



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال

أثر القيادة الإدارية في تسيير المورد البشري
دراسة حالة شركة هندسة الكهرباء والغاز - وحدة تقرت -

إشراف الأستاذ:
د. عبد الحكيم شاهد

إعداد الطلبة:
- أحمد العرافي
- إسماعيل حبندة
- سيف الدين بوخزة

اللجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر -...- بجامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	د . نعرورة أبو بكر
مشرفا	أستاذ محاضر -...- بجامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	د. عبد الحكيم شاهد
ممتحنا	أستاذ محاضر -...- بجامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	د . سايعي فيصل

الموسم الجامعي: 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الهداء

إلى من باع راحة شبابه ليشق لي الطريق
وأشعل سنين عمره ليضيء
لي الطريق إليك أبي الغالي أطلال الله في عمرك
إلى من وضعت الجنة تحت قدميها فكانت نبع الحنان
ومنبع الأمان وسر السعادة إلى أبي الحبيبة حفظك الله ورعاك.
إلى زوجتي الغالية أسأل الله أن يحفظها بحفظه .
إلى إبني الغالي : إلياس ، إلى إخوتي الأعزاء ، كل واحد باسمه
إلى إخوتي البنات : كل واحدة باسمها . إلى جميع العائلة كل واحد باسمه .
إلى الزميلين الغاليين : بوخزة سيف الدين ، حبندة إسماعيل
إلى جميع دفعة سنة ثانية ماستر إدارة أعمال 2019/2018 : طلبة وطالبات.
إلى كل من ضاقت به صفحتي واتسع به قلبي أهدي هذا العمل .

أحمد

الهدايا

إلى من باع راحة شبابه ليشق لي الطريق وأشعل سنين عمره
ليضيء لي الطريق .

إليك أبي الغالي شفاك الله ورعاك وأطال الله في عمرك
إلى من وضعت الجنة تحت قدميها فكانت نبع الحنان ومنبع الأمان
وسر السعادة إلى أمي الحبيبة حفظك الله ورعاك.

إلى زوجتي الغالية أسأل الله أن يحفظها بحفظه .

إلى إخوتي الأعزاء ، كل واحد باسمه

إلى إخوتي البنات : كل واحدة باسمها .

إلى جميع العائلة كل واحد باسمه .

إلى الزميلين الغاليين : بوخزة سيف الدين ، العرافي أحمد
إلى جميع دفعة سنة ثانية ماستر إدارة أعمال 2019 : طلبة وطالبات.
إلى كل من ضاقت به صفحتي واتسع به قلبي أهدي هذا العمل .

الهدايا

يا من أحمل اسمه بكل فخر يا من أفتقدك منذ الصغر
يا من يرتعش قلبي لذكرك
يا من أودعتني لله أهديك هذا العمل أبي العزيز عبدا القادر
رحمك الله وأسكنك فسيح جناته
إلى حكمتي وعلمي .. إلى أدبي وحلمي .. إلى الطريق المستقيم ..
إلى طريق الهدايا .. إلى ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل .. أُمي الغالية .. نصيرة
حفظك الله وأطال في عمرك
إلى إخوتي الأعزاء : جابر ، طيب ، عبد القادر مخلص
إلى البراعم : سراج الدين ، عبد الله ، ريناد ، آلاء ، أنس ، إبراهيم الخليل
إلى : خميس ، أحمد ، محمد الأمين
إلى إخوتي البنات : شهرزاد ، أسماء ، نجاح ، منى آمال ، آمنة .
إلى جميع العائلة كل واحد باسمه .
إلى الزميلين العزيزين على قلبي : حبندة إسماعيل ، العرافي أحمد
إلى جميع دفعة سنة ثانية ماستر إدارة أعمال 2019 : طلبة وطالبات .
إلى كل من ضاقت به صفحتي واتسع به قلبي
أهدي هذا العمل .

شكر و عرفان

" رب أوزعنا أن نشكر نعمتك التي أنعمت علينا "

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :

" التحدث بنعمة الله شكر ، وتركها كفر ، ومن لا يشكر القليل لا يشكر الكثير
ومن لا يشكر الناس ، لا يشكر الله "

يسعدنا أن نتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى كل من أعاننا في انجاز هذه المذكرة ،
ونخص بالذكر الأستاذ المشرف** د. شاهد عبد الحكيم **
لمتابعته المستمرة وتوجيهاته ونصائحه السديدة في كل مراحل إعداد هذه المذكرة
حتى ظهورها بالشكل النهائي ، فجزاه الله خير الجزاء.
والشكر موصول إلى أعضاء اللجنة المناقشة الموقرة.
إلى كل عمال شركة هندسة الكهرباء والغاز بتقريت وأخص بالذكر الأخ :
كريني محمد الأمين
على مساعدتهم لنا وإفادتنا بالمعلومات اللازمة .
إلى كل طاقم جامعة حمة لحضر الوادي أساتذة ، موظفين وعمال وأخص بالذكر
كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير
إلى كافة طلبة سنة ثانية ماستر إدارة أعمال دفعة 2019

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية بشركة هندسة الكهرباء والغاز وحدة تقرت ولاية ورقلة وذلك في ضوء بعض المتغيرات والتي هي أبعاد القيادة الإدارية (التنظيم ، الإتصال ، صناعة القرار ، التحفيز ، الإشراف ، بناء فرق العمل) وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي للتحقق من تأثير المتغير المستقل على المتغير الثابت من خلال الدراسة الميدانية ، يتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في هذه الشركة البالغ عددهم 50 عامل ، وتكونت عينة الدراسة النهائية من 40 عامل في الشركة قيد الدراسة ، استخدم الباحثين إستبانة أبعاد القيادة الإدارية بالإعتماد على برنامج SPSS من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة وتساؤلاتها ، وقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد توجهات متوسطة نحو أبعاد القيادة الإدارية في تسيير المورد البشري من وجهة نظر العاملين .

الكلمات المفتاحية : قيادة إدارية ، صناعة القرار ، بناء فرق العمل ، تحفيز ، تسيير مورد بشري .

Résumé:

L'objectif de cette étude est de déterminer l'impact du leadership administratif dans la gestion des ressources humaines de la société d'ingénierie électrique et gaz. L'unité a été créée dans Unité de Touggourt Ouargla à la lumière de certaines variables qui sont des dimensions du leadership administratif (organisation, communication, prise de décision, motivation, supervision, constitution d'une équipe). Description analytique Pour vérifier l'effet de la variable indépendante sur la variable fixe au cours de l'étude sur le terrain, la population de l'étude comprend les 50 employés de l'entreprise. L'échantillon de l'étude finale était composé de 40 travailleurs de la société étudiée et utilisait des méthodes statistiques adaptées aux hypothèses de l'étude et à leurs questions pour identifier les dimensions de la direction administrative sur la base du programme SPSS. Point de vue des employés. L'étude a révélé qu'il existe plusieurs orientations concernant les dimensions du leadership administratif dans la gestion des ressources humaines du point de vue des travailleurs.

les mots clés :

Direction administrative , Prise de décision , Équipes de construction , stimulation Management des ressources humaines .

فهرس المحتويات	
المحتويات	الصفحة
الإهداء	/
الشكر	/
فهرس المحتويات	I
فهرس الجداول	II
فهرس الأشكال البيانية	III
فهرس الملاحق	III
المقدمة	أ
الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول تسيير المورد البشري والقيادة الإدارية .	1
المبحث الأول : الإطار المفاهيمي حول القيادة الإدارية وتسيير المورد البشري.	3
المطلب الأول : عموميات حول القيادة الإدارية .	3
المطلب الثاني : ماهية تسيير المورد البشري .	7
المبحث الثاني : الدراسات السابقة .	12
المطلب الأول : الدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة الإدارية وتسيير المورد البشري .	12
المطلب الثاني : التعليق على الدراسات السابقة ومجالات الإستفادة منها.	18
الفصل الثاني : دراسة حالة شركة هندسة الكهرباء والغاز وحدة تقرت .	21
المبحث الأول : الطريقة والأدوات .	23
المطلب الأول : الطريقة المتبعة في الدراسة .	23
المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة .	34
المبحث الثاني : دراسة ومناقشة نتائج الدراسة .	39
المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة الميدانية .	39
المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة الميدانية .	56
خاتمة	65
المراجع	70
الملاحق	73

فهرس الجداول		
الرقم	العنوان	الصفحة
01.02	الوحدات التجارية ونقاط البيع .	24
02.02	الإحصائيات الخاصة بالإستبيانات الموزعة في الشركة .	26
03.02	توزيع نسبة المستجوبين حسب متغير الجنس .	27
04.02	توزيع نسبة المستجوبين حسب متغير السن .	28
05.02	توزيع نسبة المستجوبين حسب متغير المؤهل العلمي .	29
06.02	توزيع نسبة المستجوبين حسب متغير عدد سنوات الخبرة .	30
07.02	توزيع نسبة المستجوبين حسب متغير الحالة الاجتماعية .	31
08.02	توزيع نسبة المستجوبين حسب متغير مكان الإقامة .	31
09.02	توزيع نسبة المستجوبين حسب متغير الوضعية الوظيفية .	32
10.02	توزيع نسبة المستجوبين حسب متغير التخصص العلمي .	33
11.02	نتائج اختبار الثبات .	36
12.02	مقياس ليكارت الخماسي .	37
13.02	مقياس التحليل .	37
14.02	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتسيير المورد البشري	39
15.02	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعء التنظيم .	40
16.02	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعء الاتصال .	41
17.02	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعء صناعة القرار .	41
18.02	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعء التحفيز .	42
19.02	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعء الإشراف .	42
20.02	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعء بناء فرق العمل	43
21.02	الانحدار الخطي البسيط بين المغير المستقل القيادة الادارية والمتغير التابع تسيير المورد البشري .	44
22.02	الانحدار الخطي البسيط بين المغير المستقل التنظيم والمتغير التابع تسيير المورد البشري .	45
23.02	الانحدار الخطي البسيط بين المغير المستقل الاتصال والمتغير التابع تسيير المورد البشري .	46
24.02	الانحدار الخطي البسيط بين المغير المستقل صناعة القرار والمتغير التابع تسيير المورد البشري .	48
25.02	الانحدار الخطي البسيط بين المغير المستقل التحفيز و المتغير التابع تسيير المورد البشري .	49
26.02	الانحدار الخطي البسيط بين المغير المستقل الإشراف والمتغير التابع تسيير المورد البشري .	50
27.02	الانحدار الخطي البسيط بين المغير المستقل بناء فرق العمل والمتغير التابع تسيير المورد البشري .	51
28.02	نتائج اختبار T للفروقات لمتغير الجنس في تسيير المورد البشري .	53
29.02	يوضح نتائج اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد ANOVA لمتغير الفئة العمرية .	54
30.02	يوضح نتائج اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد ANOVA لمتغير المؤهل العلمي .	54
31.02	يوضح نتائج اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد ANOVA لمتغير عدد سنوات الخبرة .	55

فهرس الأشكال البيانية		
الرقم	العنوان	الصفحة
01.01	أبعاد القيادة الإدارية .	6
02.02	الميكمل التنظيمي لشركة هندسة الكهرباء والغاز وحدة تقرت	25
03.02	توزيع نسبة المستجوبين حسب متغير الجنس .	27
04.02	توزيع نسبة المستجوبين حسب متغير السن .	28
05.02	توزيع نسبة المستجوبين حسب متغير المؤهل العلمي .	29
06.02	توزيع نسبة المستجوبين حسب متغير عدد سنوات الخبرة .	30
07.02	توزيع نسبة المستجوبين حسب متغير الحالة الاجتماعية .	31
08.02	توزيع نسبة المستجوبين حسب متغير مكان الإقامة .	32
09.02	توزيع نسبة المستجوبين حسب متغير الوضعية الوظيفية .	32
10.02	توزيع نسبة المستجوبين حسب متغير التخصص العلمي .	33

فهرس الملاحق		
الرقم	العنوان	الصفحة
01	قائمة الأساتذة المحكمين .	73
02	الإستبيان .	74
03	مخرجات برنامج SPSS .	77

المقدمة :

تسعى كل التنظيمات بمختلف أشكالها نحو تحقيق غايات محددة وهادفة ، وتبرم في هذا السياق علاقات عملية منتظمة من داخل وخارج التنظيم لتعزيز شبكية الأعمال والوظائف ، لذا تهتم المنظمات بامتلاك الفواعل البشرية بالدرجة الأولى كتصور ديناميكي حيوي الأمر الذي أدى إلى ضرورة تطبيق أنظمة تسير فعالة تعتمد بشكل أساسي على القيادة الإدارية كونها من بين أبرز العناصر المحورية التي تساهم في تحقيق أهداف وغايات المنظمات بكفاءة وفعالية ، الأمر الذي جعلها أمام تحد كبير في كيفية تحقيق النجاح والتميز وذلك بالاستناد إلى عديد من العوامل حيث يعد تسيير المورد البشري إحدى أهم العوامل في هذا المجال دافعا لإدارة المنظمة و أفرادها نحو تحسين الذات كأحد السبل التي تكفل لها البقاء في ظل بيئة شديدة المنافسة ، لذا تزايد اهتمام القيادات الإدارية في منظمات الأعمال بتسيير المورد البشري كونه أسلوب في الإدارة ينبغي تبنيه على اعتباره من بين أبرز عوامل النمو الذي يمكن للمنظمات استخدامه لمواجهة التحديات التي تحيط بها في دنيا الأعمال ، ونتيجة لقصور الإدراك بأهمية القيادة الإدارية في منظماتنا في تسيير المورد البشري تتبلور مشكلة الدراسة الحالية .

