق أكبر أداء ولكنه أيضا يضمن

للشركات أن تظل قادرة على المنافسة من أجل بقائها لأجل طويلة.

–دراسة (R Alani – Wakeel A. Isola 2014) بعنوان:

## HUMAN\_CAPITAL DEVELOPMENT\_AND\_ECONOMICGROWTH EMPIRICAL EVIDENCE FROM NIGERIA (2)

–تنمية رأس المال البشري، دليل تجريبي من نيجيريا.

<sup>1</sup>-Maran MARIMUTHU and Others, **CAPITAL DEVELOPMENT AND ITS IMPACT ON FIRM DEVELOPMENTAL PERFORMANCE :EVIDENCE FROM ECONOMICS**Uluslararası SosyalaratırmalarDergisi the Journal of International Social Research, Volume 2 / 8 Summer 2009

<sup>2</sup>-R Alani - Wakeel A. Isola, **HUMAN\_CAPITAL DEVELOPMENT AND ECONOMICGROWTH EMPIRICAL EVIDENCE FROM NIGERIA.**

درست هذه الدراسة مساهمة المقاييس المختلفة لتنمية رأس المال البشري في النمو الاقتصادي في نيجيريا، استخدمت بيانات من نيجيريا وتبنت نموذج حساب النمو الذي يحدد نمو الناتج المحلي الإجمالي كدالة للعمالة ورأس المال. بناء على الانحدار المقدر والتحليل الإحصائي الوصفي اتجاهات التزام الحكومة بتنمية رأس المال البشري وجد أنه على الرغم من القليل تم منح التزام الصحة مقارنة بالتعليم النتائج المتوصل إليها:

• أظهر التحليل التجريبي أن كل من التعليم والصحة مكونات تنمية رأس المال البشري هي حاسمة لتحقيق النمو الاقتصادي في نيجيريا؛

• أظهر أن التعليم يقاس بمعدل معرفة القراءة والكتابة للبالغين والصحة، ويقاس حسب متوسط العمر المتوقع، كان له علاقة إيجابية مع النمو الاقتصادي وبالتالي كان الاستثمار في التعليم والصحة مشروع جدير بالاهتمام خلال الفترة قيد الدراسة.

### دراسة (Sezhana V. Forrester and Others 2016) بعنوان **Human Capital in the Innovative Conditions**<sup>(1)</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التنمية ضمن أحكام محددة في العلوم الاقتصادية والتي تشرح رأس المال البشري وتعزيز دورها في ظروف التنمية المتكثرة ونهج المستخدم في هذه الدراسة هو تحليل هيكل وظيفي لدور الانسان المتقدم في التصنيع وتطوير الابتكار عندما تحولت القدرة البشرية على العمل في رأس المال، وزيادة مستوى التعليم وتشكيل علاقات انتاج جديدة أساس في اقتصاد المعرفة الحديثة من نتائج المتوصل إليها:

- ثبت أن البلدان المتقدمة في الاقتصاد قد انتقلت إلى المعرفة حيث المورد الرئيسي هو رأس المال البشري؛
- يجب توفير متخصصين مؤهلين تأهيلا عاليا في جميع قطاعات الاقتصاد؛
- ضرورة زيادة تمويل الابتكار ليس فقط من الدولة ولكن أيضا رجال الأعمال ولهذا تحتاج الحكومة إلى توفير إعفاءات ضريبية للشركات التي تستثمر في منتجات مبتكرة.

#### المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

سنحاول من خلال المطلب مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية واستخراج أوجه الشبه والاختلاف بينها

#### الفرع الاول: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

-اغلب الدراسات اعتمدت على الاستبيان في جمع المعلومات؛

-اغلب الدراسات اعتمدت على البرامج الإحصائية المساعدة وهو برنامج spss.

#### الفرع الثاني: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الجدول التالي يبين الفروقات بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة:

-جدول رقم: (4.1) مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

<sup>1</sup>-Snezhana V. Forrester and Others, Human Capital in the Innovative Conditions, University of Economics, RUSSIA. EJME – MATHEMATICS EDUCATION 2016, VOL. 11, NO. 8, 3048–3065<sup>1</sup>

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة	
من حيث الزمان والمكان	أُنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2022/2021 اما بالنسبة لحدود المكانية فكانت في مؤسسة سونلغاز حاسي مسعود	اغلبها تمت في بيئة عربية وكانت من سنوات 2012 الى 2020 حيث شملت الدراسات الأماكن التالية: الأردن, فلسطين, العراق, الجزائر.
من حيث العينة	ركزنا في دراستنا على عينة عشوائية و هي العمال بالمؤسسة سونلغاز بمختلف رتبهم وأصنافهم	ركزت مختلف الدراسات كذلك على عينات مختارة أي موجهة الى العاملين ورؤساء المصالح.

(يتبع)

من حيث أداة الدراسة	حاولنا في دراستنا الاعتماد على الاستبيان حتى ندعم الدراسة و كذلك الاعتماد على المعالجة الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS	استخدمت معظم الدراسات الاستبيان و البرنامج الاحصائي SPSS
من حيث نوع القطاع	استهدفت الدراسة قطاع الطاقة حيث كانت الدراسة على مؤسسة ذات طابع اقتصادي وهي مؤسسة سونلغاز	تنوعت وتباينت الدراسات بين القطاع العمومي والاقتصادي وهذا ما يعطي لدراسنا أكثر مصداقية
من حيث المتغيرات	اعتمدت دراستنا على متغيرين الا وهما القيادة الاستراتيجية ثم تنمية الكفاءات البشرية	تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها: – الرؤية الاستراتيجية، مهارات اتصال القائد، تعزيز الممارسات الأخلاقية، تنمية الكفاءات التنظيمية، تنمية الكفاءات الإدارية، تنمية الكفاءات الوظيفية، تسيير المعارف.
من حيث الهدف	تهدف دراستنا على ما مدى تأثير القيادة الاستراتيجية علة تنمية الكفاءات البشرية	هدفت معظم الدراسات السابقة الى الوقوف على معرفة أثر عوامل القيادة الاستراتيجية على تنمية الكفاءات البشرية

-المصدر: من اعداد الطالبين.

-الفرع الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

- ساعدت في إعطاء صورة أولية ونظرة لموضوع الدراسة مما سهل في إعداد الدراسة الحالية؛
- ساعدت في صياغة الفرضيات وجنبها الوقع في الأخطاء والمشكلات السابقة؛
- المساعدة في الاطلاع على الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات وتحديد الأساليب اللاتقة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية؛
- الاستفادة من المراجع الهامة للبحث مما وفرت الكثير من الجهد والوقت؛
- ساهمت وبشكل كبير في تصميم استمارة الاستبيان.

-خلاصة الفصل:

بعد تطرقنا في هذا الفصل إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية لكل من القيادة الإدارية وتنمية رأس المال البشري والتطرق إلى ماهية القيادة الادارية، مفهومها، أهميتها، وأبعادها بالإضافة إلى الإطار المفاهيمي تنمية رأس المال البشري، تم تحديد المفاهيم الخاصة بكل من القيادة الإدارية تنمية رأس المال البشري.

واتضح لنا أن سمات القيادة الإدارية قد أصبحت واحدة من أهم العناصر الواجب توافرها في المؤسسة وعنصرا هاما في الإدارة والتسيير وخاصة التوجهات الحديثة مواكبة للتطور الحاصل في المنظمات ويعد مفهوم تنمية رأس المال البشري أيضا من المفاهيم التي لاقى اهتماما كبيرا لدى الباحثين لما له من أهمية ودور في تحقيق أهداف المنظمة وبكفاءة أفضل من خلال مؤسسة اقتصادية وأن كل من المتغيرين يؤثر ويتأثر بمجموعة من العوامل والأبعاد.

ومن خلال ما سبق وما تم التعرف عليه في الفصل السابق، نطرح التساؤل: هل للقيادة الإدارية دور في تعزيز تنمية رأس المال البشري في مؤسسة سونلغاز شمال 3 حاسي مسعود؟ هذا ما سوف نتطرق إليه في الفصل الموالي.



# الفصل الثاني: الدراسة الميدانية



-تمهيد:

بعدها تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري لتغيرات الدراسة التي تمحورت حول القيادة الإدارية وتنمية رأس المال البشري، سوف نحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري من خلال القيام بدراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز حاسي مسعود، مبرزين مدى توافر مختلف الجوانب المتعلقة بالقيادة الادارية ومعرفة دورها في تعزيز تنمية رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية التي اعتمدت في هذه الدراسة، من حيث أسلوب الدراسة وتصميم، طرق جمع البيانات، وتحديد مجتمع الدراسة، وتحديد أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. ولدراسة أعمق وأكثر تفصيل لهذا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين:

\_المبحث الأول: طريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.

\_المبحث الثاني: عرض النتائج والمناقشة.

### المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

يحتوي هذا المبحث بشكل توضيحي الى الطريقة المعتمدة والتعريف بالشركة محل الدراسة والأداة المستعملة بالإضافة الى أدوات جمع المعلومات والمعطيات في المؤسسة محل الدراسة، كما يحتوي على الأساليب الإحصائية من أجل تحليل البيانات.

#### المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في دراسة

سيتم التعرض في هذا المطلب الى الطريقة المنتهجة في الدراسة

الفرع الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة (مجتمع الدراسة):

في هذا الفرع سنتطرق الى المؤسسة التي اخذت منها عينة الدراسة:

أولاً: تعريف مؤسسة سونلغاز:

شركة سونلغاز هي المشغل الحالي في مجال امدادات الكهرباء والغاز في الجزائر وتتمثل مهمتها الرئيسية في انتاج ونقل وتوزيع الكهرباء وكذلك نقل وتوزيع الغاز عبر خطوط الانابيب. يمنحها نظامها الأساسي الجديد فرصة في تدخل في قطاعات الاعمال الأخرى التي تهم الشركة والخاصة في مجال تسويق الكهرباء والغاز في الخارج.