1 - الإشكالية :

إلى أي مدى يمكن أن تؤثر القيادة الإدارية على تسيير المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة ؟

2 - الأسئلة الفرعية :

- ما هو مستوى تسيير المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة ؟
- ما هو مستوى توفر أبعاد القيادة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة ؟
- ما تأثير أبعاد القيادة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة ؟
- هل يوجد فروقات في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى تسيير المورد البشري في المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس ، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة) ؟

3 - فرضيات الدراسة :

- يوجد مستوى مرتفع لتسيير المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة .
- يوجد مستوى متوسط لتوفر أبعاد القيادة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة .
- يوجد تأثير لأبعاد القيادة الإدارية في تسيير المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة .

- توجد فروقات في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى تسيير المورد البشري في المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس ، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة) .

4 - أسباب اختيار الموضوع:

توجد عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع نذكر منها:

- معرفة مدى التأثير الذي تلعبه القيادة الإدارية في تسيير المورد البشري .
- محاولة معرفة العلاقة بين متغيري الدراسة القيادة الإدارية وتسيير المورد البشري .
- الرغبة الشخصية في دراسة موضوع القيادة الإدارية و تسيير المورد البشري .

5 - أهمية الدراسة:

- تلعب القيادة الإدارية دورا أساسيا وحساسا في كل المراحل العملية والإدارية ، وهي بذلك تضمن لها الفعالية والديناميكية المستمرة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .
- تعد القيادة الإدارية موضوعا أساسيا في دراسات وبحوث الباحثين ، إذ نجد أنها في معظم كتب الإدارة العامة، إدارة الأعمال ، كتب علم النفس و الاجتماع .
- معرفة مدى تأثير القيادة الإدارية في تسيير المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة .
- تكمن أهمية هذه الدراسة لما ستضيفه من إثراء معرفي للدراسات الإدارية في هذا المجال .

6 - أهداف الدراسة:

- محاولة الإلمام ببعض المفاهيم المتعلقة بالقيادة الإدارية وتسيير المورد البشري .
- تشخيص العلاقة بين القيادة الإدارية وتسيير المورد البشري في مؤسسة محل الدراسة .
- تحديد وتشخيص أي بعد من أبعاد القيادة الإدارية الأكثر تأثير في تسيير المورد البشري .
- تقديم توصيات للمؤسسات محل الدراسة ترمي إلى انتهاج أساليب تحسن أكثر في آدائها .

7 - حدود الدراسة:

حتى تتضح ملامح الدراسة لابد من تحديد المجال الزماني والمكاني لها :

- الحدود الزمانية : تنحصر الدراسة في الفترة الممتدة ما بين 02 أفريل 2019 إلى غاية 29 ماي 2019.
- الحدود المكانية : شركة هندسة الكهرباء والغاز وحدة تقرت (ولاية ورقلة).

8 - صعوبات الدراسة : يمكن حصر الصعوبات في إعداد هذه المذكرة كما يلي :

- صعوبة الحصول على بعض الوثائق الضرورية من الشركة .
- طول فترة استرجاع الاستبيانات الموزعة .
- الضغط الموجود بالشركة محل الدراسة .

9 - المنهج المتبع :

من أجل التعرف على كل من القيادة الإدارية و تسيير المورد البشري ، استخدمنا المنهج الوصفي بالنسبة للجزء النظري من خلال أهم الدراسات والكتب والمقالات العلمية والمداخلات التي طرحت في الملتقيات العلمية ، أما بالنسبة لدراسة الحالة استخدمنا فيها المنهج التحليلي ، حيث طورت الدراسة استبانة لتحقيق أغراض هذا البحث من خلال جمع البيانات ، و تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) للوصول إلى نتائج الدراسة ، وتقديم مجموعة من التوصيات في ظل هذه النتائج .

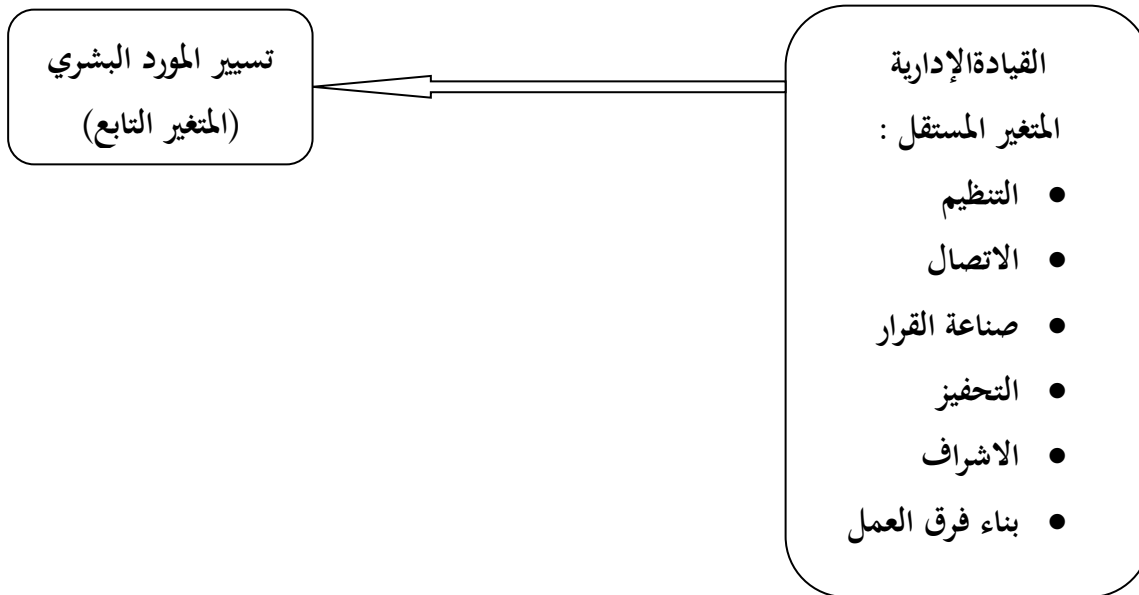
10 - هيكل البحث :

لمعالجة الإشكالية المطروحة تم تقسيم موضوع البحث إلى فصلين هما : الفصل الأول حول الأدبيات النظرية والتطبيقية لتسيير المورد البشري والقيادة الإدارية ، والذي تم تقسيمه إلى مبحثين المبحث الأول وهو الإطار المفاهيمي حول تسيير المورد البشري و القيادة الإدارية أما المبحث الثاني يتضمن الدراسات السابقة التي تحدد الإطار النظري لهذه الدراسة ، أما الفصل الثاني والمتمثل في دراسة حالة لتسيير المورد البشري والقيادة الإدارية في عينة لأفراد من المؤسسة محل الدراسة والتي تم تقسيمها إلى مبحثين الأول ، الطريقة والأدوات التي تم اعتمادها في البحث أما المبحث الثاني خصص للنتائج ومناقشتها من أجل الوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات .

11 - أنموذج الدراسة :

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة واستخلاص النتائج تم اعتماد نموذج افتراضي يتضمن متغيرين القيادة الإدارية التي تمثل المتغير المستقل بما تتضمنه من أبعاد ، والمتغير التابع المتمثل في تسيير المورد البشري .

أنموذج الدراسة بين المتغير المستقل والمتغير التابع



المصدر : من اعداد الطلبة .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية
حول القيادة الإدارية وتسيير المورد البشري

تمهيد

ما يزال موضوع القيادة الإدارية يشكل محور اهتمام كبير من الباحثين ورجال الأعمال منذ فترة طويلة ، لذا استمرت الأبحاث والدراسات حول هذا الموضوع إلى غاية يومنا هذا ، حيث تزداد أهمية القيادة الإدارية في العصر الحديث لما تشهده المؤسسات من تحديات ومتطلبات جديدة فرضتها العولمة بمختلف سماتها ، تحدد بذلك نجاحها أو فشلها ، من هنا وجدت هذه المؤسسات نفسها بحاجة إلى قيادات إدارية من نوع جديد قادرة على صنع القرارات الفعالة لتحقيق الريادة لضمان البقاء والاستمرار والتطور لذا ومن هذا المنطلق تزايد اهتمام منظمات الأعمال بطريقة غير مسبقة بتسيير المورد البشري باعتباره من بين أبرز عوامل النمو الاقتصادي و الذي يمكن المنظمات من مواجهة التحديات التي تحيط بها. ولهذا سنتطرق من خلال هذا الفصل التعرف على خصوصية القيادة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة وهي شركة هندسة الكهرباء والغاز وحدة تقرت CEEG ولاية ورقلة و مدى تأثيرها في توجيه العاملين نحو طرح تسيير أمثل للمورد البشري وذلك من خلال التطرق إلى مفهومي القيادة الإدارية وتسيير المورد البشري ، والتعرف على هذه المفاهيم في المؤسسة محل الدراسة وأثر القيادة الإدارية في تسيير المورد البشري لدى العاملين فيها ومن ثم التطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت أحد متغيرات الدراسة أو كلاهما من خلال عرض أهم النتائج التي توصلت لها وتقييم هذه الدراسات ثم التعليق على ما تتميز به دراستنا عن الدراسات السابقة ، حيث قسم هذا الفصل إلى مبحثين :

- المبحث الأول : الإطار المفاهيمي حول القيادة الادارية وتسيير المورد البشري.
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي حول القيادة الادارية وتسيير المورد البشري.

في الوقت الراهن حتم على المسيرين أن يولوا وظيفة المورد البشرية أهمية بالغة على غرار مختلف الوظائف الأخرى لما لها من أهمية قصوى في رفع الكفاءة ، الانتاجية للعامل وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة .

المطلب الأول : عموميات حول القيادة الإدارية .

بالرغم من تعدد البحوث والدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية ، إلا أنه لم يستقر رأي العلماء والباحثين في مجال الإدارة على وضع تعريف جامع لهذا المفهوم ، فقد اختلفت معانيها ، وتعددت على مر التاريخ ، فليست القيادة الإدارية مجرد إصدار الأوامر والتأكد من تنفيذها فقط ، وإنما حفز الأفراد على العمل وتنمية روح الجماعة فيما بينهم .

الفرع الأول : ماهية القيادة الإدارية .

أولاً : مفهوم القيادة الإدارية

من أبرز التعاريف التي تطرقت لموضوع القيادة الإدارية نذكر ما يلي :

● التعريف الأول : نقصد بالقيادة الإدارية القدرة و الفاعلية و البراعة للقائد بمساعدة النخبة على تحديد

الأهداف وترتيبها تصاعدياً حسب أولوياتها ، واختيارها الوسائل الملائمة لتحقيق هذه الأهداف بما يتفق

مع القدرات الحقيقية للمجتمع وإدراك الأبعاد المختلفة للمواقف التي تواجهها ، وتشخيص المشاكل التي

تصاحبها واتخاذ القرارات اللازمة لمواجهة المشكلات والأزمات التي تفرزها هذه المواقف ، ويتم ذلك كله

في إطار تفاعل تحكمه القيم والمبادئ العليا للمجتمع .¹

يشير هذا التعريف إلى أن القيادة الإدارية هي القدرة والفاعلية للقائد بمساعدة نخبته في تحقيق أهداف المؤسسة بما

يتلائم و يتفق مع الوسائل والقدرات المتاحة .

● التعريف الثاني : عرفها (كونتيز وادونيل) بأن القيادة الإدارية هي عملية تأثير متبادل بين القائد

ومرؤوسيه.²

يشير هذا التعريف على أن القيادة الإدارية تنتج عن التأثير المتبادل بين القائد والمرؤوسين.

1- أسامة ختم ، القيادة الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2013 ، ص 15 .

2- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية و الابتكار، الطبعة الأولى ، دار الفكر ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص 20 .

من خلال ما سبق يمكننا تعريف القيادة الإدارية على أنها : عملية تأثير أو تحريك في سلوك المرؤوسين باتجاه محدد ومخطط من خلال القدرة والفاعلية التي تنجم عن علاقة القائد بمرؤوسيه لتحقيق رؤية مستقبلية للمنظمة بما يتوافق مع أهدافها وقدراتها.

الفرع الثاني : أهمية القيادة الإدارية .

تتجلى أهمية القيادة الإدارية من كونها تقوم بدور أساسي في كافة جوانب العملية الإدارية ، فتجعل الإدارة أكثر فاعلية وهي تعمل كأداة محرك لها لتحقيق أهدافها كما أصبحت القيادة الإدارية المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري . وعليه تكمن أهمية القيادة الإدارية فيما يلي :¹

- إنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية ؛
- إنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات ؛
- إنها عملية تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان ؛
- قدرتها على السيطرة على مشكلات العمل وحلها ، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء ؛
- قدرتها على تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة ؛
- قدرتها على مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة ؛
- قدرتها على تسهيل عملية تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة ؛
- تساهم القيادة الإدارية في خلق المناخ الابتكاري والإبداعي والتجديدي لدى العاملين في المؤسسة وذلك من خلال التحفيز ، الدفع ، التشجيع ، وتنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد .²

الفرع الثالث : أنواع القيادة الإدارية .