#### 1-نشأة المؤسسة سونلغاز:

تأسست الشركة الوطنية للكهرباء والغاز في 28/07/1969 بأمر رقم 69/59 حسب الجريدة الرسمية للمؤسسة، وتعتبر سونلغاز من المؤسسات الهامة في الدولة، حيث كانت تسمى في عهد الاستعمار EGA أي كهرباء وغاز الجزائر وتمتد جذورها الى 1947 وقد تم تأميمها بعد الاستقلال. كانت المؤسسة في الفترة التأسيسية تنقسم الى أربع مديريات الجزائر، وهران، قسنطينة، ورقلة) وفي سنة 1975 تم تعديل المديريات الجهوية حيث أصبحت مناطق التوزيع هي (الجزائر، شلف، قسنطينة، عنابة، بشار، البلدية، وهران، ورقلة) مع العلم أن لديها 45 مركز توزيع تابع لهذه المناطق. في سنة 1991 تم تحويل اسم الشركة من الشركة الوطنية للكهرباء والغاز الى الشركة العمومية ذات طابع صناعي وتجاري، جاء بعد ذلك في 01/06/2002 حسب القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة سونلغاز شركة ذات أسهم لان الدولة غير قادرة على تغطية التكاليف وستكون المرحلة (2002/2007) مرحلة انتقالية حيث تقسم وتهكيل المؤسسة حسب نظامها الجديد اي هناك لجنة ضبط التي تتحكم في التسعيرة. بدأت عملية التحويل سونلغاز في يناير 2004 مع انشاء الشركات الأساسية الثلاثة وبالتالي تم انشاء الكيانات المسؤولة عن انتاج ونقل الكهرباء وكذلك نقل الغاز كشركات تابعة لضمان هذه الأنشطة وهي:

- الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (S-PE) ;
- الشركة الجزائرية لإدارة شبكة نقل الكهرباء (GRTE) ;
- الشركة الجزائرية لإدارة شبكة نقل الغاز (GRTG) ;

في عام 2005 تم انشاء خمس شركات اعمال أساسية أخرى.

اول شركة تابعة: نظام المشغل الكهربائي OS, المسؤول عن تسيير نظام الإنتاج-نقل الكهرباء.

انشاء أربعة فروع أخرى تعمل في مجال توزيع الكهرباء والغاز:

- الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز في الجزائر (SDA) ؛
- الجمعية الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SDC) ؛
- الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الشرق (SDE) ؛
- الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SDO) ؛

هذه الشركات الخمسة تنضم الى **S-PE,GRTE, GRTG** لتشكيل الاعمال الأساسية الذي

يعطي ثماني شركات الفئات الأساسية لسونلغاز.

## 2- المؤسسة الفرعية لإنتاج الكهرباء **S-PE**:

المؤسسة الوطنية الجزائرية لإنتاج الكهرباء وهنا كانت محل دراسة حيث تتمثل مهامها وأهدافها كآتي:

- أهدافها:

- ضمان إنتاج وتوزيع الكهرباء ؛
- القيام بعمليات الإنتاج وبيع ؛
- حماية البيئة ؛
- تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الكهرباء.

- مهمة **S-PE** الشركة الفرعية لإنتاج الكهرباء: هي المسؤولة عن توليد الكهرباء من المصادر الحرارية والهيدروليكية التي تلي متطلبات وتوافر موثوقية السلامة وحماية البيئة، كما انها مسؤولة عن تسويق الكهرباء المنتجة.

تم انشاءه في يناير 2004 وهو يحتوي على اسطول ياتاج بسعة تبلغ سعتها المثبتة 6740 ميغاوات، وتتألف من أربعة نفايات بأنواع ومستويات مختلفة من الطاقة. وهو على النحو الآتي:

- التوربينات البخارية: 2740 ميغاوات؛
- التوربينات الغازية: 3576 ميغاوات؛
- هيدروليكي: 249 ميغاوات ؛
- الديزل: 175 ميغاوات.

تقوم **S-PE** بتنفيذ برنامج واسع لإعادة تأهيل وتجديد اسطولها الإنتاجي للحفاظ على المستوى الحالي لقدرة

الإنتاج، تهدف الى ان تظل المشغل المهيمن في توفير الكهرباء، يهدف برنامج التطوير الى زيادة توافر وموثوقية مجموعات الإنتاج.

## 3- وحدة الإنتاج **HMN3/PPS/S-PE** :

وحدة انتاج الغاز التوربين هي مجموعة من مصانع TG موزعة عبر منطقة محددة وهي مسؤولة عن تشغيل وصيانة مرافق الإنتاج والمرافق الإضافية يشكل التجمع الذي تم تشكيله لإنتاج الطاقة الكهربائية -المهام الرئيسية لوحدة الإنتاج الكهرباء حاسي مسعود شمال HMN3/PPS/S-PE:

- تقوم بتنفيذ جدول الإنتاج الذي حدده مشغل النظام؛

- ضمان توافر المعدات واستمرارية وجود الخدمة؛

- ضمان سلامة الناس والمعدات وحماية البيئة؛

- احترام مذاهب التشغيل والصيانة المحددة بواسطة S-PE؛

- ضمان استخدام وصيانة المعدات في أفضل ظروف التكلفة والموثوقية؛

- وحدة انتاج الكهرباء حاسي مسعود شمال HMN3.

تقع محطة كهرباء HMN3 في مقر الوحدة عبر الطريق الوطني رقم 03 حاسي مسعود ورقلة وتتكون من ثلاث توربينات سعة كل توربين 220 ميغاوات لتوليد الطاقة الكهربائية..

4. الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -إنتاج الكهرباء S-PE

إن الهيكل التنظيمي ما هو إلا عبارة عن البناء الذي يبين مختلف المستويات الإدارية والمصالح التنظيمية الرئيسية والفرعية والوظائف والتسلسل القيادي، ويبين أشكال الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة داخل المؤسسة وهذا ما يوضحه الشكل انظر الملحق رقم 1.

-الهيكل التنظيمي:

يتكون من ثلاث مستويات تتمثل في الآتي :

-المستوى الأول: مدير الوحدة ويحرص على الأداء الجيد للمديرية ويرجع إليه اتخاذ القرارات الهامة على المستوى المديرية؛

-المستوى الثاني: ويضم المصالح التالية:

-الأمانة: يتم على مستواها تنظيم العلاقات بين المدير والفروع؛

- مصلحة الموارد البشرية: تسيير شؤون العمال واختيار الموظفين داخل جهة العمل، أيضا تكوين إدارة مميزة للموظفين،

وأیضا تحديد القوى العاملة وتصميم هيكل الأجور، والعمل على تنمية الكفاءات البشرية؛

- مصلحة المالية والمحاسبة: ويقوم بإعداد الموازنات والتقارير المالية ومتابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات البنكية

الجارية؛

- قسم استغلال: يهتم باستغلال شبكات الغاز وتسيير الأشغال وتطوير وصيانة الشبكات؛

- قسم الصيانة: يعد قسم الصيانة قسماً مهماً للغاية لأنه له علاقة مباشرة بقسم العمليات، وصيانة المعدات ضرورية لأداء

المجموعات وتشغيلها بشكل صحيح؛

- المستوى الثالث: يضم المصالح الآتية:

- مصلحة نظام المعلومات: يهتم بشؤون الحسابات الآلية من صيانة وبرمجة ومعالجة النصوص الخاصة بالعدادات المتعلقة بالكهرباء والغاز؛
- مصلحة الأمن الداخلي: القيام ببرمجة الزيارات وتحضير الاجتماعات لمركز الوقاية والأمن الخاصة بالمديرية والعمل على جلب الوسائل الأمنية الحديثة؛
- مصلحة الأمن والوقاية: دورها الصحة والسلامة البيئة داخل المؤسسة وفي منع مخاطر العمل والسيطرة عليها: الحوادث والأمراض المهنية والضوضاء والتلوث وزيادة جودة المنتجات والخدمات؛
- مصلحة الوسائل العامة والتراث: توفر مصلحة الوسائل العامة خدمات النقل والتموين والإقامة والتنظيف
- مساعد تسيير: يشارك في تحديد أهداف وبناءً على العناصر التي توفرها الأقسام الأخرى، يتحكم في النتائج التي يتم الحصول عليها.

- الفرع الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها

يتم التطرق في هذا الفرع الى المجتمع المدروس وعينته:

-أولا: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العمال وتابعين مؤسسة الوطنية الجزائرية للإنتاج الكهرباء الذي يبلغ عددهم 101 عامل.

-ثانيا: عينة الدراسة

إن اختيار العينة المناسبة للبحث من العناصر الأساسية والمهمة في بداية العمل الميداني، وبناء على أهداف الدراسة تم تحديد عينة من عمال المؤسسة محل الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من كل عمال مؤسسة سونلغاز مديرية الإنتاج حاسي مسعود شمال 3، فالعينة هي جزء معين من أفراد المجتمع الأصلي، حيث بلغ مجتمع الدراسة 101 عامل فقد تم سحب عينة عشوائية بسيطة من شركة الجزائرية الإنتاج S-PE وحدة حاسي مسعود، حيث تم توزيع 70 استبانة على عمال و تم استرجاع 60 مايعادل 86%، بلغ عدد استبيانات التي لم تسترجع ب10 أي بنسبة 14% أما فيما يخص استبيانات غير صالحة فكانت صفر و الجدول رقم (1.2) الموالي يوضح توزيع عينة دراسة.

-الجدول رقم (1.2): جدول يوضح توزيع عينة دراسة

عدد الاستبيانات	الموزع	مسترجع	غير مسترجع	غير صالحة لتحليل
العدد	70	60	10	0
نسبة	%100	%86	%14	%0

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لتوزيع الاستبيان

- الفرع الثالث: منهجية المتبعة

يتم التطرق في هذا الفرع الى المنهجية المتبعة وفق الاتي

أولا: مصادر الحصول على البيانات

تمثلت أهم مصادر الحصول على البيانات فيما يلي:

- مصادر أولية: لمعالجة الجانب الميداني للدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، كذلك تم الاعتماد على المقابلة مع بعض رؤساء المصالح في المؤسسة، وبعض من رؤساء الوحدات، ومجموعة من الموظفين من ضباط المناوبة،

- مصادر ثانوية: حاولنا باستطاعتنا وما توفر لدينا من وسائل وأدوات الاطلاع على الدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات المنشورة حول موضوع الدراسة باستخدام المجالات، المقالات، التظاهرات العلمية، انترنت، رسائل جامعية وتقارير سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث والدراسة.

ثانيا: منهج الدراسة

للوصول إلى الهدف والإجابة على تساؤلات الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي لضبط مختلف المفاهيم كمفهوم القيادة الإدارية، تنمية رأس المال البشري وغيرها من المفاهيم، وذلك باعتماد على جمع المعلومات المتوفرة في المراجع والدراسات السابقة. كما استعملنا المنهج التحليلي لتحليل جوانب ومضمون مختلف المفاهيم الواردة في الدراسة وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية باستخدام الاستبيان ومن ثم تحليل وتفسير نتائجه.

-المطلب الثاني: متغيرات الدراسة

ستعرض في هذا المطلب الى جميع الأدوات المستخدمة في عملية جمع معلومات الدراسة:

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات

-الوثائق: تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للدراسة، حيث تمثلت في البيانات حول الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة ومختلف فروعها ووثائق حول تعداد العمال والأصناف الموجودة فيها.

-الملاحظة: تم الاعتماد على الملاحظة والتي كان لها دور كبير في فسح المجال لاستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على الهياكل والمصالح، وذلك من خلال الزيارات والتنقل بمختلف الأماكن بميدان الدراسة والتي سمحت بالتعرف على طبيعة وظروف العمل.