على الرغم من تعدد التصنيفات للأنماط القيادية فإن أكثر معيار شيوعا في الفكر الإداري لتصنيف أساليب القيادة و أنماطها معياران رئيسيان هما :³

- **المعيار الأول :** يقوم بتصنيف القيادة من حيث أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه ، وقد تنوعت أساليب القيادة الإدارية على أساس هذا المعيار واختلفت حيث نجد :
✓ **القيادة الأوتوقراطية :** وهي القيادة الديكتاتورية وفيها تتركز السلطة بيد القائد كحده .

1 - بشير العلق ، القيادة الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص 53 .

2 - علاء محمد سيد قنديل ، القيادة الإدارية و الابتكار ، الطبعة الأولى ، دار الفكر ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص 22 .

3- نوال سعيدي يحي ، دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية ، مجلة العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، العدد 21 ، 2014 .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة الإدارية وتسيير المورد البشري

✓ القيادة الديمقراطية : وهي القيادة بالمشاركة ، ويتم فيها توزيع المسؤوليات ، وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات .

✓ القيادة الحرة : يعود أصل هذه القيادة الى حركة عدم التدخل التي نادى بها التجار الأوروبيون في نهاية القرون الوسطى لمقاومة التدخل الحكومي في الشؤون الاقتصادية ، والقائد هنا يؤدي دورا ثانويا في التوجيه والتأثير على الآخرين.

المعيار الثاني : يقوم على أساس النظر للقيادة من حيث مصدر السلطة التي يعتمد عليها القائد في توجيه موظفيه وقد تباينت القيادة الإدارية على أساس هذا المعيار إلى :

● قيادة رسمية : وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لنهج التنظيم (أي الأنظمة واللوائح) التي تنظم أعمال المنشأة فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها .

● قيادة غير رسمية : هي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية .

الفرع الرابع : أبعاد القيادة الإدارية .

يجد المتابع للدراسات في هذا المجال وجود اتفاق بين معظم الكتاب والباحثين حول أبعاد القيادة الإدارية ، رغم الاختلاف التعبير عنها وتسميتها ويرجع ذلك إلى الترجمة العلمية لتلك الأبعاد وخاصة في الدراسات العربية ، وتقاس القيادة الإدارية من خلال مجموعة من الأبعاد تحدد وظائفها الأساسية ، حيث ستعتمد هذه الدراسة على الأبعاد التالية :

● التنظيم : يعني اختيار الموظف والتثبيت من كفاءتهم والمشاركة في تدريبهم والإشراف على تنفيذ القوانين والأنظمة المتعلقة بالموظفين العامة¹.

● الاتصال : إنتاج وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية ، الاستمرار العملية الإدارية بشكل يمكن من خلاله لكافة المعنيين الإحاطة بموضوعها، وتعديل سلوكهم وفقا لها وحسب الوجهة المطلوبة².

1- عقيل أبو بكر غلبون ، محمد يوسف خالد ، القيادة الإدارية والتغيير بمنظمات الأعمال ، الملتقى الدولي حول الدعوة والإدارة الإسلامية ، الممارسات والآفاق جامعة العلوم الإسلامية الماليزية ، ماليزيا ، في الفترة ما بين 23 إلى 2010/11/24 ، ص 20 .

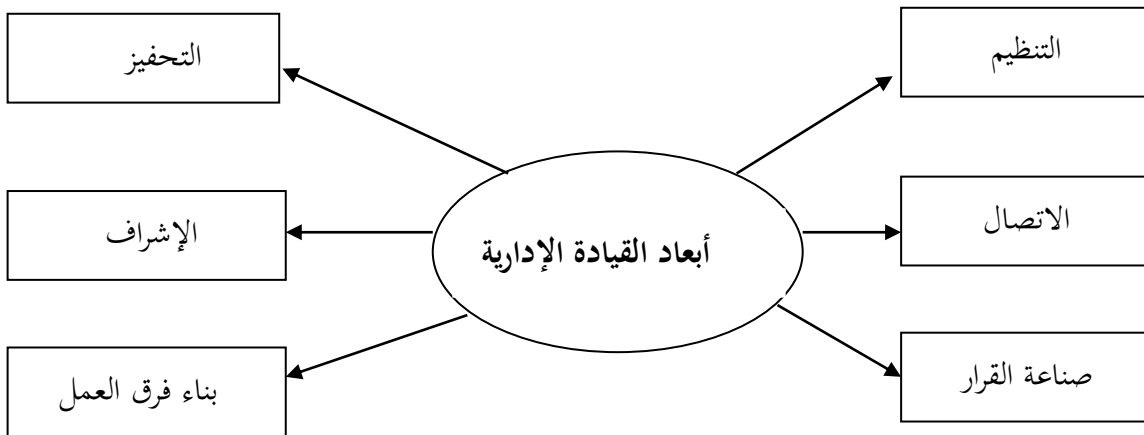
2- القريوتي ، محمد قاسم ، مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف ، الطبعة الرابعة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 285 .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة الإدارية وتسيير المورد البشري

- **تحفيز العاملين :** مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوة الحركية في الانسان ، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته.¹
- **صناعة القرار :** وتهدف صناعة القرار إلى اختيار البديل الأفضل ، من حيث قدرته على تحقيق أكبر مجموعة من النتائج المرغوبة وأقل عدد من النتائج غير المرغوبة كما يعرف على أنه عملية يتم فيها تحليل المشكلة القائمة ، وتحديد البدائل أو الحلول الممكنة ، تقييم البدائل لاختيار البديل الأكثر ملائمة لظروف بيئة العمل ثم اختيار الحل أو البديل الأمثل الذي يساعد في تحسين إنتاج المؤسسة.²
- **الإشراف (التوجيه) :** المشرف أو القائد هو الشخص المسؤول عن انجاز العمل الذي ينفذ عادة عن طريق الغير ، ولا يقتصر الإشراف أو القيادة أو التوجيه على مجرد إعطاء الأوامر والتعليمات أو مراقبة المرؤوسين لتقييم آدائهم فحسب ، بل يتعداه إلى السعي نحو خلق الرغبة في العمل وحفز كل فرد من أعضاء الجماعة نحو تحقيق أداء أفضل وإنتاجية أعلى .³
- **بناء فريق العمل :** وحدة أو كيان اجتماعي يضم عددا من العاملين الذين يعملون في إدارة أو في عدة إدارات معينة ، ويجمعهم أهداف مشتركة ، تربطهم علاقات وقواعد سلوكية معينة.⁴

الشكل الموالي يوضح أبعاد القيادة :

الشكل رقم 01.01: أبعاد القيادة الإدارية .



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة .

1- آيت بارة شفيعة ، دور القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة ماجستير تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر ، 2010/2009 ، ص 67 .

2 - القريوتي ، مرجع سبق ذكره ، ص 285 .

3 - آيت بارة شفيعة ، مرجع سبق ذكره ، ص 76 .

4 - آيت بارة شفيعة ، مرجع سبق ذكره ، ص 77 .

المطلب الثاني : ماهية تسيير المورد البشري .

تعتبر المؤسسة مزيج مركب من الموارد المالية والمادية والبشرية المشتملة على جهاز إداري لتسيير هذه الموارد توجد في محيط يتميز بالتغير السريع الذي يحتم عليها أن تكون مسايرة له في كل شيء ، إذ المؤسسة بكيانها تنتمي إلى نظام واسع هو المحيط الاقتصادي ، الاجتماعي والحضاري فبذلك هي تؤثر فيه وتتأثر به .

إن الفرد بصفته المحرك الأساسي لمختلف العمليات والوظائف المختلفة للمؤسسة ، يقوم بسلوكياته تظهر مدى رغبته وموافقته للسياسة التي تنتهجها إدارة المؤسسة بغرض تنفيذ عملياتها الوظيفية المختلفة .

الفرع الأول : مفهوم تسيير المورد البشري ¹ .

يعرف فليبو FLIPPO إدارة المورد البشري بأنها تخطيط ، تنظيم ، توجيه و مراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة من خلال هذا التعريف نلاحظ إشارة إلى وظائف العملية التسييرية التي حددها (فليبو) وهي التخطيط ، التنظيم ، توجيه وهذا ما يدل على الأهمية التي صار يحظى بها العنصر البشري من إدارة الموارد البشرية على غرار الوظائف الأخرى .

ويعرف " سيكلا Sikila " إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة ، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة ، الاختيار والتعيين ، تقييم الأداء ، التدريب والتنمية ، التعويضات والمرتبات ، العلاقات الصناعية ، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين ، هذا التعريف يورد مجموعة الأنشطة الحديثة لإدارة المورد البشري التي تزيد من مسؤوليات مدير الموارد البشرية ، نتيجة زيادة الاهتمام بالعنصر البشري .

و تجدر الإشارة إلى بروز التكامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في المنظمة حيث لا يمكن أن تعمل إدارة الموارد البشرية في عزلة عن الإدارات الأخرى ، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى هناك تكامل بين الأنشطة الرئيسية التي تشمل عليها الموارد البشرية ² .

الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية .

إن الهدف هو نتيجة محددة ينبغي الوصول إليها بمستوى معين من الدقة ، والكفاءة نستطيع أن نركز أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي: ³

1- صالح عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر ، ط3 ، 1991 ، ص 21 .

2 - صالح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره ، ص 20 .

1- د. علي السلمي ، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية ، الطبعة الثالثة ، القاهرة ، دار غريب ، 1985 ، ص 19 .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة الإدارية وتسيير المورد البشري

- تكوين قوة عمل مستقرة و منتجة ؛
- تنمية القوى العاملة و تحسين كفاءتها في الإنتاج ؛
- صيانة القوى العاملة و المحافظة على سلامتها ، ومستوى مهارتها في الأداء ؛
- تعويض أفراد القوى العاملة عن جهودهم ماديًا و معنويًا و خلق درجة كافية من الرضا و الإقبال على العمل ؛

- المحافظة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة وتأهيل مساهمتها المستمرة في نجاح أهداف المنظمة .
ويمكن تصور طريقتين لتحقيق هذه الأهداف :

✓ **الطريقة الأولى:** أن تتحقق الأهداف بمحض الصدفة أي بسبب متغيرات لا دخل لنا فيها .

✓ **الطريقة الثانية:** أن تتحقق الأهداف بالعمل الجاد والتفكير الجيد واستثمار الطاقات والإمكانات المتاحة.

الفرع الثالث: سياسات تسيير الموارد البشرية.

تختص سياسات تسيير الموارد البشرية بدراسة قواعد العمل ، التي تسترشد بها الإدارة في معاملاتها مع الأفراد. فإن الهدف الرئيسي لسياسة إدارة الموارد البشرية هو العمل على تكوين قوة عمل مستقرة و فعالة ومتعاونة وبذل جهد في سبيل تنميتها باستمرار. إذ يجب على الإدارة أن تبذل عنايتها لإعداد وتنمية القوى العاملة ، فالعنصر البشري هو الدعامة الأساسية لأي منظمة ، وتهتم الدولة في كثير من المجتمعات بتنظيم علاقات العمل وتفرض القواعد والضوابط التي تضمن استقرار العلاقات بين الإدارة من ناحية وبين العاملين من ناحية أخرى. لذلك تحتل سياسات تسيير الموارد البشرية أهمية خاصة في المنظمات على اختلاف أنواعها وتعتبر الجهود المبذولة في سبيل إعداد وتنمية هذه السياسات من أنواع العمل الإداري المثمر.¹

الفرع الرابع: الأسس الرئيسية التي تقوم عليها سياسات تسيير الموارد البشرية .

يختلف نوع النشاط من منظمة لأخرى ، سواء كانت هذه المنظمة ذات طابع تجاري أو صناعي أو خدماتي لكن الأسس التي تقوم عليها سياسات تسيير الموارد البشرية تبقى واحدة تعمل بها كل منظمة ، لذا يجب التقيد بها في مجال إدارة الموارد البشرية ويمكن أن نذكر بعض الأسس الرئيسية وهي كما يلي²:

1- د. علي السلمي ، السياسات الإدارية في عصر المعلومات ، الطبعة الثالثة ، القاهرة ، دار غريب ، 1985 ، ص 43 .

2 - د. عادل حسن ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، 1998 ، ص 18 .

- وضع مستويات عادلة للأجور وساعات العمل وشروطه ، إذ يكون هدف الإدارة هو تحقيق العدالة في معاملتها للعمال عن طريق دراسة مستويات هذه النواحي في المنظمات الأخرى ، وبحث طلبات العمال واقتراحات المديرين المشرفين في هذا المجال والاستجابة لها .
 - مد العمال بالمعلومات والأسباب الرئيسية التي تبرر موقف الإدارة في معاملتها للأفراد على شكل معين فكتيرا ما تمتنع الإدارة مثلا عن الاستجابة إلى طلب العمال أو نقابتهم بشأن إعطائهم بيانات عن درجة نجاح المنظمة في السوق ومقدار أرباحها بحجة أن ذلك ليس من اختصاصاتهم بل من أسرار الإدارة .
 - دراسة قوة النقابات العمالية على حقيقتها ودرجة ذكاء قادتها ، إذ أنه من مصلحة الإدارة اشتراك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم والأخذ بآرائهم و اقتراحاتهم فيما يحدث داخل المنظمة .
- إن سياسة البحث و التنقيب عن العناصر البشرية ، المتميزة في الداخل والخارج هي أهم سياسة بالنسبة لتسيير الموارد البشرية ، و يجب العمل على ترغيبهم وهذا بتقديم عدة حوافز ومكافآت لجلبهم ، وسياسات تسيير الموارد البشرية تكمن في تنمية المهارات وتدريب المستخدمين ، وهذا لتحقيق الأهداف المسطرة ، وتتمثل هذه السياسات فيما يلي :

1- تحليل العمل :

هو عملية تحديد وتسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة ، فهو يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة ، المهارات ، المعرفة ، والقدرات والمسؤوليات المطلوبة من الفرد شاغل الوظيفة لكي يحقق أداء ناجح .¹

2- تخطيط القوى العاملة :

يعرف بأنه عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب وبطريقة أخرى فإن تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا للأفراد الموجودين فعلا وخارجيا هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة² .

1 - د. راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1998.1999 ، ص 58 .

2 - د. راوية محمد حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 75 .

3- الاختيار و التعيين :

تهتم هذه السياسة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف ، والاختيارات والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب ¹ .

4- تصميم هيكل الأجور :

تهتم هذه السياسة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها وتحديد درجات أجرية للوظائف كما تهتم كذلك بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهليات المختلفة للوظائف المختلفة ² .

5- تصميم أنظمة الحوافز :

وتعني هاته السياسة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي وأدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية بالإضافة إلى أن هناك حوافز على أساس أداء المنظمة ككل .

6- تقييم الأداء :

تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما يقوم بتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العاملة للعاملين ، ومنه التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء .

7- التدريب :

يعرف التدريب بأنه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل فيها ، ويعرف أيضا بأنه إجراء منظم من شأنه أن يزيد من المعلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف معين ³ .

8- تصميم أنظمة المزايا و خدمات العاملين :

تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرضى والعجزة والبطالة ، كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية ، اجتماعية ، وقد تمتد إلى السكن والمواصلات وغيرها .

1 - د.أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الخامسة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 ، ص 35 .

2- د. مصطفى نجيب شاوش ، إدارة الأفراد ، الطبعة الأولى ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003 ، ص 237 .

3 - د. مصطفى نجيب شاوش ، مرجع سبق ذكره ، ص 237 .

9- تخطيط المسار الوظيفي :

تتجه هاته السياسة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة وعلى الأخص فيما يخص النقل ، الترقية والتدريب ، يحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الفرد .

10- العلاقة مع النقابات :

وهي سياسة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية أي النقابات والتطرق لموضوعات مثل الشكاوي والنزاعات العمالية ، التأديب والفصل في الخدمة .

11- ساعات وجداول العمل :

وتتجه هاته السياسة بتحديد ساعات العمل ، العمل والإجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة ووضع نظام يكفل كفاءة العمل .

12- أمن وسلامة العاملين :

وتتجه هاته السياسة بإجراءات الحفاظ على حماية سلامة العاملين ، الأمن ، الصحة والاتجاهات النفسية السليمة لهم .

المبحث الثاني: الدراسات السابقة .

سيتم في هذا المبحث تتبع الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة حيث قمنا بمراجعة الدراسات السابقة العربية والأجنبية ، التي تهتم بمواضيع القيادة الإدارية وتسيير المورد البشري وسنحاول التطرق إلى بعض الدراسات التي رأيناها تلم ببعض جوانب ومحاور موضوع بحثنا.

المطلب الأول : الدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة الادارية وتسيير المورد البشري .

الفرع الأول : الدراسات المتعلقة بالتسيير المورد البشري .

سنستطرق في هذا الفرع للدراسات السابقة التي عالجت موضوع تسيير المورد البشري و نذكر منها ما يلي:

أولا : دراسة سمية عباس ، أهمية مراجعة إدارة الموارد البشرية في تحسين اداء العاملين ، 2014 :¹

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية مراجعة الموارد البشرية بالمؤسسة باعتبارها أداة فعالة بها ومحاولة إظهار الأعمال التي تقوم بها مراجعة الموارد البشرية ومساهمتها في خلق القيمة المضافة في حالة ما إذا تم استغلالها من طرف المؤسسة ، كما هدفت إلى توضيح مدى تأثير مراجعة إدارة الموارد البشرية في تحسين الاداء وخلصت الدراسة إلى وجود مراجعة في المؤسسة محل الدراسة للأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وان العمل يتم نتيجة تقارير لنتائج مراجعة إدارة الموارد البشرية كل شهرين بطريقة كتابية ويرفع إلى مدير المؤسسة من أجل اتخاذ القرارات الصحيحة .

ثانيا : دراسة شارف مريم نسرین أثر المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية 2014 :²

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مستوى أهمية الإستقطاب والتعيين في البنوك التجارية محل الدراسة حيث كان متوسطا وتبين أن مستوى وأهمية التدريب والتنمية في البنوك التجارية محل الدراسة كان هو الآخر متوسطا ومستوى أهمية تقييم أداء العاملين كان مرتفعا وخلصت الدراسة إلى ضرورة الایتعداد عن اختيار الموظفين على أساس الخصائص الشخصية والإهتمام بالشهادات والمهارات المتوفرة في طالبي العمل والاعتماد على تقارير تقييم أداء العاملين في البنوك في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين .

1 - سمية عباس ، أهمية مراجعة إدارة الموارد البشرية في تحسين اداء العاملين ، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة ، 2014 .

2 - شارف مريم نسرین ، أثر المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية ، مذكره ماستر إدارة أعمال ، جامعة ورقلة 2014 .

ثالثا : دراسة زاوي صرية ، نظام معلومات الموارد البشرية ودورها في تقييم أداء العاملين 2008 :¹

تهدف هذه الدراسة إلى أهمية نظام المعلومات الواجب توفرها في تسيير المورد البشري ، مم ألزمها ضرورة وجود نظام معلومات الموارد البشرية الذي يسمح لها من متابعة التطورات التي تحدث على العاملين منذ التحاقهم بالمؤسسة إلى غاية خروجهم منها وتدعيم احتياجاتها في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم ومن ثم تسيير الموارد البشرية والتحكم بها بشكل يحقق لها أهدافها .

رابعا: دراسة عزيزة عبد الرحمان العتيبي أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء المورد البشري 2010 :²

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أنه لدى عينة الدراسة معرفة لأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المورد البشري حيث تتوفر البنية التحتية لدى مركز تكنولوجيا المعلومات في الأكاديمية المعنية بالدراسة تعتبر كافية عمليا للتحويل إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المورد البشري وتعلل ذلك بالتأثير على إدارة المورد البشري خاصة في مجال التدريب ، التطوير ، الإتصال والتعلم الإلكتروني .

خامسا : دراسة عبد المحسن احمد حاجي حسن ، ممارسة إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز

المؤسساتي ، 2010 :³

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز وبيان المقترحات الكفيلة بنجاح تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية بنجاح تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية لشركة الزين وبيان مدى مهام ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسساتي .

1 - زاوي صرية ، نظام معلومات الموارد البشرية ودورها في تقييم أداء العاملين ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بسكرة ، تخصص تسيير المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2008 .

2 - عزيزة عبد الرحمان العتيبي ، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء المورد البشري ، الأكاديمية الدولية الاستراتجية فيملبرون ، 2010 .

3 - عبد المحسن احمد حاجي حسن ، ممارسة إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسساتي ، مذكرة ماجستير ، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط 2010 .

الفرع الثاني : الدراسات المتعلقة بالقيادة الإدارية

سنتطرق في هذا الفرع للدراسات السابقة التي عالجت موضوع القيادة الإدارية و نذكر منها ما يلي:

أولا : دراسة كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية 2014-2015 :¹ هدفت هذه الدراسة إلى التعريف على أثر القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث (نمط الإشراف ، بناء فريق العمل، التحفيز) على الأداء الوظيفي للعاملين ، كما هدفت إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) على استجابات العاملين لتأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي و قد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث (نمط الإشراف ، بناء فرق العمل ، التحفيز ومستوى الأداء الوظيفي) ، كما تبين أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة على الأداء الوظيفي كذلك باختلاف المتغيرات الشخصية .

ثانيا : دراسة وليد عطية ، القيادة الإدارية ودورها في فعالية الاتصال التنظيمي 2014-2015 :²

تسعى الدراسة إلى معرفة أهم المهارات القيادية التي تساهم في فعالية الاتصال وعليه انطلق البحث من خلال ثلاث أبعاد وهي القائد كبعد فردي سلوكي ، القائد الإداري كبعد اجتماعي ، أما البعد الثالث فيتمثل في المهارات التنظيمية للقائد الإداري في تسيير الموارد البشرية والمتمثلة في التخطيط ، التنظيم ، اتخاذ القرار ، الاتصال التوجيه ، الرقابة . وقد خلصت الدراسة في الأخير إلى الأهمية البالغة التي تحتلها الجوانب الإنسانية في الحياة المهنية مطابقة بذلك مجموعة من الدراسات والأبحاث وبالتالي توصلت إلى أن للقيادة الإدارية أدوار مهمة في تفعيل العملية الإتصالية.

ثالثا: دراسة خدير نسيم ، مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية 2014/2015 :³

هدفت هذه الدراسة إلى استعراض ما أورده الأدبيات ذات العلاقة بمفهوم أخلاقيات القيادة الإدارية وبمفهوم ريادة المنظمة للوصول إلى فهم عميق لجميع العوامل المؤثرة عليها ، حيث قامت الباحثة بإسقاطها على واقع

1 - كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة أكلي محمد اولحاج ، البويرة ، الجزائر، 2014/2015 .

2 - وليد عطية ، القيادة الإدارية ودورها في فعالية الاتصال التنظيمي ، دراسة ميدانية بالجماعات المحلية ، بلدية سطيف ، تخصص تنظيم و عمل ، مذكرة ماجستير ، تخصص العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر 2014 -2015 .

3 - خدير نسيم ، مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير منظمات ، قسم علوم التسيير ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، الجزائر ، 2014-2015 .

القيادة الإدارية في المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك . كذلك باستخدام مجموعة من الأدوات العلمية والإحصائية كالأستبيان و المقابلات الشخصية ومن بين الأبعاد التي تطرقت لها أسئلة المقابلة لقياس مهارات القيادة الإدارية (الفعالية والاتصال ، اتخاذ القرار، التحفيز، فرق العمل...) حيث خلصت الدراسة إلى مجموع من النتائج هناك علاقة قوية جدا بين ممارسات السلوك الأخلاقي لقادة المنظمات والريادة في قطاع النشاط ، توافر المهارات القيادية والإدارية لدى قادة المنظمات المبحوث مما مكنهم من ضمان السير السليم لنشاطهم .

رابعا : دراسة عبد اللطيف محمد عايض ، دور القيادة الإدارية في مستشفى جامعة العلوم و التكنولوجيا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة 2013 :¹

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين دور القيادة الإدارية في مستشفى جامعة العلوم و التكنولوجيا بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي ، التنظيم، الاتصال ، صناعة القرار، الدافعية، المتابعة و التقييم) في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه ، و مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفى ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين دور القيادة الإدارية في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا ، كما قدمت العديد من التوصيات في ضوء تلك النتائج من أبرزها ضرورة قيام القيادة الإدارية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا بدور أكبر من الدور الذي تقوم به فيما يخص دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفى .

خامسا: دراسة بعنوان إدراك أسلوب القيادة و مشاركة الموظفين في الشركات الصناعية في جمهورية كونغو الديمقراطية 2012 :²

Perceived leadership style and employee participation in a manufacturing company in the democratic republic of Congo Department of Industrial and Organizational Psychology University of South Africa, South Africa , African Journal of Business Management .18 April 2012 .

1 - عبد اللطيف محمد عايض ، دور القيادة الإدارية في مستشفى جامعة العلوم و التكنولوجيا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية ، اليمن ، المجلد السادس ، العدد 11 ، 2013 .

2 - Perceived leadership style and employee participation in a manufacturing company in the democratic republic of Congo Department of Industrial and Organizational Psychology University of South Africa , South Africa , African Journal of Business Management 18 April 2012 .