-الاستبيان: من أجل جمع المعلومات الأولية تم الاعتماد على أداة الاستبيان والتي تقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول مشكلة الدراسة وفروضها ليجب عليها المستقصى، يتم بعد ذلك تفرغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف الدراسة، تمت صياغة الاستبيان وبناء فقراته استرشادا بالدراسات السابقة ويتكون من جزئين بمجموع 27 فقرة كما يلي:

الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية للعينة المدروسة بالشركة محل الدراسة وتضم خمس بيانات (طبيعة العقد، السن، المستوى الدراسي، الخبرة، السن).

الجزء الثاني: يتعلق بموضوع الدراسة والذي يضم 27 فقرة (أنظر الملحق رقم 2)، بدوره مقسم إلى محورين هما:

-المحور الأول: يتعلق بأبعاد القيادة الإدارية؛ حيث يضم ثلاث أبعاد وكل بعد يضم خمس عبارات.

-المحور الثاني: يتعلق بتنمية رأس المال البشري يضم ثلاث أبعاد وكل بعد يضم أربعة عبارات.

للإجابة على الجزء الثاني والمحورين الأول والثاني في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت الثلاثي، نظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، يطلب من الموظفين الإجابة على كل عبارة من العبارات الواردة.

-الجدول رقم(2.2):يوضح ترتيب و تعداد فقرات الإستبيان

الرقم	المحاور	الأبعاد	ترقيم الفقرات	عدد الفقرات
1	القيادة الإدارية	النمط الأوتوقراطي	5-1	05
2		النمط الديمقراطي	10-6	05
3		النمط الحر	15-11	05
المحور الأول: القيادة الإدارية				
5	تنمية رأس المال البشري	تنمية المعارف	19-16	04
6		تنمية المهارات	23-20	04
7		تنمية الخبرات	27-24	04
المحور الثاني: تنمية رأس المال البشري				
إجمالي محاور الاستبانة				

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على استبيان.

قد تم تكوين جميع مقاييس الاستجابات لفقرات المقياس ليكارت الثلاثي كما في الجدول رقم (3.2): الموالى:

الجدول (3.2): مقياس الإجابات على الفقرات

موافق	محايد	غير موافق
1	2	3

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي، كونها في أي فئة يتم ذلك من خلال إيجاد المدى:

$$\text{المدى (range)} = \text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة} = 2 - 1 - 3 = 2$$

ثم قسم المدى على عدد الفئات  $0.66 = 2/3$  وبعد ذلك يضاف إليها (0.66) إلى الحد الأدنى للمقياس وتصبح

كما يلي:

(1.1,66) غير موافق (منخفض)؛

(1,66.2,33) محايد (متوسط)؛

(2,33.3) موافق (مرتفع)؛

الفرع الثاني: ثبات وصدق أداة الدراسة

– أولاً: ثبات الدراسة

المهدف من هذا الاختبار يكمن في التحقق من إمكانية الحصول على نفس البيانات في حالة توزيعها على نفس العينة وفي نفس الظروف، وفي هذا الصدد يعد معامل الثبات الداخلي ألفا كرو نباخ أحد أهم وسائل قياس الثبات الداخلي. وقد تم حسابه باستخدام البرنامج الإحصائي (spss V26). والجدول رقم (4.2) الموالي يوضح ذلك:

الجدول (4.2): يوضح معاملات ثبات الأداة حسب معادلة (ألفا كرو نباخ)

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,895	27

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26.

يظهر الجدول رقم (4.2) أن معامل ألفا كرو نباخ يقدر ب: (Cronbach Alpha 0.946)

بنسبة 89.5% وهي نسبة مقبولة تعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول.

ثانياً: صدق أداة الدراسة



بعد إعداد أسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من أجل أخذها بعين الاعتبار وتأكيد مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة فإننا عرضناها على مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين، أنظر الملحق رقم (03)، أو ما يعرف صدق المحكمين يقصد به: المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعاتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله.

ثالثاً: الاتساق الداخلي لاستبيان:

مصفوفة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير لكل من المتغير المستقل والتابع والجدول التالي توضح ذلك.

### 1- مصفوفة الارتباط لأبعاد المتغير المستقل القيادة الإدارية

نوضحها من معطيات الجدول رقم (5.2) الموالي:

–الجدول (5.2): الارتباط الخطي بين أبعاد المتغير المستقل

#### Corrélations

		نمط الأوتوقراطي	المط الديمقراطي	نمط الحر
نمط الأوتوقراطي	Corrélation de Pearson	1	,672**	,884**
	Sig. (Bilatérale)		,000	,000
	N	60	60	60
المط الديمقراطي	Corrélation de Pearson	,672**	1	,652**
	Sig. (Bilatérale)	,000		,000
	N	60	60	60
نمط الحر	Corrélation de Pearson	,884**	,652**	1
	Sig. (Bilatérale)	,000	,000	
	N	60	60	60

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

– المصدر: من اعداد الطالين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26.

التعليق: نلاحظ من خلال النتائج الجدول رقم (5.2) أن هناك ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط الحر)، حيث قدرت قيمة مستوى المعنوية بين المتغيرين (sig=0.000) وهي أقل من مستوى معنوية المفروضة بالتالي هناك اتساق داخلي لأبعاد المتغير المستقل.

2- مصفوفة الارتباط لأبعاد المتغير التابع:

يتم توضيحها من حلول معطيات الجدول رقم (6.2) الموالي:

–الجدول رقم (6.2): الارتباط الخطي بين أبعاد المتغير التابع

#### Corrélations

		تنمية رأس مال	تنمية رأس مال	تنمية الخبرات
تنمية رأس مال	Corrélacion de Pearson	1	,789**	,603**
	Sig. (Bilatérale)		,000	,000
	N	60	60	60
تنمية رأس مال	Corrélacion de Pearson	,789**	1	,763**
	Sig. (Bilatérale)	,000		,000
	N	60	60	60
تنمية الخبرات	Corrélacion de Pearson	,603**	,763**	1
	Sig. (Bilatérale)	,000	,000	
	N	60	60	60

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

-المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26.

التعليق: نلاحظ من خلال نتائج الجدول (6.2) أن هناك ارتباط بين أبعاد المتغير التابع (تنمية المعارف، تنمية المهارات، تنمية الخبرات) حيث قدرت قيمة المعنوية بين المتغيرين ( $\text{sig}=0.000$ ) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروضة بالتالي هناك اتساق داخلي لأبعاد المتغير التابع.

3-مصنوفة الارتباط لمحاور الدراسة: القيادة الإدارية وتنمية رأس البشري

-الجدول رقم (7.2): الارتباط الخطي بين محاور الدراسة

Corrélations			
		المتغير المستقل	المتغير التابع 1
المتغير المستقل	Corrélacion de Pearson	1	,607**
	Sig. (Bilatérale)		,000
	N	60	60
المتغير التابع 1	Corrélacion de Pearson	,607**	1
	Sig. (Bilatérale)	,000	
	N	60	60

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

-المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26.

التعليق: نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول (7.2) أن هناك ارتباط بين محاور الدراسة محور القيادة الإدارية ومحور تنمية رأس المال البشري حيث قدرت قيمة المعنوية بين المتغيرين وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض وبالتالي هناك اتساق داخل محاور الدراسة.

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تمت عملية تبويب وتحليل البيانات المتحصل عليها من الاستمارات عن طريق تحويل البيانات الوصفية إلى بيانات كمية، وذلك

بترميز الإجابات وتفرغها باستخدام برنامج ميكروسوفت اكسيل نسخة 2021، ومن ثم إدخالها على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V26. وتم استخدام في تحليل النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة؛

2-معامل ارتباط بيرسون لقياس الصدق البنائي لأداة الدراسة، وكذلك لتحديد العلاقة بين أبعاد القيادة الإبداعية

والصحة التنظيمية؛

3- النسب المئوية والتكرارات لمعرفة خصائص الدراسة؛

4- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة لكل عبارة؛

5- اختبار التوزيع الطبيعي للوقوف على اعتدالية التوزيع؛

1- اختبار T للعينات المستقلة؛

2- اختبار التباين الأحادي الاتجاه ANOVA.

## المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

بعد تحديد كل من مجتمع الدراسة، المنهج المتبع وحجم العينة في المبحث السابق، ومع تبين أهم الأدوات والتحليلات المعتمدة في اختبار الفرضيات يتم التطرق في هذا المبحث لأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ومناقشتها.

المطلب الأول: التحليل الوصفي للخصائص البيانات الشخصية لعينة الدراسة

يشمل هذا المطلب تحليل مجمل الخصائص الشخصية قصد التعرف على طبيعة المستجوبين ومعرفة مختلف المعلومات المتعلقة بالمؤسسات بهدف إعطاء صورة أكثر وضوح عنها.

الشخصية لعينة الدراسة تحليل لمختلف الأبعاد الشخصية لعينة الدراسة. وهذا انطلاقاً من تحليل الجزء الأول من الاستبيان والذي يحتوي على المتغيرات الشخصية التالية: الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، طبيعة العقد وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة:

أولاً: الجنس

—الجدول رقم (8.2): يوضح توزيع العينة حسب الجنس

-المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26.

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول رقم (8.2) أن عينة الدراسة تتشكل من نسبة كبيرة من الذكور وتقدر ب 86,7% وبالمقابل قدرت نسبة الإناث 13,3%، يفسر ذلك كون الموقع الجغرافي للمؤسسة غير مناسب لإناث، أن مؤسسة محل الدراسة تتعامل مع جميع فئات المجتمع مهما اختلف الجنس.

ثانيا: السن

-الجدول (9.2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
--	-----------	-------------	--------------------

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	52	86,7	86,7	86,7
	انثى	8	13,3	13,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Valide	أقل من 30 سنة		31	51,7	51,7
	من 30 سنة إلى أقل 40 سنة		12	20,0	20,0
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة		7	11,7	11,7
	من 50 سنة فما فوق		10	16,7	16,7
	Total		60	100,0	100,0

-المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26.

التعليق: نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية الفئات العمرية تتعامل مع المؤسسة محل الدراسة هي الفئة العمرية أقل من 30 سنة بعدد 31 ونسبة 51,1%، تليها الفئة العمرية من 30 إلى 40 بعدد 12 ونسبة 20,0%، في حين الفئة من 50 سنة فما فوق بعدد 10 أفراد ونسبة 16,7%، أما الفئة من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة بعدد 7 ونسبة 11,7% ومنه فإن المجموع الإجمالي لنسب كما هو مبين في الجدول رقم (9.2).

ثالثا: المستوى الدراسي

-الجدول (10.2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي أو أقل	22	36,7	36,7	36,7
	شهادة جامعية	38	63,3	63,3	100,0

Total	60	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26.

التعليق: تتوزع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي بين كل من المستوى الثانوي والمستوى الجامعي قدرت على التوالي: 22% 38% من المجموع الإجمالي للنسب، كما هو موضح في الجدول رقم (10.2).

رابعا: الخبرة

الجدول (11.2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من سنتين	12	20,0	20,0	20,0
	من 2 الى أقل 7 سنوات	17	28,3	28,3	48,3
	من 7 الى أقل 15 سنة	20	33,3	33,3	81,7
	من 15 فما فوق	11	18,3	18,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26.

التعليق: يتضح من خلال الجدول رقم (11.2) أن توزيع أفراد العينة، حسب مستوى الخبرة المهنية، سجل أعلى نسبة له من الأفراد ذوي خبرة مهنية من 7 إلى أقل من 15 سنوات بعدد 20 ونسبة 33,3% تليها الخبرة المهنية من 2 إلى 7 سنة بعدد 17 ونسبة 28,3% في حين أقل من سنتين بعدد 12 ونسبة 20,0%، أما 15 سنة فما فوق بعدد 11 ونسبة 18,3% من المجموع الإجمالي للنسب.

خامسا: طبيعة العقد

الجدول (12.2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العقد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مؤقت	25	41,7	41,7	41,7
	دائم	35	58,3	58,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26.

التعليق: تتوزع عينة الدراسة في الجدول رقم (12.2) حسب طبيعة العقد بأغلبية بعقد دائم بعدد 35 ونسبة 58,3% في حين مؤقت بعدد 25 ونسبة 41,7% من المجموع الإجمالي للنسب.

المطلب الثاني: تحليل القيادة الإدارية في مؤسسة سونلغاز حاسي مسعود

في هذا المطلب سيتم عرض النتائج وتحليلها من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية لأثر الضريبة البيئية في توجيه سلوك حماية البيئة في المؤسسات محل الدراسة، ومن ثم إجراء الفروقات على عينة الدراسة.

الفرع الأول: تقييم القيادة الإدارية في مؤسسة سونلغاز حاسي مسعود

سيتم التطرق إلى دراسة اتجاهات عينة الدراسة نحو القيادة الإدارية في تنمية رأس المال البشري، حيث تم الاعتماد

على

المحور الأول كما هو موضح فيما يلي:

أولاً: نتائج تقييم النمط الأوتوقراطي في مؤسسة سونلغاز حاسي مسعود.

الجدول رقم(13.2): نتائج تحليل فقرات النمط الأوتوقراطي

المحور الأول	الفقرات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الترتيب	اتجاه العام
النمط الأوتوقراطي	1- يركز القائد على بعد العمل ويهمل العلاقات الإنسانية.	2.1667	0.88618	3	محايد
	2- يستخدم القائد اساليب الجبر والتهديد لتنفيذ أوامره.	2.6000	0.69380	1	موافق
	3- يركز السلطة في يده ولا يتيح الفرصة لمناقشة القرارات.	2.3333	0.89569	2	موافق
	4- يأمر القائد مرؤوسيه بما ينبغي عليهم فعله كيف ومتى شاء.	2.1333	0.89190	4	محايد
	5- يتقيد القائد بحرفية اللوائح والأنظمة.	1.6833	0.81286	5	محايد
	الاتجاه العام للمحور الأول		2.1833	0.72279	

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26.

تعليل: يظهر الجدول رقم (2-13) نتائج الدراسة المتعلقة بالنمط الأوتوقراطي تدل على أن هذا النمط واقع في درجة المحايد بمتوسط حسابي قدره 2.183 وانحراف معياري قدره 0.722 ونجد في هذا المحور أعلى متوسط حسابي كان للعبارة رقم 2 (لدى المدير الذي يستخدم اساليب الجبر والتهديد لتنفيذ أوامره) بمتوسط حسابي 2.600 وانحراف معياري 0.693 ويليهما العبارة رقم 3 (يركز السلطة في يده ولا يتيح الفرصة لمناقشة القرارات) بمتوسط حسابي 2.333 وانحراف معياري 0.780 و في الأخير نجد العبارة رقم 1 (يركز القائد على بعد العمل ويهمل العلاقات الإنسانية) بمتوسط حسابي 2.166 و انحراف معياري 0.886 وعليه يمكن القول إن المؤسسة محل الدراسة تعمل على إدماج في ممارساتها الادارية بشكل مرتفع.

ثانيا: نتائج تقييم النمط الديمقراطي في مؤسسة سونلغاز حاسي مسعود

يمكننا توضيحها من خلال معطيات الجدول رقم (2.14) الموالي:

الجدول (2.14): نتائج تحليل فقرات محور النمط الديمقراطي

المحور الثاني	الفقرات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الترتيب	اتجاه العام
النمط الديمقراطي	1- يتعامل القائد مع مرؤوسيه على أساس الاحترام ويساهم في بناء علاقات اجتماعية.	2.0667	0.93640	3	محايد
	2- يسهر القائد على العمل في جو من التعاون ويشارك مرؤوسيه في حل مشكلاتهم.	2.4167	0.88857	1	موافق
	3- يفوض القائد جزء من سلطته لمرؤوسيه ويراعي تخصصاتهم وإمكاناتهم عند تقسيم المهام.	1.9833	0.96536	4	محايد
	4- يترك الحرية للموظفين في أداء أعمالهم ويراعي الموضوعية والدقة في تقييمهم.	2.3500	0.91735	2	موافق
	5- يسهل سبل التواصل معه ويتقبل النقد من موظفيه.	1.8000	0.93519	5	محايد
	الاتجاه العام للمحور الثاني	2.1233	0.928574		محايد

- المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26.

-التعليق: يظهر الجدول رقم (2-14) أعلاه نتائج الدراسة المتعلقة بالنمط الديمقراطي والتي تدل على أن هذا المحور واقع في درجة محايد بمتوسط حسابي قدره 2.1233 وانحراف معياري قدره 0.928574 ونجد في هذا المحور اعلى متوسط حسابي كان للعبارة رقم 2 بمتوسط حسابي 2.4167 وانحراف معياري 0.88857 ويلبها العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي 2.3500 وانحراف معياري 0.91735، وتليه العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي 2.0667 و انحراف معياري 0.93640 وتليه العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي 1.9833 وانحراف معياري 0.96536 و في الأخير عبارو رقم 5 بمتوسط 1.8 وانحراف معياري 0.93519 وعليه يمكن القول إن المؤسسة محل الدراسة تعمل على إدماج النمط الديمقراطي وسائد في ممارساتها الادارية بشكل مرتفع.

ثالثا: نتائج تقييم النمط الحر في مؤسسة سونلغاز حاسي مسعود

يتم في هذا العنصر توضيح نتائج تقييم النمط الحر في مؤسسة سونلغاز حاسي مسعود من خلال معطيات الجدول (15.2):

الجدول (15.2): نتائج تحليل فقرات محور النمط الحر

المحور الثالث	الفقرات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الترتيب	اتجاه العام
النمط الحر	1- يعطي القائد الحرية المطلقة للموظفين لممارسة أعمالهم وإصدار القرارات ولا يتدخل إلا عند حدة المشاكل.	1.8667	1.96492	5	محايد
	2- يفوض القائد مهامه للموظفين بصورة غير محددة.	2.1333	0.89190	3	محايد
	3- يوافق القائد على الاساليب التي يختارها المرؤوسين لإنجاز أعمالهم ويتقبل أي تغيير يقترحونه.	2.2500	0.83615	1	محايد
	4- يتجنب القائد من مواجهة مشكلات العمل والتزاعات.	2.1667	0.94181	2	محايد
	5- يتساهل القائد مع المرؤوسين المقصرين في أعمالهم.	1.9333	0.97192	4	محايد
	الاتجاه العام للمحور الثالث	2.0700	0.63012		محايد

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26.

التعليق: يظهر الجدول أعلاه رقم (2- 15) نتائج الدراسة المتعلقة بتقييم النمط الحر تدل على أن هذا المحور واقع في درجة المحايد بمتوسط حسابي قدره 2.0700 وانحراف معياري قدره 0.63 ونجد في هذا المحور اعلى متوسط حسابي كان للعبارة رقم 3 (يوافق القائد على الاساليب التي يختارها المرؤوسين لإنجاز أعمالهم ويتقبل أي تغيير يقترحونه) بمتوسط حسابي 2.2500 وانحراف معياري 0.836 وتليها العبارة رقم 4 (يتجنب القائد من مواجهة مشكلات العمل والتزاعات) بمتوسط حسابي 2.1667 وانحراف معياري 0.941 وفي الأخير نجد العبارة رقم 2 (يفوض القائد مهامه للموظفين بصورة غير محددة) بمتوسط حسابي 2.1333 وانحراف معياري 0.891، وعليه يمكن القول إن المؤسسة محل الدراسة .

رابعاً: نتائج تقييم القيادة الادارية في مؤسسة سونلغاز حاسي مسعود

الجدول رقم (16.2): نتائج تحليل فقرات محور المتغير المستقل: القيادة الاستراتيجية

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
محايد	1	0.72279	2.1833	البعد الأول: النمط الأوتوقراطي
محايد	2	0.47599	2.1233	البعد الثاني: النمط الديمقراطي
محايد	3	0.63012	2.0700	البعد الثالث: النمط الحر
محايد		0.6036	2.1255	المتغير المستقل: القيادة الإدارية



- المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26.

التعليق: يظهر الجدول رقم (2-16) أعلاه نتائج الدراسة المتعلقة بتقييم القيادة الإدارية والتي تدل على أن هذا المحور واقع في درجة المحايد بمتوسط حسابي قدره 2.1255 وانحراف معياري قدره 0.6036، ونجد في هذا المتغير ان أعلى متوسط حسابي كان للبعد الأول (النمط الأوتوقراطي) ب 2.1833 وانحراف معياري 0.72279 و يليه البعد الثاني (النمط الديموقراطي) بمتوسط حسابي 2.1233 وانحراف معياري 0.47599 و يليه البعد الثالث (النمط الحر) بمتوسط حسابي 2.0700 وانحراف معياري 0.63012 ، ومنه نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إدارة المؤسسة إلى ترسيخ و توضيح مفهوم القيادة الإدارية لكن من وجهة نظر العمال هذه الممارسات غير واضحة المعالم

-خامسا: اختبار الفروقات في تنمية القيادة الإدارية بمؤسسة سونلغاز حاسي مسعود

يهتم هذا العنصر بتحليل الفروق في اختلاف أنماط توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة اختلاف القيادة

الإدارية

ترجع للجنس.

-الجدول رقم(17.2): يوضح اختبار الفروقات بين المتوسطات لاختلاف القيادة الإدارية في العينتين

العناصر	قيمة t	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
المحور الأول	-0.690	58	0.945
المحور الثاني	-0.776	58	0.441
المحور الثالث	0.215	58	0.830
المتغير المستقل	0.56	58	0.7386

- المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26.