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين أسلوب القيادة (سلوك القائد) ومشاركة الموظفين (تقاس من خلال مسح مشاركة الموظفين) ، ونظرت في كيفية اختلاف الأفراد فيما يتعلق بهذه المتغيرات من حيث العوامل الشخصية مثل الجنس والعمر والمستوى التعليمي والسمات الوظيفية . وأشارت النتائج إلى أن تصورات المشاركين للنمط السلوكي للزعيم لها تأثير كبير على تصوراتهم لمشاركة الموظفين ، ووجدت الدراسة أيضا أن المستجوبين من الذكور ينظرون لأسلوب زعيمهم بشكل ملحوظ بأكثر إيجابية من نظرائهم الإناث ، كما أن المستجوبين ذوي المؤهلات العلمية من الماجستير والدكتوراه لهم نظرة ايجابية لمشاركة الموظفين ، مقارنة بالمشاركين مع المستويات الجامعية الأخرى . كما توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل و المتغير التابع . كما خلصت إلى وجود فروق إحصائية للمتغيرات الشخصية لمستوى مشاركة الموظفين ، وتعرّض هذه النتائج المعارف الجديدة التي يمكن استخدامها لإبلاغ الممارسات للموارد البشرية في تطوير وتدريب القادة والموظفين في شركات التصنيع .

سادسا : دراسة محمود حسن جمعة ، حيدر شاكر نورم، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري 2011 : ¹

يختبر البحث الحالي علاقة الارتباط والأثر بين متغير القيادة الإدارية و متغير الإبداع الإداري ، وجاءت النتائج مطابقة لفرضية البحث فقد تبين وجود علاقة ارتباط و أثر معنويين بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري و التي على ضوءها تم صياغة مجموعة التوصيات من أبرز هذه النتائج : إدراك القيادات العليا لمصدر قوتهم ومدى تأثيرهم على المرؤوسين من خلال ما يمتلكونه من مهارات بالشكل الذي يجعلهم يحققون شيئا من الإبداع في أدائهم . كما تبين وجود أثر إيجابي للقيادة الإدارية على الإبداع الإداري وهذا يشير إلى إدراك عينة البحث بأهمية المتغيرين و يزيد من التأثير في تحقيق الإبداع الإداري ، وهذا ما تؤكدته الدراسات والأدبيات .

1 - محمود حسن جمعة ، حيدر شاكر نورم ، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري ، دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى ، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، جامعة ديالى ، بغداد ، العدد 90 ، 2011 .

سابعا : دراسة آيت بارة شفيعة ، دور القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2009-2010 : 1

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور القيادة من بين بعض المهارات القيادية التي تم التطرق لها في الدراسة: الاتصال ، التحفيز، بناء فرق العمل ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة) في اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، وذلك من خلال القيام بدراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة التي تنشط ببلدية سطيف. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الأهمية النسبية التي يعطيها مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة لكل نوع من المهارات القيادية الواجب توافرها لديهم تختلف باختلاف قطاع النشاط الذي تنتمي إليه مؤسساتهم ، كما أن مديري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة يتمتعون بمستوى مرتفع من المهارات القيادية بمختلف أنواعها ، باستثناء المهارات الإنسانية التي يتراوح مستوى توافرها لديهم ما بين المستوى المرتفع والمستوى المنخفض .

ثامنا : دراسة بعنوان القيادة و الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2003 : 2

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في إندونيسيا ، وأبرزت العوامل التي تؤثر على الابتكار، وتحددت باستخدام عدة أساليب لتحليل البيانات الكمية . حيث خلصت هذه الدراسة إلى أن الشركات التي لديها مستويات عالية من الابتكار لديهم خرائط أفقية تنظيمية وتركز على المدى الطويل ، والموارد المتاحة و منح المكافآت للأنشطة المبتكرة ، كما أظهرت وجود قبول جيد للمتغيرات ، وأسلوب التحول من القيادة كما توصلت لوجود سمات إيجابية بين الشركات الصغيرة والمتوسطة للقيادة .

1 - آيت بارة شفيعة، دور القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة ماجستير ، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر ، 2009-2010 .

2 - Leadership and Innovation in Small to Medium Enterprises in Indonesia , Conference , Fremantle , Western Australia , 2003.

المطلب الثاني : التعليق على الدراسات السابقة ومجالات الإستفادة منها .

الفرع الأول : التعليق على الدراسات السابقة .

- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من (آيت بارة شفيعة ، خدير نسيمة ، وليد عطية ، كيرد عمار) في تطبيق الدراسة في البيئة الجزائرية ؛
- اتفقت الدراسة الحالية نوعا ما مع دراسة محمود حسن مجعة في ربط موضوع القيادة بالمورد البشري .
- اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام أداة الدراسة ، كما استخدمت أغلبها المنهج الوصفي التحليلي؛
- أجريت الدراسات السابقة في الفترة ما بين 2003-2015 ، بينما أجريت الدراسة الحالية في 2019؛
- أجريت الدراسة الحالية على عينة بلغت 40 عامل على غرار باقي الدراسات الأخرى التي أخذت حجم عينة مختلف ؛
- من خلال مراجعتنا للدراسات السابقة نلاحظ عدم وجود أية دراسة تربط بين القيادة الإدارية و تسيير المورد البشري وعلى الرغم من التوجه العالمي الحديث إلى تفعيل القدرات الإبداعية ضمن إطار جماعي في منظمات الأعمال ، و في مجال الأدبيات الإدارية يرى الباحثين بأن هناك شحا في الدراسات العربية التي اهتمت بموضوع تسيير المورد البشري ؛
- جمعت الدراسة الحالية على غرار الدراسات السابقة بين ست متغيرات للقيادة الإدارية وهي التنظيم ، الاتصال ، التحفيز ، الإشراف ، بناء فرق العمل ، صناعة القرار وتمت دراسة متغيرة تسيير للمورد البشري كبعد شامل دون التفصيل في أبعاده؛

الفرع الثاني : مجال إستفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة .

إستفاد الباحثين في حدود ما اطلع عليه من دراسات جملة من النقاط نذكرها كما يلي :

- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في كتابة الإطار النظري ، من خلال الإثراء المعرفي للباحثين حول موضوع الدراسة ؛
- أكدت الدراسات السابقة على أهمية القيادة الإدارية و دورها في تفعيل أداء المؤسسات باختلال قطاعها أو نشاطها . لذا سوف نسعى من خلال هذه الدراسة إلى إبراز أثر القيادة الإدارية في تسيير المورد البشري ؛

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة الإدارية وتسيير المورد البشري

- اعتمدت أغلب الدراسات السابقة الإستبيان كأداة رئيسية في جمع المعلومات ، وهذا يعني فعالية هذه الأداة للدراسات الاستطلاعية ، و من هذا المنطلق ستعتمد الدراسة الحالية الاستبانة أداة لها؛
- تمت الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال :
 - ✓ تحديد أبعاد الدراسة .
 - ✓ النتائج التي توصلت إليها .
 - ✓ تحديد المنهج الملائم للدراسة وكذا استفدنا منها أيضا من خلال معرفة طريقة تحليل البيانات .

خلاصة الفصل

تعتبر القيادة الإدارية أنها ذلك النشاط الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ القرار واصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين والتأثير فيهم ، كما تعتبر الدعامة الأساسية لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة ، حيث تم التوصل من خلال الفصل الى جملة من الاستنتاجات نوجزها فيما يلي :

- يعتبر تسيير المورد البشري عملية عقلية ذهنية تبحث عن معنى للموقف أو المشكل؛
- يعتبر تسيير الجيد للمورد البشري من السمات المميزة للمؤسسات التي تسعى لمواكبة التغيرات وكل ما هو جديد سواء تعلق الأمر بالمنتج أو أساليب الإنتاج وغير ذلك؛
- القيادة الإدارية هي تفاعل ما بين القائد ومروؤوسيه، وينجم عن هذا التفاعل تحقيق أهداف وغايات المؤسسة ؛
- للقيادة الإدارية أهمية بالغة كونهنا أداة همة لتحقيق أهداف المؤسسة ؛
- القيادة الإدارية تسعى لدعم تسيير الجيد للمورد البشري في المؤسسة من خلال جملة من الممارسات ؛
- اتفقت أغلب الدراسات على وجود مستوى مرتفع لأبعاد القيادة الإدارية في المؤسسة التي طبقت فيها الدراسة .

الفصل الثاني: دراسة حالة شركة
هندسة الكهرباء والغاز وحدة تقري

تمهيد

بعدما تطرقنا في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الإدارية وأثرها على تسيير المورد البشري ، سنحاول في هذا الفصل إسقاط المفاهيم على أرض الواقع من خلال دراسة واقع القيادة الإدارية وانعكاسها على تسيير المورد البشري للأفراد في المؤسسة محل الدراسة ، حيث سنتعرف في هذا الفصل على الخطوات العامة للبحث في الدراسة انطلاقا من التعريف بميدان الدراسة ، المنهج المستخدم الذي فرضته طبيعة البحث بالإضافة إلى عينة الدراسة وطريقة اختيارها وخصائصها ، وأيضا الأدوات المستعملة في جمع المعطيات و البيانات وفي الأخير تفسير ومناقشة النتائج المتوصل إليها .

يتناول هذا الفصل مبحثين :

- المبحث الأول: الطريقة و الأدوات .
- المبحث الثاني : دراسة ومناقشة نتائج الدراسة .

المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة .

يتناول هذا البحث وصفا لمنهج الدراسة ولأفراد مجتمع الدراسة و عينته ، كذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها ، وصدقها وثباتها ، كما يتضمن هذا المبحث وصفا للإجراءات التي قمنا بها في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها ، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدنا عليها في تحليل الدراسة ، حيث سيتم تناول إجراءات الدراسة التفصيلية وذلك على النحو الموالي :

المطلب الأول : الطريقة المتبعة في الدراسة .

سنتناول في هذا المطلب عرض الطريقة المتبعة في هذه الدراسة من خلال التعرف على المنهج المتبع ، ومجتمع وعينة الدراسة وتتمثل فيما يلي :

الفرع الأول : منهج الدراسة .

انطلاقا من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها ، وهي معرفة إلى أي مدى يتم تأثير القيادة الإدارية على تسيير المورد البشري بشركة هندسة الكهرباء والغاز CEEG وحدة تقرت في الجانب النظري لإبراز التعاريف والمفاهيم المرتبطة بهذا الجانب أما فيما يخص الجانب التطبيقي أي الدراسة الميدانية فقد تم اعتماد المنهج التحليلي لدراسة العلاقة بين المتغيرين للبحث والتعرف على واقعها بالشركة محل الدراسة .

الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة .

سنتطرق في هذا الفرع لمجتمع الدراسة والعينة المأخوذة منه لإجراء الدراسة ، وتتمثل فيما يلي :

أولا: مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال شركة هندسة الكهرباء والغاز وحدة تقرت .

● التعريف بالشركة :

أ- نظرة عامة حول الشركة الأم :¹

تعتبر شركة سونلغاز من بين الشركات العمومية ذات الطابع الاقتصادي ، تأسست تحت وصاية وزارة الطاقة بموجب مرسوم رقم 59/69 المؤرخ بتاريخ 28 جويلية 1969 الصادر في الجريدة الرسمية رقم 63 بتاريخ 01 أوت 1969 ، تتمثل مهامها الرئيسية في إنتاج الكهرباء ، نقلها وتوزيعها كما خولت لها مهام أخرى بعد إعادة هيكلة القطاع (سونلغاز) فتحولت من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة وفق المرسوم الرئاسي رقم 02-195 الصادر في الجريدة الرسمية رقم 05 بتاريخ 01 جوان 2002 فظهرت عدة

¹ - زينب بن ساسية ، دور الضوابط الوقائية لنظام الرقابة الداخلية في التقليل من المخاطر ، دراسة حالة المصرف الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي وحدة تقرت ، مذكرة ماستر تخصص تدقيق ومراقبة تسيير ، 2017 .

فروع منها شركة هندسة الكهرباء والغاز CEEG بتقرت بتاريخ 01 جانفي 2003 برأسمال يقدر بـ 100.000.000 دج وهي مكلف بيع عتاد الكهرباء والغاز على مستوى القطر الوطني بحيث تضم سبعة وحدات تجارية جهوية (الجزائر، قسنطينة ، وهران ، سطيف ، غليزان ، بشار ، تقرت) كل وحدة تشرف على تغطية مجموعة من الوحدات التجارية يصل عددها الى ثمانية وثلاثون وحدة .

ب- مؤسسة الدراسة (الوحدة التجارية تقرت)

شركة هندسة الكهرباء والغاز CEEG وحدة تقرت متواجدة بحي الأمير عبد القادر تقرت ص.ب رقم 28 تضم الشركة 117 عامل والمحققة لرقم أعمال يقدر بـ 6.099.614.233.78 دج سنة 2016 تغطي وحدة تقرت 06 ولايات جنوبية (ورقلة ، الوادي ، بسكرة ، الأغواط ، غرداية ، تمنراست) كل وحدة تشرف على مجموعة من نقاط البيع وفق لما يلي:

الجدول رقم 01.02 : الوحدات التجارية ونقاط البيع .