التعليق: بعد التحليل السابق يتبين أن النمط الممثل هو القيادة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة تعزي لمحاور

الدراسة حيث تبين لنا أن مستوى المعنوية لكل من محاور الدراسة أكبر من المستوى المعنوية المفروض من خلال اختبار T

عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) على النحو التالي:

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة اختلاف القيادة الإدارية ترجع للجنس

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة اختلاف القيادة الإدارية ترجع للجنس

يبين الجدول أعلاه أثر متغير الجنس بالمؤسسة محل الدراسة في درجة اختلاف أبعاد القيادة الإدارية، من خلال

نتائج اختبار T لدلالة الفروق بين العينتين المستقلتين عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، التي تبين بأن الفروق في درجة

اختلاف أبعاد القيادة الإدارية غير دالة على جميع الفقرات التي تضمنها هذا المجال، أي لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية في درجة اختلاف القيادة الإداري ترجع لجنس وعليه نقبل فرضية العدم.

-الفرع الثاني: تقييم تنمية رأس المال البشري في مؤسسة سونلغاز

سيتم التطرق إلى دراسة اتجاهات عينة الدراسة نحو تنمية رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة حيث تم الاعتماد على المحور الأول كما هو موضح فيما يلي:

أولاً: نتائج تقييم تنمية المعارف في مؤسسة سونلغاز حاسي مسعود

-الجدول (18.2): نتائج تحليل فقرات المحور تنمية المعارف

المحور الأول	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
تنمية المعارف	1-تسعى مؤسستكم الى تنمية المعارف الظاهرة والضمنية (مخفية) للموظفين	1.8833	0.80447	2	محايد
	2-تتم مؤسستكم باشتراك جميع الموظفين في دورات تدريبية لغرض تطوير معرفتهم وعمل على تجديدها	1.9167	0.88857	1	محايد
	3-يملك موظفون معرفة بتطورات المعاصرة بمجال أعمالهم.	1.733	0.88042	3	محايد
	4-تشجع مؤسستكم على الاشتراك في المؤتمرات العلمية والعملية الداخلية.	1.700	0.88872	4	محايد
	الاتجاه العام للمحور الأول	1.8083	0.63005		محايد

-المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26.

-التعليق: يظهر الجدول أعلاه رقم (2-18) نتائج الدراسة المتعلقة بتقييم تنمية المعارف والتي تدل على أن هذا

المحور واقع في درجة المحايد بمتوسط حسابي قدره 1.8083 وانحراف معياري قدره 0.63005 ونجد في هذا المحور اعلى متوسط حسابي كان للعبارة رقم: 2 (تتم مؤسستكم باشتراك جميع الموظفين في دورات تدريبية لغرض تطوير معرفتهم وعمل على تجديدها) بمتوسط حسابي 1.9167 وانحراف معياري 0.88857 وتليها العبارة رقم: 1 بمتوسط حسابي 1.8833 و انحراف معياري 0.80447 ونجد العبارة رقم 3: تحتل مرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 1.733 و انحراف معياري 0.88042 وفي الأخير نجد العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي 1.700 و انحراف معياري 0.88872.

وعليه يمكن القول إن تعمل المؤسسة محل الدراسة على تنمية المعارف لمواردها البشرية من خلال تطوير المهارات التكنولوجية وتطوير معارفهم واشراكهم في القرارات وأدوات تدريب الهامة التابعة لهم ومن هذا نستنتج ان المؤسسة تعمل على تنمية المعارف.

ثانياً: نتائج تقييم تنمية المهارات في مؤسسة سونلغاز حاسي مسعود

يظهر هذا من خلال معطيات الجدول رقم (19.2) الموالي:

-الجدول (19.2): نتائج تحليل فقرات المحور تنمية المهارات

المحور الثاني	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
تنمية المهارات	1-تعمل مؤسستكم على تحديد فجوات المهارات والعمل على تملئها.	1.7833	0.86537	3	محايد
	2-تتم مؤسستكم بتنمية المهارات الموظفين من خلال تكيفهم في بيئة عملهم.	2.4667	0.87269	1	موافق
	3-تمنح مؤسستكم للموظفين فرصا جديدة لاكتساب الخبرات والمهارات الجديدة.	2.1500	0.91733	2	محايد
	4-تعمل مؤسستكم على تكوين الموظفين من امتلاك فرصة للعمل بأساليب تكنولوجيا تعليمية حديثة.	1.7167	0.86537	4	محايد
	الاتجاه العام للمحور الثاني	2,029175	0.64783		محايد

-المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26.

-التعليق: يظهر الجدول أعلاه رقم (2-19) نتائج الدراسة المتعلقة بتقييم تنمية المهارات تدل على أن هذا المحور واقع في درجة المحايد بمتوسط حسابي قدره 2.029175 و انحراف معياري قدره 0.64783 و نجد في هذا المحور أعلى متوسط حسابي كان للعبارة رقم: 2 بمتوسط حسابي 2.4667 و انحراف المعياري 0.87269 و تليها العبارة رقم: 3 بمتوسط حسابي 2.1500 و انحراف معياري 0.91733 و تليها العبارة رقم: 1 بمتوسط حسابي 1.7833 و بانحراف معياري 0.86537 و في الأخير عبارة رقم: 4 بمتوسط حسابي 1.7167 بانحراف معياري 0.86537 و نستنتج أن مؤسسة محل الدراسة تعمل على تنمية المهارات بشكل وظيفي .

ثانيا: نتائج تقييم تنمية الخبرات في مؤسسة سونلغاز حاسي مسعود يظهر هذا من خلال معطيات الجدول رقم (2-19) الموالي:

-الجدول (20.2): نتائج تحليل فقرات المحور تنمية الخبرات

المحور الثالث	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
الخبرات	1-تحرص مؤسستكم على الاستثمار في خبرات موظفيها	2.1833	0.96536	3	محايد
	2-تحرص مؤسستكم على الاحتفاظ بالموظفين ذو كفاءات قصد الاستفادة من معارفهم وخبراتهم	2.4000	0.88681	2	موافق
	3-يتلقى الموظف في مؤسستكم تشجيعا كافيا ومناسبا لزيادة خبراته أثناء خدمته	2.5000	0.79191	1	موافق

محايد	4	0.97366	1.9667	4-تستثمر مؤسستكم الخبرة العلمية والعملية لتحقيق الأداء المتميز
محايد		0.67129	2.2625	الاتجاه العام للمحور الثالث

-المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26.

التعليق: يظهر الجدول أعلاه رقم (2-20) نتائج الدراسة المتعلقة بتقييم تنمية الخبرات تدل على أن هذا المحور واقع في درجة المحايد بمتوسط حسابي قدره 2.2625 و انحراف معياري قدره 0.67129 و نجد في هذا المحور أعلى متوسط حسابي كان للعبارة رقم 3 بمتوسط حسابي 2.5000 و انحراف المعياري 0.73191 و تليها العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي 2.4000 و انحراف معياري 0.88681 و تليها العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي 0.1833 و يا انحراف معياري 0.96536 و في الأخير عبارة رقم 4 بمتوسط حسابي 1.9667 يا انحراف معياري 0.97366 و نستنتج أن مؤسسة محل الدراسة تعمل على تنمية الخبرات لكن المستجوب لا تظهر له سعي المؤسسة لتنمية الخبرات و هذا يدل على ان مؤسسة تعمل على تنمية كفاءات بشكل متوسط

ثالثا: نتائج تقييم القيادة الادارية في مؤسسة سونلغاز حاسي مسعود  
يتم توضيح ذلك من خلال معطيات الجدول رقم (20.1) الموالي:

-الجدول رقم (21.2): نتائج تحليل فقرات المتغير التابع: تنمية رأس المال البشري

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
البعد الأول: تنمية المعارف	1.8083	0.63005	3	محايد
البعد الثاني: تنمية المهارات	2.029175	0.64783	2	محايد
البعد الثالث: تنمية الخبرات	2.2625	0.67129	1	محايد
المتغير التابع: تنمية رأس المال البشري	2.033	0.6497		محايد

-المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26.

التعليق: يظهر الجدول أعلاه رقم (2-21) نتائج الدراسة المتعلقة بتنمية رأس المال البشري والتي تدل على أن هذا المحور واقع في درجة المحايد بمتوسط حسابي قدره: 2.033 وانحراف معياري قدره: 0.6497 ونجد في هذا المتغير أن أعلى متوسط حسابي كان للبعد الثالث (تنمية الخبرات) بمتوسط حسابي 2.2625 وانحراف معياري 0.67129 و يليه البعد الثاني (تنمية المهارات) بمتوسط حسابي 2.029175 وانحراف معياري 0.64783 و في الأخير نجد البعد لأول (تنمية المعارف) بمتوسط حسابي 1.8083 وانحراف معياري 0.63005، وعليه يمكن القول إن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تنمية كفاءة مواردها البشرية ولكن مجهودات غير ظاهرة بنسبة للعمال ومنه نستنتج ان المؤسسة تعمل على تنمية الكفاءات البشرية بشكل متوسط.

الجدول رقم (22.2): يوضح اختبار الفروقات بين المتوسطات لاختلاف تنمية رأس المال البشري في العيتين

العناصر	قيمة t	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
---------	--------	-------------	-------------------

0.641	58	-0.469	المحور الأول
0.692	58	-0.398	المحور الثاني
0.867	58	-0.168	المحور الثالث
0.733	58	0.345	المتغير التابع

–المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26.

التعليق: بعد التحليل السابق يتبين أن المتغير التابع تنمية رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة يوافق درجة المحايد، وللإجابة أكثر نسعى إلى اختبار الفروق بين العينتين لمعرفة اختلاف الأبعاد المدروسة، من خلال اختبار  $T$  عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) على النحو التالي:

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة اختلاف تنمية رأس المال البشري ترجع لجنس

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة اختلاف تنمية رأس المال البشري ترجع لجنس

يبين الجدول أثر متغير الجنس المؤسسة في درجة اختلاف أبعاد تنمية رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة، من خلال نتائج اختبار  $T$  لدلالة الفروق بين العينتين المستقلتين عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، التي تبين بأن الفروق في درجة اختلاف أبعاد تنمية رأس المال البشري غير دالة على جميع الفقرات التي تضمنها هذا المجال، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة اختلاف تنمية رأس المال البشري ترجع لجنس وعليه نقبل فرضية العدم.

الفرع الثالث: تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى لتأثير تنمية رأس المال البشري

على القيادة الإدارية في مؤسسة سونلغاز

أولاً: الارتباط الخطي بين متغير المستقل والمتغير التابع

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى عند مستوى دلالة 0,05 حيث

المتغيرات المستقلة هي (القيادة الإدارية) اما التابع هو (تنمية رأس المال البشري) والجدول التالي يوضح ذلك:

–الجدول رقم (23.2): يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,607 <sup>a</sup>	,368	,357	,94592
a. Prédicteurs : (Constante), المتغير المستقل				
b. Variable dépendante : المتغير التابع 1				

–المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26.