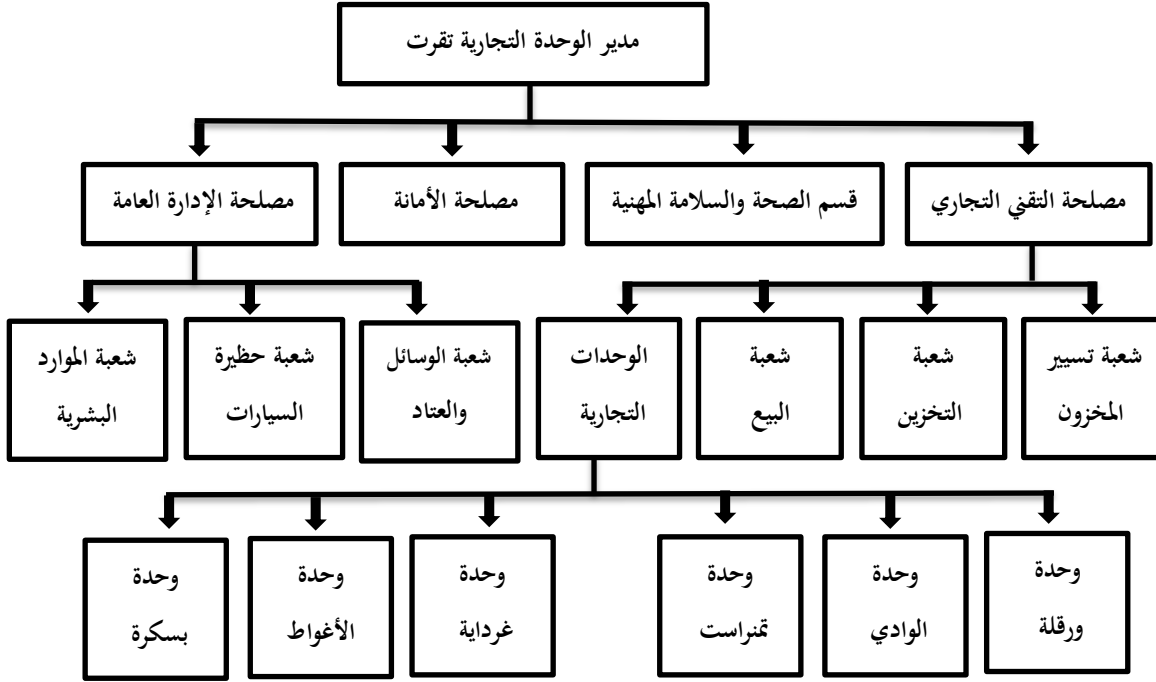
الوحدات التجارية	عدد نقاط البيع
ورقلة	401
الوادي	405
تمنراست	414
غرداية	416
الأغواط	418
بسكرة	423

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات المؤسسة .

يتمثل النشاط الرئيسي للشركة في بيع عتاد الكهرباء والغاز وكذا تمويل الوحدات التجارية التابعة للمنتوج المحلي والأجنبي من بين موردي الشركة المحليين مصنع المحولات الكهربائية عزازقة بتزي وزو ومصنع (BATICIM) ومن بين الموردين الأجانب للمؤسسة مصنع الباطين بمصر .

✓ الهيكل التنظيمي للشركة : يظهر الشكل التنظيمي لشركة هندسة الكهرباء والغاز CEEG وحدة تقرت على النحو التالي :

الشكل رقم 01.02 : الهيكل التنظيمي لشركة هندسة الكهرباء والغاز - وحدة تقرت -



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق الشركة .

من خلال عرض الهيكل التنظيمي يتم تحديد مهام كل مصلحة وهي كالآتي:

أ-مدير الوحدة : يعتبر العمود الأساسي للمؤسسة وله مهام عدة من بينها المحافظة على وحدة الشركة والسعي لتحقيق الأهداف المسطرة .

ب-مصلحة الأمانة: يكمن دور الأمانة في الالتزام بتسجيل الرسائل البريدية والقيام بعقد الاجتماعات .

ج- مكتب الصحة والسلامة المهنية : يكلف هذا المكتب بتوفير الأمن والوقاية داخل الشركة وذلك من خلال وضع خطط من أجل حماية الأفراد والوسائل وهو ما يوفر الجو الملائم لضمان العمل الجيد .

د- مصلحة التقني التجاري : تقوم هذه المصلحة بالتنسيق بين مختلف المصالح والفروع من حيث الاحتياجات وتقوم بتمويل كل الوحدات التابعة لها ، كما تسهر على عملية سريان المخزون من خلال المراقبة الدورية له وتضم كل من :

- **شعبة التخزين:** تهتم هذه الشعبة بمتابعة المخزون داخل المستودعات والعمل على حمايته .
- **شعبة تسيير التخزين:** تهتم هذه الشعبة بتسيير المخزون داخل المستودعات والعمل وتتبع حركته من قبل المخزني.
- **شعبة البيع:** تختص المصلحة ببيع عتاد الكهرباء والغاز وتحويل العتاد للوحدات التابعة للمؤسسة وذلك وفقا للنظام الداخلي.
- **الوحدات التجارية :** وتضم ستة وحدات للولايات : ورقلة ، الوادي ، تمنراست ، غرداية ، الأغواط ، بسكرة .

هـ - مصلحة الإدارة العامة : هذه المصلحة تضم ما يلي:

- **شعبة الوسائل والعتاد :** تختص هذه المصلحة بتلبية كافة حاجيات الشركة وتقديم مختلف الخدمات من الناحية المادية بما فيها وسائل النقل لكافة مصالح المؤسسة.
 - **شعبة حضيرة السيارات:** تستجيب لطلبات العمال من ناحية التنقل لتسهيل أداء مهام المصلحة والتواصل بسهولة مع المحيط الخارجي.
 - **شعبة إدارة الموارد البشرية :** تقسم هذه الشعبة من ناحية المهام إلى قسمين هما:
 - ✓ **مصلحة المستخدمين:** تقوم المصلحة بمتابعة القضايا الاجتماعية للعمال ، بحيث تتولى مسؤولية الإشراف على مختلف مشاكل العمال الذي يجعلها تتواصل بشكل مباشر مع كل مصالح الشركة .
 - ✓ **فصيلة الأجور:** تقوم هذه الفصيلة بتسوية أجور العمال من بداية التوظيف إلى غاية التقاعد.
- ثانيا : حجم عينة الدراسة .**

الجدول رقم 02.02 : الإحصائيات الخاصة بالإستيبيانات الموزعة في الشركة .

الرقم	إسم الشركة	عدد الإستيبيانات الموزعة	عدد الإستيبيانات المستردة	عدد الإستيبيانات الملغاة	عدد الإستيبيانات الصالحة
01	CEEG	50	45	05	40

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات المؤسسة .

ثالثا : طريقة اختيار عينة الدراسة :

تم اختيار عينة الدراسة بشكل عشوائي.

رابعاً : وصف لخصائص عينة الدراسة

تضمنت الدراسة الحالية ثمانية متغيرات تصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة بهدف التعرف على بعض الحقائق الأساسية المتعلقة بهذه العينة من أجل إعطاء صورة واضحة عن الأفراد المشاركين في هذه الدراسة والموضحة كالتالي :

1- متغير الجنس :

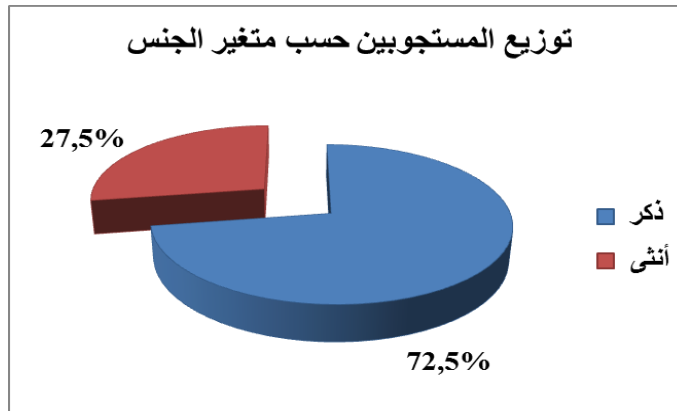
الجدول رقم 03.02 : توزيع المستجوبين حسب متغير الجنس .

النسبة	التكرار	الفئة
72.5 %	29	ذكر
27.5 %	11	أنثى
100 %	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق 03) .

من معطيات الجدول رقم 03.02 يتضح لنا أن نسبة الذكور تقدر بـ 72.5 % ، ونسبة الإناث 27.5 % ، وتحتل نسبة الذكور النسبة الأكبر ، ويعود ذلك بدرجة كبيرة إلى طبيعة نظام العمل ، والشكل الموالي يوضح :

الشكل رقم 02.02: توزيع نسبة المستجوبين حسب متغير الجنس .



المصدر : من إعداد الطلبة وبالاعتماد على مخرجات EXCEL .

2- متغير السن .

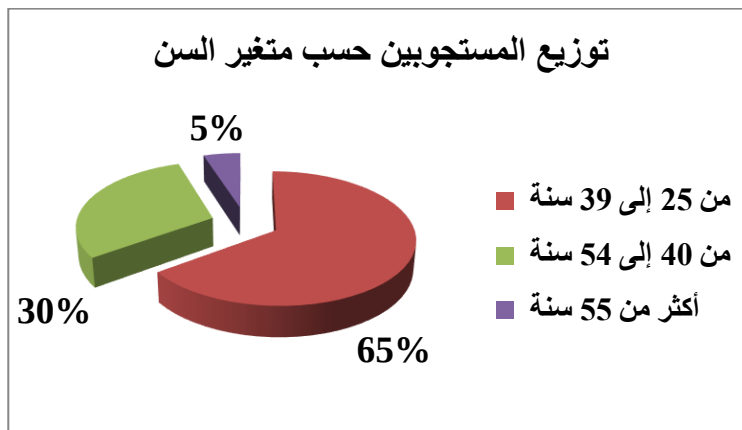
الجدول رقم 04.02: توزيع المستجوبين حسب متغير السن .

النسبة	التكرار	فئات السن
65 %	26	من 25 إلى 39 سنة
30 %	12	من 40 إلى 54 سنة
05 %	02	أكثر من 55 سنة
100 %	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق 03) .

أما عن توزيع عينة الدراسة حول السن ، فيشير الجدول رقم 04.02 إلى أن 65 % من عينة الدراسة بلغت أعمارهم ما بين 25 سنة إلى 39 سنة ونسبة 30 % من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من 40 سنة إلى 54 سنة ، يليها كذلك ما نسبته 05 % من عينة الدراسة بلغت أعمارهم أكثر من 55 سنة ، في حين لم تتوفر عينة الدراسة على أي فرد سنه أقل من 25 سنة . يعود توزيع الفئة الأكبر نسبة في الجدول أعلاه إلى أن أغلب الأفراد العاملين بعينة الدراسة من الشباب والذي نرجعه إلى طبيعة العمل التي تحتاج إلى جهد كبير وساعات عمل طويلة والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 03.02 : توزيع نسبة المستجوبين حسب متغير السن .



المصدر : من إعداد الطلبة وبالاعتماد على مخرجات EXCEL .

3- متغير المؤهل العلمي .

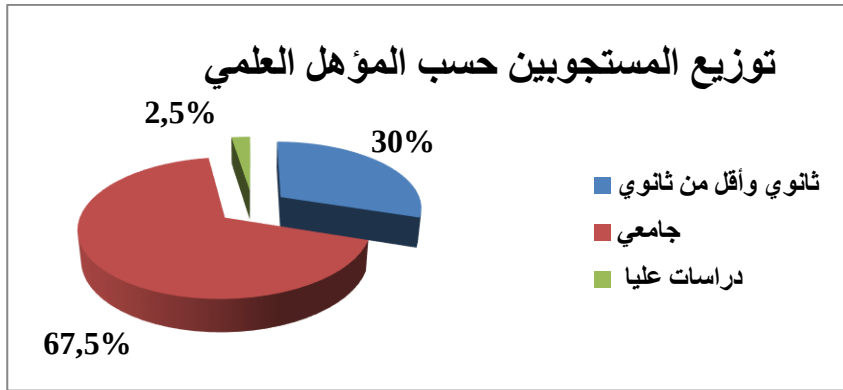
الجدول رقم 05.02 : توزيع المستجوبين حسب متغير المؤهل العلمي .

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي وأقل من ثانوي	12	30 %
جامعي	27	67.5 %
دراسات عليا	01	2.5 %
المجموع	40	100 %

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق 03) .

أما بالنسبة لتوزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي فيبين الجدول رقم 05.02 أن 67.5 % يحملون شهادة جامعي والتي تمثل أعلى نسبة من بين المستويات الأخرى ، وهو مؤشر يدل على الاهتمام بتوظيف الكفاءات المؤهلة علميا ، في حين بلغت نسبة كل من المستوى الثانوي وأقل من الثانوي 30 % من عينة الدراسة ، يليها كذلك ما نسبته 2.5 % ممن لديهم دراسات عليا وهي الأقل نسبة والشكل الموالي يوضح ذلك أكثر:

الشكل رقم (04.02) : توزيع نسبة المستجوبين حسب متغير المؤهل العلمي .



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات EXCEL .

4- متغير عدد سنوات الخبرة.