–التعليق: من الجدول رقم (23.2) معامل الارتباط الخطي بين أبعاد القيادة الإدارية كمتغير مستقل وتنمية رأس المال البشري كمتغير تابع هو (60.7%) أي ان هناك ارتباط قوي وبلغت نسبة اختبار **R-deux** (36.8%) وهي نسبة تدل على ضعف العلاقة بين المتغيرين، ويعود سبب هذا الضعف لعدم توفر مجموعة من العوامل الأخرى، بحيث لو توفرت هذه العوامل تسبب ذلك في زيادة قوة العلاقة الارتباطية بين القيادة الإدارية وتنمية رأس المال البشري لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة الميدانية.

### ثانيا: تباين خط الانحدار ANOVA

يوضح الجدول رقم (24.2) تحليل تباين خط الانحدار، حيث يدرس مدى ملائمة خط الانحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة:  
–الجدول رقم (24.2): يوضح تحليل تباين خط الانحدار

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	30,201	1	30,201	33,753	,000 <sup>b</sup>
	de Student	51,897	58	,895		
	Total	82,097	59			

a. Variable dépendante : 1 المتغير التابع

b. Prédicteurs : (Constante), المتغير المستقل

–المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26.

–من الجدول السابق نجد أن:

➤ مجموع مربعات الانحدار يساوي 30.201، ومجموع مربعات البواقي 51.897، ومجموع المربعات الكلي يساوي 82.097؛

➤ درجة حرية الانحدار هو 1 ودرجة البواقي 58؛

➤ متوسط مربعات الانحدار هو 30.201، ومتوسط مربعات البواقي هو 0.895؛

➤ قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هي 33.753؛

➤ مستوى الدلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى الدلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات

ثالثا – دراسة معاملات خط الانحدار

الجدول رقم (25.2) يوضح قيم معاملات خط الانحدار القيادة الادارية

الجدول رقم (25.2): يوضح معاملات خط الانحدار

		Coefficients				
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-2,001	,685		-2,921	,005
	المتغير المستقل	1,750	,301	,607	5,810	,000

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss نسخة 26.

-التعليق: بإجراء تحليل الانحدار الخطي، وكانت نتائج تحليل التباين كما وضحتها الجدول (02- 24) ومت الجدول رقم (25.2) أن مستوى دلالة قيمة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يؤكد على رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على: «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و تنمية رأس المال البشري لدى موظفين مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء شمال 3 حاسي مسعود- ورقلة-»، ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط (R =%60.7) والعلاقة قوية لأن معامل الارتباط يفوق 50% ، كما يعني أيضا أن الزيادة في التركيز على القيادة الإدارية يؤدي إلى ارتفاع وزيادة في تنمية راس المال البشري اعتمادا على قيمة معامل التحديد. وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار التي تعبر عن علاقة المتغير المستقل القيادة الإدارية (X) بالمتغير التابع تنمية رأس المال البشري (Y) كالآتي:

$$Y = a + bX$$

$$Y = 1.750 + 0.607X$$

حيث:

X: المتغير المستقل (القيادة الإدارية) ؛

Y: المتغير التابع (تنمية رأس المال البشري).

كلما زادت الإجراءات المحققة لأبعاد القيادة الإدارية كلما زاد تنمية رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة.

- خلاصة الفصل:

إن الهدف من خلال هذا الفصل هو معرفة دور القيادة الادارية في تنمية رأس المال البشري، ولتجسيد الطابع النظري على أرض الواقع من خلال هذه الدراسة على مؤسسة سونلغاز حاسي مسعود، حيث تم التطرق في البحث الأول إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة وقد تم استعراض مجتمع وعينة بالإضافة إلى متغيرات الدراسة في الأخير مصادر جمع المعلومات وشرح المنهج المتبع، ثم القيام باستعراض أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية صدق وثبات الاستبيان، أما البحث الثاني فتناول عرض ومناقشة النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل الاستبيان وذلك قصد معرفة مدى التحلي بسمات القيادة الادارية من خلال تحليل أبعادها (النمط الأوتوقراطي ، النمط الديموقراطي ، النمط الحر) ودورها في تعزيز تنمية رأس المال البشري و تحليل أبعادها أيضا (تنمية المعارف ، تنمية المهارات ، تنمية الخبرات).





# الخاتمة

الخاتمة.....

إن موضوع القيادة الإدارية من المواضيع التي حظيت في الآونة الأخيرة باهتمام كبير في مجال الإدارة والتسيير، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المنظمات خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه البيئة بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على المنظمة وتحقيق أهدافها، مما يساعد على تطوير رأس المال البشري. فبيئة العمل هي التي تعبر عن مستوى تنمية رأس المال البشري للمؤسسة، حيث يجب على المؤسسة توفير مناخ تنظيمي إيجابي منفتح، وتبني استراتيجية لا تجعل العاملين ملتزمين فقط بأداء واجباتهم، بل أيضا بتحقيق أهدافهم من خلال تحقيق أهداف واضحة تتبناها المؤسسة.

وفي دراستنا هذه حاولنا تناول موضوع القيادة الإدارية من حيث دورها في تنمية رأس المال البشري، وحاولنا تحليل العلاقة بينهما من خلال الإجابة على إشكالية البحث والمتمثلة في "ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية رأس المال البشري بمؤسسة سونلغاز شمال 3 حاسي مسعود؟"، وبعد استيفاء البحث توصلنا إلى النتائج والتوصيات نوردها كما يلي: أولاً/اختبار الفرضيات:

من خلال الفرضيات الموضوعية سابقا تبين ما يلي:

–الفرضية الأولى: تنص الفرضية الأولى على ما يلي " مستوى مرتفع لتطبيق لقيادة الإدارية في مؤسسة سونلغاز" يتبين من خلال قيم المتوسط الحسابي للمتغير المستقل أنه يقع في درجة محايد كون قيمة المتوسط بلغت: 2.1255 وانحراف معياري: 0.6036 وهو ما يدل على أن متغير القيادة الادارية يعتبر لا يمكن الحكم عليه بشكل مطلق وعلى هذا الأساس يمكن التحفص على قبول الفرضية؛ توافر القيادة الادارية بقدر متوسط لدى عمال مؤسسة سونلغاز شمال 3 حاسي مسعود؛ نظرا لتحفص الفرضية يعود سبب ربما قرارات متخذ من الادارة العليا و هي O S

–الفرضية الثانية: تنص الفرضية الثانية على مايلي " مستوى مرتفع لتنمية رأس المال البشري في مؤسسة سونلغاز" يتبين من خلال قيم المتوسط الحسابي للمتغير التابع انه يقع في درجة محايد كون قيمة المتوسط بلغت: 2.033 وانحراف معياري: 0.6497 وهو ما يدل على ان متغير تنمية رأس المال البشري يعتبر لا يمكن الحكم عليه بشكل مطلق وعلى هذا الأساس يمكن التحفص على قبول الفرضية؛ تفسيراً لتحفص على قبول الفرضية ان البيئة غير مساعد نظرا للجو و مكان العمل

–الفرضية الثالثة: تنص الفرضية الثالثة على مايلي: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الإدارية و تنمية رأس المال البشري لدى عمال مؤسسة سونلغاز شمال 3 حاسي مسعود " ، وتم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال وجود علاقة طردية إيجابية بنسبة (60.8%) بين القيادة الإدارية وتنمية رأس المال البشري؛

–الفرضية الرابعة: تنص الفرضية على ما يلي: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول تنمية رأس المال البشري لدى عمال مؤسسة سونلغاز شمال 3 حاسي مسعود للمتغير الديمغرافي (الجنس)" ، وقد تم إثبات صحة الفرضية.

## ثالثا: التوصيات:

على ضوء النتائج المتوصل اليها سابقا نقدم بعض التوصيات والاقتراحات حول فعالية القيادة الادارية وتنمية رأس المال البشري بالمؤسسة:

-سعي الإدارة نحو الوعي بأهمية القيادة وتنمية رأس المال البشري؛

-تعزيز قدرات القيادة الإدارية من خلال زيادة تطبيق أبعاد تنمية رأس المال البشري داخل المؤسسة؛

-إعادة النظر في تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعمال؛

-أخذ الإدارة بعين الاعتبار آراء العمال عند الإلتخاذ للقرارات الجماعية؛

-العمل على دعم وتعزيز القيادة الادارية ووضع ضوابط كفيلة لفاعليتها قصد بلوغ الأهداف المرجوة؛

-العمل على تسهيل انسياب الاتصالات بين المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي من خلال إدراج التقنيات الحديثة والمتطورة من برمجيات وأجهزة لمواكبة التطورات الحاصلة؛

## رابعا/ أفاق الدراسة:

بغية توسيع آفاق البحث العلمي في هذا المجال، نقترح إمكانية المواصلة في ميادين بغية معالجتها مستقبلاً لمواصلة

البحث على سبيل المثال في المجالات التالية:

-واقع القيادة الابداعية في المؤسسة العمومية الجزائرية وأثرها على تنمية الكفاءات البشرية؛

-مدى مساهمة القيادة التشاركية في تعزيز تنمية الكفاءات البشرية؛

-القيادة الاستراتيجية وأثرها على الأداء الاستراتيجي لعمال المؤسسات الاقتصادية؛ دور الثقافة التنظيمية في تحسين

الكفاءات التنظيمي



المراجع

أولاً: القرآن

1\_سورة البقرة.

أولاً: المراجع العربية

الكتب:

2-بشير العلق الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم ،دار اليازوري للطباعة والنشر ،عمان ،الأردن ،2008.

3-بلال خلف سكارنة، القيادة الادارية الفعالة ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان ،الاردن ،2010.

4-توماس ستيوارت، رأس المال الفكري ثروة المنظمات الجديدة، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، مصر، 1997.

5-حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية ،دار زهران للنشر،الأردن ،2009.

6-حنان ناصر العدواني، الأنماط القيادية وعلاقتها بالضغوط التنظيمية، ط 1، دار سعاد الصباح للنشر والتوزيع، الكويت 2014.

7-زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية عمان ،الأردن ،2007.

8-سالم بن حسن القحطانيين، القيادة الادارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي، دار مرمر للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.

9-السعود راتب، القيادة تربوية مفاهيم وآفاق ،دار الصفاء للنشر ،الأردن ،2012.

10-السعيد سيد علي، الاصول حديثة في علم الإدارة العامة، دار الكتاب الحديث ،مصر ،2007.

11-صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية ،مصر ،2004.

12-عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،الأردن، 2010.