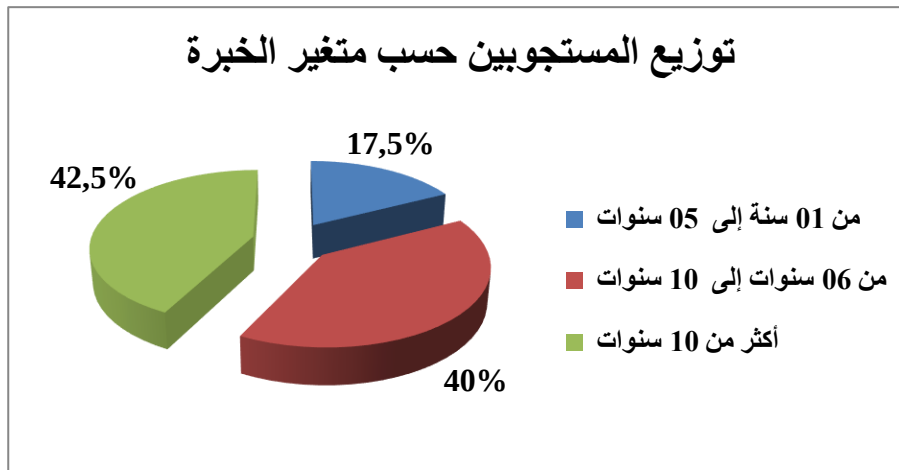
الجدول رقم 06.02 : توزيع المستجوبين حسب متغير عدد سنوات الخبرة .

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
من 01 سنة إلى 05 سنوات	07	17.5 %
من 06 سنوات إلى 10 سنوات	16	40 %
أكثر من 10 سنوات	17	42.5 %
المجموع	40	100 %

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق 03) .

يبين لنا الجدول رقم 06.02 أن أكبر نسبة للخبرة داخل الشركة والمقدرة بـ 42.5 % أكثر من 10 سنوات يليها ما نسبته 40 % للفئة التي تمتلك من 06 سنوات إلى 10 سنوات خبرة وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفئة التي تمتلك ما بين 01 سنة إلى 05 سنوات خبرة بنسبة 17.5 % ، ويرجع تدني نسبة الخبرة إلى الفئات العمرية التي تعمل بهذه المؤسسة نتيجة لتوظيفها للكفاءات الشابة و الاستثمار فيها و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 05.02 : توزيع نسبة المستجوبين حسب متغير عدد سنوات الخبرة .



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات EXCEL .

5- متغير الحالة الاجتماعية :

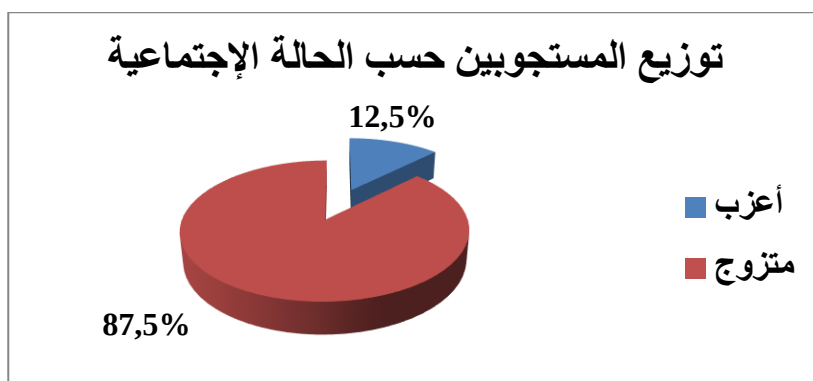
الجدول رقم 07.02 : توزيع المستجوبين حسب متغير الحالة الاجتماعية .

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
أعزب	05	% 12.5
متزوج	35	% 87.5
المجموع	40	% 100

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق 03) .

يبين لنا الجدول رقم 07.02 أن ما نسبته 87.5 % من عمال الشركة متزوجون أما النسبة الباقية والمقدرة بـ 12.5 % للفئة العازبة والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 06.02 : توزيع نسبة المستجوبين حسب الحالة الاجتماعية .



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات EXCEL .

6- متغير مكان الإقامة :

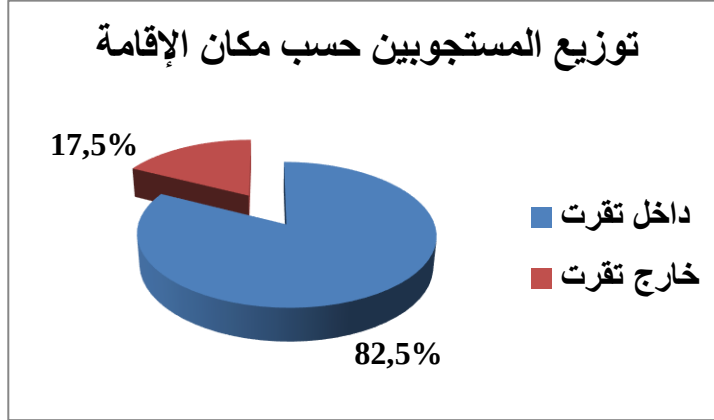
الجدول رقم 08.02 : توزيع المستجوبين حسب متغير مكان الإقامة .

مكان الإقامة	التكرار	النسبة
داخل تقرت	33	% 82.5
خارج تقرت	07	% 17.5
المجموع	40	% 100

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق 03) .

يبين لنا الجدول رقم 08.02 أن ما نسبته 82.5 % من عمال الشركة يقطنون بتقرت تساهم في الإستقرار الوظيفي للعاملين بالشركة أما النسبة الباقية والمقدرة بـ 17.5 % يقيمون خارج تقرت والشكل الموالي يوضح ذلك :

الشكل رقم 07.02 : توزيع نسبة المستجوبين حسب مكان الإقامة .



المصدر : من إعداد الطلبة وباعتماد على مخرجات EXCEL .

7- متغير الوضعية الوظيفية :

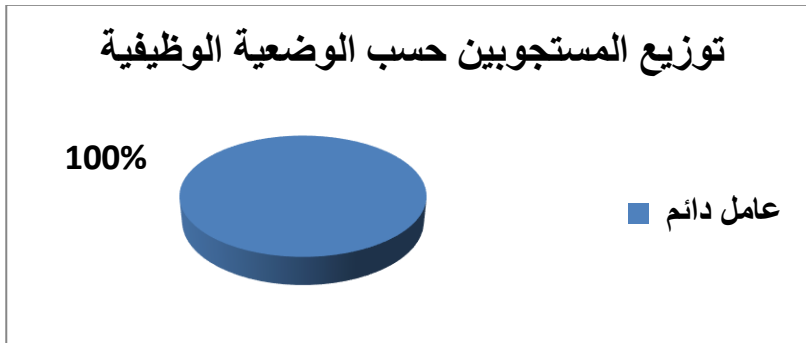
الجدول رقم 09.02 : توزيع المستجوبين حسب متغير الوضعية الوظيفية .

الوضعية الوظيفية	التكرار	النسبة
عامل دائم	40	% 100
المجموع	40	% 100

المصدر : من إعداد الطلبة وباعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق 03) .

يبين لنا الجدول رقم 09.02 أن كل عمال الشركة كلهم بصفة عمال دائمون أي بنسبة 100% وهذا يرجع لطبيعة الشركة يقيمون بتقرت تساهم في الإستقرار الوظيفي للعاملين بالشركة والشكل الموالي يوضح ذلك :

الشكل رقم 08.02 : توزيع نسبة المستجوبين حسب الوضعية الوظيفية .



المصدر : من إعداد الطلبة وباعتماد على مخرجات EXCEL .

8- متغير التخصص العلمي :

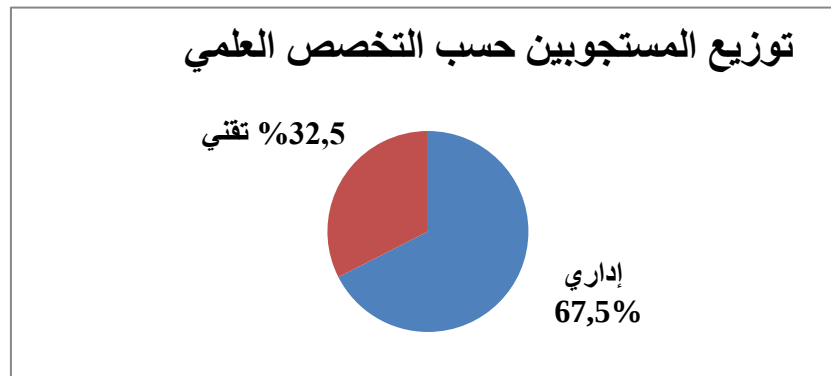
الجدول رقم 10.02 : توزيع المستجوبين حسب متغير التخصص العلمي .

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
% 67.5	27	إداري
% 32.5	13	تقني
% 100	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق 03) .

يبين لنا الجدول رقم 10.02 أن ما نسبته 67.5 % من العمال لديهم تخصص إداري أما بالنسبة الباقية 32.5 % من العمال ذو تخصص تقني وهذا يرجع للطبيعة الإدارية والتجارية للشركة والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (09.02) : توزيع نسبة المستجوبين حسب المؤهل العلمي .



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات EXCEL .

المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول : أدوات جمع البيانات

أولا : المصادر الأولية :

- الاستثمار: وهي من بين الأدوات المستخدمة لجمع المعلومات ، وقد تم إعداد الاستثمار بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع وكذا التعرف على مجتمع الدراسة وقد تضمنت الاستثمار 33 عبارة بالإضافة إلى البيانات الشخصية فالاستثمار تحتوى على مجموعة من العبارات قسمت إلى:

✓ القسم الأول : خاص بالبيانات الشخصية من الجنس ، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، عدد

سنوات الخبرة الحالة الاجتماعية ، مكان الإقامة ، الوضعية الوظيفية ، المؤهل العلمي.

✓ القسم الثاني : وهو الخاص بالعبارات المرتبطة بموضوع الدراسة وقد تم تقسيمه إلى ثلاث أجزاء :

-الجزء الأول : أسئلة خاصة بالمتغيرات الشخصية و الوظيفية .

-الجزء الثاني : أسئلة خاصة بالقيادة الإدارية حيث تم تحديد ست أبعاد لها تتمثل في : التنظيم ،

الاتصال ، اتخاذ القرار ، بناء فرق العمل ، الاشراف التحفيز وقد شملت العبارة من 1-21.

-الجزء الثالث : خاص بتسيير المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة و يتضمن العبارات من 22-33

ثانيا : المصادر الثانوية :

- تتمثل في الكتب و المنشورات الرسمية والمجلات والرسائل الجامعية إضافة إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة .

الفرع الثاني : الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة (الاستبانة) .

يعرف صدق الأداة بأنه عملية التأكد من أن الأداة المستخدمة في هذه الدراسة تقيس بالفعل ما ينبغي أن يقاس ، ثم التحقق من صدق الاستبيان بعدة طرق من بينها ما يلي :

أولاً: صدق أداة الدراسة (الاستبيان) : يعد الصدق الظاهري أحد أنواع الصدق الذي يستخرج عن طريق عرض المقياس على مجموعة من الأساتذة والخبراء للحكم على صلاحيته وإمكانيته للقياس . ولقد اعتمد الطلبة على الصدق الظاهري في فحص أداة البحث مما يدل على أن كل فقرة من فقرات الاستبيان واضحة المعنى والتصميم المنطقي لها بحيث تغطي المساحات المهمة لمجالها وقياس هذا النوع من الصدق من خلال:

- إعداد استبيان أولي من أجل تجميع المعلومات ؛
- مناقشة الاستبيان مع الأستاذ المشرف ؛
- تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما اقترحه المشرف ؛
- عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ذوي الخبرة والاختصاص (الآتية أسمائهم في الملحق رقم 01) ، حيث بلغ عددهم خمسة (05) ، وذلك لإبداء آراءهم في مدى صلاحية وملائمة العبارات في مجال اختبارها.
- تعديل الاستبيان وفقاً لآراء المحكمين ليظهر في شكله النهائي (انظر الملحق رقم 02).
- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لتجميع البيانات اللازمة للدراسة . واعتمدنا في ذلك على طريقة التسليم المباشر.

ثانياً: ثبات اداة الدراسة

لقياس مصداقية الاستبيان إحصائياً اعتمدنا على معامل ألفا كرونباخ (CRONBACH ALPHA) ، حيث كلما اتجهت قيمة هذا المعامل نحو الواحد تكون النتيجة المتحصل عليها من خلال الأسئلة الموجودة في الاستبيان متناسقة ومتراصة ، وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضاً ، وقد تم حساب (ألفا كرونباخ) باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS و الجدول الموالي يبين ذلك :

الجدول رقم 11.02 : نتائج اختبار الثبات .

العنصر	معامل الثابت ألفا كرونباخ	معامل الصدق
الثبات الكلي	0.944	0.971
المتغير المستقل (القيادة الإدارية)	0.889	0.942
بعد التنظيم	0.676	0.822
بعد الاتصال	0.502	0.708
بعد صناعة القرار	0.719	0.847
بعد التحفيز	0.746	0.863
بعد الاشراف	0.678	0.823
بناء فرق العمل	0.739	0.859
المتغير التابع (تسيير الموارد البشرية)	0.926	0.962

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق 03) .