13-عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية ،مؤسسة طيبة للنشر وتوزيع ،القاهرة ،مصر ،2013.

14-عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، مصر ، 2012.

15-علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب ،القاهرة ،مصر ،1998.

16-محمد ابراهيم محمد، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر ،2009.

17-محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي والتطبيق ،دار الجامعة الجديدة الأزرايطية ،مصر ،2005.

18-محمد حسين العجمي، اتجاهات حديثة في القيادة والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،ط 1، الأردن 2008.

19-نجم عبود نجم، القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين ،دار الصفاء للنشر والتوزيع ،الطبعة 1 ،الأردن ،2011.

20-ياسر الخزعة وآخرون، الإدارة الشرطة المعاصرة ،الطبعة 1 ،دار الخليج للنشر والتوزيع ،غزة ،فلسطين 2017.

الرسائل الجامعية:

- 21- أبو النور مروى، اطروحة دكتوراه بعنوان العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المدني الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012.
- 22- أبو زعيتر، مذكرة ماجستير، منير حسن، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية، جامعة غزة، فلسطين، 2009 ص 80.
- 23- ادريس منى، أطروحة ماجستير بعنوان دور التكوين في تنمية رأس مال البشري، دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن الجزائر، 2015.
- 24- بن عمار حسية، رسالة ماجستير بعنوان تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية الجزائرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009.
- 25- بوراس نور الدين، رسالة ماجستير بعنوان، دور القيادة الإدارية في التنمية الثقافية التنظيمية لدى العاملين، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2014.
- 26- أحلام عبد الحافظ صبح بعنوان "دور الجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، فلسطين، 2013.
- 27- الصالح جليح، أطروحة الماجستير بعنوان أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، 2006، جامعة الجزائر.
- عمار إبراهيم، بعنوان تنمية رأس المال البشري وأثره على كفاءة المنشأة وقياس معدل العائد على الاستثمار في رأس المال البشري، 2014.
- 28- سميرة عبد الصمد، رسالة دكتوراه بعنوان دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات ميدانية بشركة إسمنت عين التوتة باتنة، جامعة محمد خيضر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 2016، ص 9-ص 10.
- 29- صولح سماح، اطروحة دكتوراه بعنوان دور تسيير رأس المال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2014.
- 30- طلال عبد الملك الشريف، رسالة الماجستير بعنوان الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة المملكة المكرمة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية، 2004.
- 31- عفاف وسطاني، مذكرة ماجستير بعنوان دافعية الانجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2010.
- 32- عمار كبير، مذكرة ماستر بعنوان تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محمد الوجيه البويرة، الجزائر، 2014/2015.
- 33- محمد العاقر، يونس زنود، مذكرة ماستر أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي، جامعة بومرداس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2016/2017.

- 34- محمد دهان، أطروحة دكتوراه بعنوان الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري، مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010.
- 35- محمد نشوان الواكي، رسالة دكتوراه بعنوان القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء، 2003، جامعة النيلين خرطوم، السودان.
- 36- مهدي صالح، 2011، رسالة ماجستير بعنوان تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين دراسة ميدانية في الشركة العامة للموانئ العراقية في البصرة.
- 37- نور الدين بوراس، أطروحة ماجستير بعنوان دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين جامعة تبسة، الجزائر، سنة 2014.
- المجلات والمداخلات والملتقيات:
- 38- عبد الناصر موسى، سميرة عبد الصمد، رأس المال البشري وأهم مداخل قياسه في ظل إقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في إقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 22-25 أفريل 2013.
- 39- كردي سميرة، الذكاء الانفعالي وعلاقته بالمهارات الاجتماعية والفعالية الذاتية وقيادة التربوية لدى عينة من مديرات مدارس الثانوية، في منطقة الغربية للمملكة العربية السعودية مجالات العلوم التربوية، 2010.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- 40\_ Juani Swart, Identifying the Sub-components of intellectual capital: a literature review and development of measures, p9-p10, 2005.
- 41\_ Maran MARIMUTHU and Others, CAPITAL DEVELOPMENT AND ITS IMPACT ON FIRM DEVELOPMENTAL PERFORMANCE : EVIDENCE FROM ECONOMICSUslararası Sosya laratırmalar Dergisi the Journal of International Social Research, Volume 2 / 8 Summer 2009.
- 42\_ Nick Bontis and Jac Fitz-enz, Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents, Emerald, journal of Intellectual capital, vol 3, N°3, 2002.
- 43\_ Philippe migani, les systèmes de management: en22 fiches de synthèse et 25 QCM d'autocontrôle Editions d'organisation Paris, 1993.
- 44\_ George Tovstiga and Ekaterina Tulugurova, Intellectual Capital practices and performance in Russian enterprises, journal of Intellectual Capital, volume 8, N04, Emerald, 2007.



45\_Snezhana V. Forrester and Others, Human Capital in the Innovative Conditions, University of Economics, RUSSIA ,EJME – MATHEMATICS EDUCATION ,2016.

46\_Teresa Torres cornas, Mario Aria–oliva ,E–human Resources management: managing knowledge people, Idea group Publishing, USA, 2005.

47–Verda khan et al, Relationship of Leadership Styles, Employees commitment and organization performance: A study on customer support representative, European journal of economics, finance and administrative sciences, N° 49, 2012.

ثالثا: مواقع الانترنت

48\_ مفهوم وأهمية القيادة\_ http; az.Wikipedia.org/wiki/lidar\_ .2023/03/14 تم تصفح يوم

49\_ <https://hsdiscussion.com/hr/52555.htm> .2023/04/10 تم التصفح يوم

50\_ Kenano online, com/users/elmorsy 62/points/578083 تم التصفح يوم  
.2023/04/10

51\_ Marry and Andraw sharpe, human capital and Productivity in British Colombia, Research report, 2011, p 02, on the site: [http://www.bcbc.com/Events\\_Descriptions/2023/02/13](http://www.bcbc.com/Events_Descriptions/2023/02/13) تم التصفح يوم



الملاحق



جامعة قاصدي مرباح

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم تسيير

قسم علوم التسيير



مستوى: الثانية ما ستر إدارة اعمال.

### استبيان مذكرة بعنوان: دور القيادة الإدارية في تنمية رأس المال البشري

سيدي المحترم، سيدي المحترمة:

بعد التحية والسلام: يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بهذه الإستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة ماستر

تخصص إدارة أعمال بعنوان :

دور القيادة الإدارية في تنمية رأس المال البشري

دراسة حالة : عينة من عمال و موظفين المؤسسة

أعلمكم أن كافة البيانات التي ستحصل عليها سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم منا خالص التقدير والامتنان لحسن تعاونكم، وللإجابة على العبارات المرفقة من خلال وضع إشارة (X) على

الإجابة التي تراها مناسبة

تحت إشراف: الهلة محمد

من إعداد الطالبين: بوماجي محمد رياض

لخشاخش زكرياء

القسم الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس: ذكر  انثى

2-السن: أقل من 30 سنة  من 30 سنة الى أقل من 40 سنة  من 40 سنة الى أقل من 50 سنة

من 50 سنة فما فوق

4-خبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 الى أقل من 10 سنوات  من 10 الى أقل من 15 سنة  من 15 فما فوق

5- طبيعة العقد: مؤقت  دائم

القسم الثاني: المحور الاستبيان

المحور الأول: القيادة الإدارية

البعد الأول (النمط الأوتوقراطي): هو أسلوب قيادة يتسم بسيطرة فرد على كل القرارات دون مشاركة من باقي أعضاء المجموعة.

رقم	العبارة	درجة موافقة		
		موافق	محايد	غير موافق
1	يركز القائد على بعد العمل ويهمل العلاقات الانسانية			
2	يستخدم القائد اساليب الجبر والتهديد لتنفيذ أوامره			
3	يركز السلطة في يده ولا يتيح الفرصة لمناقشة القرارات			
4	يأمر القائد مرؤوسيه بما ينبغي عليهم فعله كيف ومتى شاء			
5	يتقيد القائد بحرفية للوائح والأنظمة			

البعد الثاني(النمط الديمقراطي): هو ذلك الأسلوب الذي يسعى قائد المنظمة من ورائه إلى تحقيق أهداف المنظمة و العاملين عن طريق إتاحة الفرصة أمام المرؤوسين ليكون لكل منهم دور في القيادة و المشاركة.

رقم	العبارة	درجة موافقة		
		موافق	محايد	غير موافق
6	يتعامل القائد مع مرؤوسيه على أساس الاحترام ويساهم في بناء علاقات اجتماعية			
7	يسهر القائد على العمل في جو من التعاون ويشارك مرؤوسيه في حل مشكلات الإدارية .			
8	يفوض القائد جزء من سلطته لمرؤوسيه ويراعي تخصصاتهم وإمكاناتهم عند تقسيم المهام.			
9	يترك الحرية للموظفين في أداء اعمالهم ويراعي الموضوعية والدقة في تقييمهم.			

10	يسهل سبل التواصل معه ويتقبل النقد من موظفيه.		
----	--	--	--

–البعد ثالث (النمط القيادة الحرة): هذا الأسلوب يعطي القائد قدر كبير جداً من الحرية للعاملين، فتكون لديهم الحرية الكاملة والاستقلالية في اتخاذ القرارات المختلفة، فيفوض أعضاء الفريق للقيام بكافة المهام

الرقم	العبارة	درجة موافقة		
		موافق	محايد	غير موافق
11	يعطي القائد الحرية المطلقة للموظفين لممارسة أعمالهم وإصدار القرارات ولا يتدخل إلا عند حدة المشاكل .			
12	يفوض القائد مهامه للموظفين بصورة غير محددة .			
13	يوافق القائد على الاساليب التي يختارها المرؤوسين لإنجاز أعمالهم ويتقبل أي تغيير يقترحوه .			
14	يتجنب القائد مواجهة مشكلات العمل والتزاعات .			
15	يتساهل القائد مع المرؤوسين المقصرين في أعمالهم.			

المحور الثاني : تنمية رأس المال البشري

–البعد الأول ( تنمية المعارف): هي ما يكتسبه الفرد من خبرات ومهارات، والتي يقوم أساساً على التجربة والتعلم بالدرجة الأولى، المتمثلة بالفهم بشقيّه النظري والعملي لأي فكرة أو موضوع، وكما يمكن تعريفه بأنه ثمرة التوسع في المقابلات والاتصال في عدة اتجاهات مختلفة

الرقم	العبارة	درجة موافقة
-------	---------	-------------

غيو موافق		محايد	موافق		
				16	تسعى مؤسستكم الى تنمية المعارف الظاهرة و مخفية للموظفين .
درجة موافقة				الرقم	
غير موافق		محايد	موافق	17	تهتم مؤسستكم باشتراك جميع الموظفين في دورات تدريبية
				20	لغرض تطوير مؤسستكم فتعقد العملية على في تحايل مهارات لدى العمال .
				18	تمتلك الموظفون المعرفة بتطورات المعاصرة بمجال أعمالهم في
				21	تتم مؤسستكم بتمية المهارات الموظفين من خلال تأقلم في
				19	تشجع مؤسستكم على الاشتراك في المؤتمرات العملية الداخلية
				22	واتخاذ مؤسستكم للموظفين فرصا جديدة لاكتساب الخبرات والمهارات الجديدة.
				23	تعمل مؤسستكم على تكوين الموظفين من امتلاك فرصة للعمل بأساليب تكنولوجيا تعليمية حديثة.

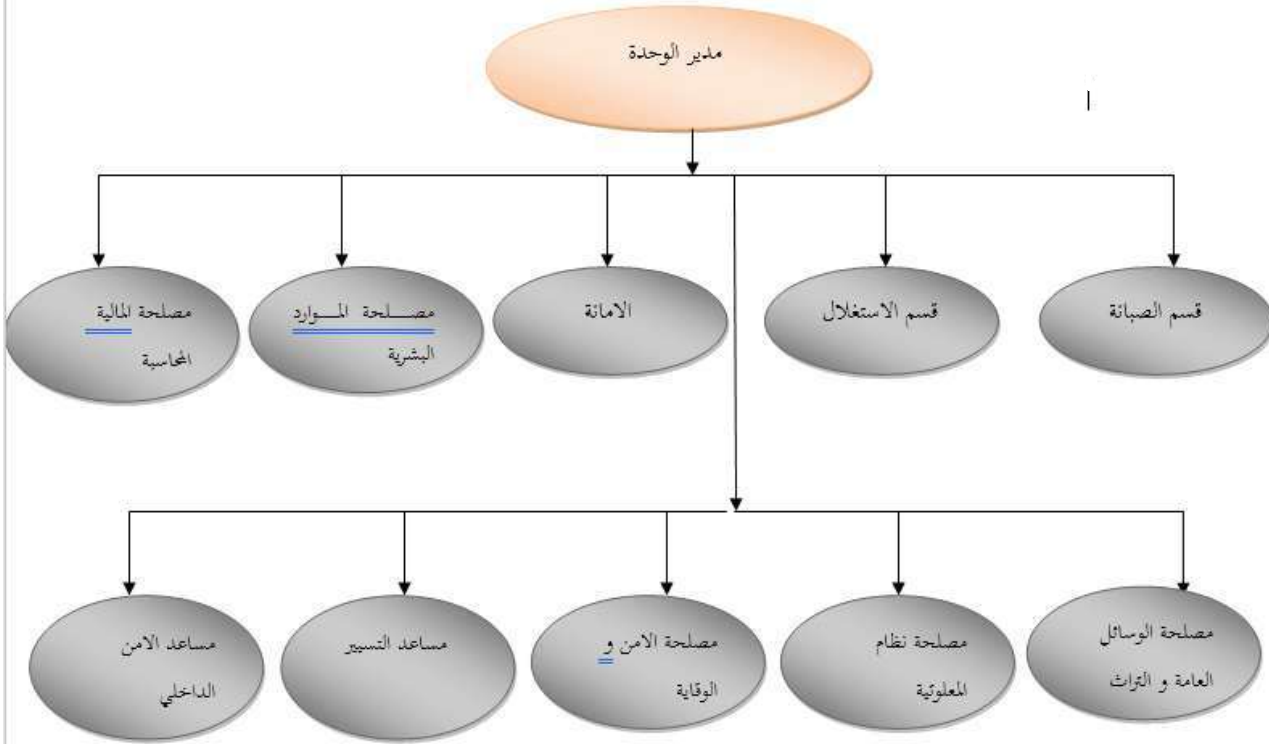
-البعد الثاني(تنمية المهارات): هي العمل على تحسين المهارات الموجودة مسبقاً لدى الشخص أو المهارات المستحدثة الجديدة

-البعد ثالث: تنمية الخبرات هي الخبرة من خلال المشاركة في عمل معين أو حدث معين، وغالبا ما يؤدي تكرار هذا العمل أو الحدث إلى تعميق هذه الخبرة وإكسابها عمقا أكبر وعفوية أكبر. لذلك تترافق كلمة خبرة غالبا مع كلمة تجربة

-الملحق رقم(2): قائمة المحكم

الترتيب	الرقم	اسم و اللقب	الوظيفية	الدرجة العلمية		مؤسسة الإفتاء موافقة	الدولة
				استاذ	محااضرة		
1	24	عراية الحاج	أستاذ	محااضرة	موافق	محايد	غير موافق
		تحرص مؤسستكم على الاستثمار في خبرات موظفيها	العبارة	أستاذ			
2	25	تحرص مؤسستكم على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءات قصصا	أستاذة	محااضرة			
		الاستفادة من معارفهم وخبراتهم		أستاذة			
3	26	يتلقى الموظف في مؤسستكم تشجيعا كافيا ومناسبا لزيادة خبراته أثناء خدمته	أستاذة	محااضرة			
		صالحى سميرة		أستاذة			
4	27	تستثمر مؤسستكم الخبرة العلمية والعملية لتحقيق الأداء المتميز منيرة سلامي	أستاذة	محااضرة			
				أستاذة			





-المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على وثائق المؤسسة.

-مخرجات برنامج spss.v26

### Corrélations

		نمط الاتوقراطي	المط الديمقراطي	نمط الحر
نمط الاتوقراطي	Corrélation de Pearson	1	,672**	,884**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	60	60	60
المط الديمقراطي	Corrélation de Pearson	,672**	1	,652**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	60	60	60
نمط الحر	Corrélation de Pearson	,884**	,652**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	60	60	60

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations				
		تنمية رأس مال	تنمية رأس مال	تنمية الخبرات
تنمية رأس مال	Corrélation de Pearson	1	,789**	,603**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	60	60	60
تنمية رأس مال	Corrélation de Pearson	,789**	1	,763**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	60	60	60
تنمية_الخبرات	Corrélation de Pearson	,603**	,763**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	60	60	60

Corrélations			
		المتغير المستقل	المتغير التابع_1
المتغير المستقل	Corrélation de Pearson	1	,607**
	Sig. (Bilatérale)		,000
	N	60	60
المتغير_التابع_1	Corrélation de Pearson	,607**	1
	Sig. (Bilatérale)	,000	
	N	60	60

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

### الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	52	86,7	86,7	86,7
	انثى	8	13,3	13,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Valide	أقل من 30 سنة	31	51,7	51,7
	من 30 سنة إلى أقل 40 سنة	12	20,0	20,0
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	7	11,7	11,7
	من 50 سنة فما فوق	10	16,7	16,7
	Total	60	100,0	100,0

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي أو أقل	22	36,7	36,7	36,7
	شهادة جامعية	38	63,3	63,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مؤقت	25	41,7	41,7	41,7
	دائم	35	58,3	58,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

### الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من سنتين	12	20,0	20,0	20,0
	من 2 الى اقل 7 سنوات	17	28,3	28,3	48,3
	من 7 الى اقل 15 سنة	20	33,3	33,3	81,7
	من 15 فما فوق	11	18,3	18,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

### Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes		
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)
نمط الاتوقراطي	Hypothèse de variances égales	,055	,816	-,069	58	,945
	Hypothèse de variances inégales			-,067	9,098	,948
المط الديمقراطي	Hypothèse de variances égales	,446	,507	-,776	58	,441
	Hypothèse de variances inégales			-,662	8,462	,526
نمط الحر	Hypothèse de variances égales	1,262	,266	,215	58	,830
	Hypothèse de variances inégales			,243	10,229	,813

**Test des échantillons indépendants**

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes		
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)
تنمية رأس مال	Hypothèse de variances égales	,020	,889	-,469	58	,641
	Hypothèse de variances inégales			-,465	9,240	,652
تنمية رأس مال	Hypothèse de variances égales	,020	,888	-,398	58	,692
	Hypothèse de variances inégales			-,387	9,118	,708
تنمية الخبرات	Hypothèse de variances égales	,011	,915	-,168	58	,867
	Hypothèse de variances inégales			-,160	8,996	,876

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,607 <sup>a</sup>	,368	,357	,94592
a. Prédicteurs : (Constante), المتغير المستقل				
b. Variable dépendante : المتغير التابع 1				

### Corrélations

		تعمل مؤسستكم على تكوين الموظفين من امتلاك فرصة للعمل بأساليب تكنولوجية تعليمية حديثة	تمنح مؤسستكم للموظفين فرصا جديدة لاكتساب الخبرات والمهارات الجديدة	تهتم مؤسستكم بتتمية المهارات الموظفين من خلال تكفيهم في بيئة عملهم	تعمل مؤسستكم على تحديد فجوات المهارات والعمل على تتميتها
تعمل مؤسستكم على تحديد فجوات المهارات والعمل على تتميتها	Corrélation de Pearson	1	,495**	,362**	,686**
	Sig. (bilatérale)		,000	,004	,000
	N	60	60	60	60
تهتم مؤسستكم بتتمية المهارات الموظفين من خلال تكفيهم في بيئة عملهم	Corrélation de Pearson	,495**	1	,377**	,447**
	Sig. (bilatérale)	,000		,003	,000
	N	60	60	60	60
تمنح مؤسستكم للموظفين فرصا جديدة لاكتساب الخبرات والمهارات الجديدة	Corrélation de Pearson	,362**	,377**	1	,311*
	Sig. (bilatérale)	,004	,003		,016
	N	60	60	60	60
تعمل مؤسستكم على تكوين الموظفين من امتلاك فرصة للمعمل بأساليب تكنولوجية تعليمية حديثة	Corrélation de Pearson	,686**	,447**	,311*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,016	
	N	60	60	60	60

# الفهرس



26	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
27	تمهيد
28	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في دراسة
28	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
28	الفرع الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
31	الفرع الثاني: مجتمع الدراسة وعيناتها
32	الفرع الثالث: المنهجية المتبعة
32	المطلب الثاني: متغيرات الدراسة
32	الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات
34	الفرع الثاني: ثبات وصدق أداة الدراسة
36	الفرع الثالث: الأساليب الحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
37	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
37	المطلب الأول: التحليل الوصفي للخصائص البيانات الشخصية لعينة الدراسة
39	المطلب الثاني: تحليل القيادة الإدارية في مؤسسة سونلغاز حاسي مسعود
39	الفرع الأول: تقييم القيادة الإدارية في مؤسسة سونلغاز حاسي مسعود
43	الفرع الثاني: تقييم تنمية رأس المال البشري
46	الفرع الثالث: تحليل انحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى لتأثير تنمية رأس المال البشري على القيادة الإدارية في مؤسسة سونلغاز
49	خلاصة الفصل
50	الخاتمة
53	المصادر والمراجع
58	الملاحق
69	الفهرس