من خلال حساب معاملات الثبات لأبعاد ومحاور الاستبيان يتضح أن جميعها فاق المستوى الأدنى للثبات المقدر ب: 0.6 حيث بلغت أدنى قيمة في الثبات بين الأبعاد والمحاور قيمة قدرها 0.502 في البعد الثاني المتمثل في الاتصال ، في حين نجد أن الثبات في مجموع الفقرات شهد أعلى قيمة قدرت ب: 0.971 وهو ثبات جيد جدا مما يدل على أن الاستبيان ككل يحظى بثبات عال جدا ، وكذلك ينطبق هذا أيضا على معاملات الصدق التي هي عبارة عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات أين عرفت أدنى مستوى لها قيمة قدرها 0.708 وهو ما يؤكد الصدق المرتفع لعبارات الاستبيان.

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة ومقياس التحليل .

سيتم التطرق في هذا الفرع إلى الإحصائية التي تم اعتمادها في تحليل بيانات الدراسة ، بالإضافة إلى مقياس تحليل أوزان فقرات الاستبيان .

أولا: الأساليب الإحصائية المستعملة في التحليل .

لغرض تحليل البيانات اعتمدنا على برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) وهو برنامج يحتوي على مجموع الاختبارات تساعد على تحليل البيانات المجمعة عن طريق الاستبيان والوصول إلى نتائج وهي كما يلي :

- النسب المئوية و التكرارات للتعرف على الخصائص الشخصية ؛
- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها ، وهذا الأساليب هي :
المتوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، وكذا تحديد اتجاه أراء عينة الدراسة فيما يتعلق بفقرات الأجراء الرئيسية التي تضمنتها أداة الدراسة ؛
- تحليل الانحدار الخطي البسيط الاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع
- تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لاختبار تأثير المتغيرات الشخصية على المتغير التابع .
- اختبار T الفروق في مستوى تسيير المورد البشري تعزى إلى خاصية الجنس والفئة العمرية .

ثانيا :مقياس التحليل

تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لتحديد الاتجاه العام لآراء العاملين في كل محور من محاور الاستبيان ، بحيث قيمة المتوسط المرجح لهذا السؤال كما في الجدول الموالي :

الجدول رقم 12.02 : مقياس ليكارت الخماسي .

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على دراسات سابقة .

واسنادا إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة ، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو الآتي :

الجدول رقم 13.02 : مقياس التحليل .

مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا
(4.20-5)	(3.40-4.19)	(2.60-3.39)	(1.80-2.59)	(1-1.79)

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على دراسات سابقة .

من الجدول رقم 13.02 إذا تراوحت قيم المتوسط الحسابي للفقرات من (1 – 1.79) فإن ذلك يدل على درجة ممارسة منخفضة جدا للقيادة الإدارية ، أما إذا تراوحت قيم المتوسط الحسابي للفقرات من (1.80 – 2.59)

فإن ذاك يدل على درجة منخفضة للقيادة الإدارية ، أما إذا تراوحت قيم المتوسط الحسابي للفقرات من (2.60 – 3.39) فإن ذلك يدل على درجة ممارسة متوسطة للقيادة الإدارية ، أما إذا تراوحت من (3.40 -4.19) فإن ذلك يدل على درجة ممارسة مرتفعة، أما إذا تراوحت ما بين (5 - 4.20) فإن ذلك يدل على درجة ممارسة مرتفعة للقيادة الإدارية .

ثالثا: اختبار وتحليل فرضيات الدراسة: لقد تم اعتماد قاعدة القرار التالية لاختبار الفرضيات :

- قبول : H_0 إذا كان مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
- رفض : H_0 إذا كان مستوى الدلالة المحسوب أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، وقبول الفرضية البديلة H_1 .

المبحث الثاني : دراسة ومناقشة نتائج الدراسة .

يشتمل هذا البحث على مطلبين ، المطلب الأول يتعلق بعرض نتائج الدراسة ، وفي المطلب الثاني سنحاول تحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشتها.

المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة الميدانية .

سيتم في هذا المطلب القيام بعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان .

الفرع الأول : النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الأولى والثانية

سيتم في هذا الفرع التطرق إلى نتائج اختبار الفرضية الأولى والثانية.

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى .

- نص الفرضية الأولى : يوجد مستوى مرتفع لتسيير المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.

✓ النتائج المتعلقة بتسيير المورد البشري.

الجدول رقم 14.02 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتسيير المورد البشري .

الرقم	الفقرات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
	تسيير المورد البشري						
22	التخطيط الجيد للموارد البشرية يعطي وضع لإدارة المؤسسة في اكتشاف النقائص في إنجاز الأعمال.			3.53	1.176	1	مرتفعة
23	هناك تخطيط استراتيجي إيجابي للمسارات الوظيفية داخل المؤسسة .			3.15	1.051	6	متوسطة
24	هناك تدوير ذكي للموارد البشرية في المؤسسة .			2.60	0.955	11	متوسطة
25	للمؤسسة نظام أجور عادل .			2.68	1.071	9	متوسطة
26	يستفيد العمال من دورات تدريبية بشكل منظم .			2.60	1.194	10	متوسطة
27	العلاقة بين إدارة المؤسسة ونقابة العمال علاقة في إطارها القانوني دائما			3.03	1.050	7	متوسطة
28	تهتم المؤسسة بأنظمة الأمان والسلامة للعاملين.			3.20	0.939	4	متوسطة
29	أنظمة الحوافز في المؤسسة مشجع على رفع الأداء .			2.85	0.893	8	متوسطة
30	تتصف معايير تقييم الأداء في هذه المؤسسة بأنها مرنة .			2.55	0.932	12	متوسطة
31	يتم التركيز في عملية تقييم أداء العاملين على مدى الالتزام بالقوانين والأنظمة .			3.15	1.027	5	متوسطة
32	تساهم الترقية في الاستقرار الوظيفي للعاملين في المؤسسة .			3.43	0.958	2	مرتفعة
33	الرقابة على أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة هي عملية إيجابية وليست ضغط عليهم .			3.21	0.978	3	متوسطة
المجموع				2.996	0.750	/	/

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق 03) .

يظهر من الجدول رقم 14.02 أن نتائج تسيير المورد البشري الذي ضم 12 عبارة نجد أن كل عباراته أخذت الاتجاه متوسط ماعدا العبارة رقم 32 المتمثلة في (تساهم الترقية في الاستقرار الوظيفي للعاملين في المؤسسة) التي أخذت الاتجاه مرتفع ، وبالنظر إلى قيم الانحراف المعياري نجدها جد متقاربة حيث شهد أقل قيمة له 0.893 وهي بالعبارة 29 مما يدل على أن هناك تجانس في إجابات الأفراد حول هذه العبارة مقارنة بباقي العبارات الأخرى، في حين نجد أن البعد ككل أخذ اتجاه عام متوسط في إجابات الأفراد حوله وانحراف معياري قدر بـ: 0.750 .

ثانيا: النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الثانية .

● نص الفرضية الثانية : يوجد مستوى متوسط لتوفر أبعاد القيادة الإدارية في مؤسسة محل الدراسة .
لمعرفة درجة توفر أبعاد القيادة الإدارية يستلزم الأمر التعرف على مستوى توفر كل من التنظيم ، الاتصال ، صناعة القرار ، التحفيز ، الإشراف ، بناء فرق العمل في هذه الشركة .

✓ النتائج المتعلقة ببعد التنظيم :

الجدول رقم 15.02 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد التنظيم .

الرقم	الفقرات		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
	التنظيم					
01	التنظيم اليومي للأعمال مناسب لكل عمال المؤسسة .		3.53	0.933	1	مرتفعة
02	يمنحني رئيسي المباشر أنشطة تناسب تخصصي و خبراتي .		3.35	1.001	3	متوسطة
03	يوفر لي رئيسي المباشر كافة الموارد المتاحة لأداء مهامي بشكل جيد .		2.85	1.051	4	متوسطة
04	رئيسي المباشر له دور أساسي في قيادة الأعمال و الأنشطة .		3.47	0.905	2	مرتفعة
المجموع			3.30	0.693	/	/

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق 03) .

يظهر من الجدول رقم 15.02 أن نتائج بعد التنظيم الذي ضم 04 عبارات نجد أن عبارتين أخذت الاتجاه مرتفع وهما العبارة رقم (01) و (04) أما العبارتين (02) و (03) أخذت الاتجاه متوسط، وبالنظر إلى قيم الانحراف المعياري نجدها جد متقاربة حيث شهد أقل قيمة له 0.905 وهي بالعبارة (04) مما يدل على أن هناك تجانس في إجابات الأفراد حول هذه العبارة مقارنة بباقي العبارات الأخرى ، في حين نجد أن البعد ككل أخذ اتجاه عام متوسط في إجابات الأفراد حوله وانحراف معياري قدر بـ: 0,693 .

✓ النتائج المتعلقة ببعد الاتصال :

الجدول رقم 16.02 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بعد الاتصال

الرقم	الفقرات		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
	الاتصال					
05	يساهم رئيسي المباشر في تسهيل الاتصال ما بين أقسام العمل داخل المؤسسة		3.58	0.931	1	مرتفعة
06	يوجد اتصال دائم بيني و بين رئيسي في العمل في المؤسسة .		3.53	0.905	2	مرتفعة
07	تطلعي مؤسستي بكل جديد يتعلق بأوضاع المؤسسة سواء كان هاماً أو عادياً		2.60	1.057	3	متوسطة
المجموع			3.23	0.684	/	/

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق 03) .

يظهر من الجدول 16.02 نتائج بعد الاتصال الذي ضم 03 عبارات نجد أن عبارتين أخذت الاتجاه مرتفع ماعدا العبارة رقم 07 التي أخذت الاتجاه متوسط ، وبالنظر إلى قيم الانحراف المعياري نجد أنها جد متقاربة حيث شهد أقل قيمة له 0.931 وهي بالعبارة 05 مما يدل على أن هناك تجانس في إجابات الأفراد حول هذه العبارة مقارنة بباقي العبارات الأخرى، في حين نجد أن البعد ككل أخذ اتجاه عام متوسط في إجابات الأفراد حوله وانحراف معياري قدر بـ: 0,684 .

✓ النتائج المتعلقة ببعد صناعة القرار :

الجدول رقم 17.02 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بعد صناعة القرار

الرقم	الفقرات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
	صناعة القرار						
08	يتخذ رؤسائي في العمل قراراتهم على ضوء تحليل البيانات بصورة كافية .			2.83	0.958	2	متوسطة
09	يتخذ رئيسي المباشر في العمل القرارات التي تحقق أفضل النتائج الممكنة للمؤسسة			3.13	1.017	1	متوسطة
10	يسمح لي رئيسي بالمشاركة في اتخاذ القرارات الهامة .			2.65	0.893	4	متوسطة
11	يسمح لي رئيسي الإذلاء برأيي أثناء علاج النزاعات و المشاكل .			2.80	0.966	3	متوسطة
المجموع				2.85	0.706	/	/

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق 03) .

يظهر من الجدول رقم 17.02 أن نتائج بعد صناعة القرار الذي ضم 04 عبارات نجد أن كل عباراته أخذت الاتجاه متوسط وبالنظر إلى قيم الانحراف المعياري نجد أنها جد متقاربة حيث شهد أقل قيمة له 0.893 وهي

بالعبارة 10 مما يدل على أن هناك تجانس في إجابات الأفراد حول هذه العبارة مقارنة بباقي العبارات الأخرى، في حين نجد أن البعد ككل أخذ اتجاه عام متوسط في إجابات الأفراد حوله وانحراف معياري قدر ب: 0,706 .

✓ النتائج المتعلقة ببعد التحفيز:

الجدول رقم 18.02: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بعد التحفيز .

الرقم	الفقرات		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
	التحفيز					
12	أشعر بأني عنصر فاعل و أساسي في المؤسسة .		3.13	1.181	2	متوسطة
13	تتوفر لي الظروف الصحية الملائمة للعمل في المؤسسة .		3.20	1.114	1	متوسطة
14	نظام الأجور و الحوافز يتماشى و حاجياتي الأساسية .		2.70	0.939	4	متوسطة
15	تنسجم أهداف مؤسستي مع أهدافي و مصالحتي .		2.70	0.921	3	متوسطة
المجموع			2.91	0.787	/	/

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق 03) .

يظهر من الجدول رقم 18.02 من خلال هذا نتائج بعد التحفيز الذي ضم 04 عبارات نجد أن كل عباراته أخذت الاتجاه متوسط وبالنظر إلى قيم الانحراف المعياري نجدها جد متقاربة حيث شهد أقل قيمة له 0.921 وهي بالعبارة 15 مما يدل على أن هناك تجانس في إجابات الأفراد حول هذه العبارة مقارنة بباقي العبارات الأخرى، في حين نجد أن البعد ككل أخذ اتجاه عام متوسط في إجابات الأفراد حوله وانحراف معياري قدر ب: 0.787 .

✓ النتائج المتعلقة ببعد الإشراف :

الجدول رقم 19.02 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بعد الإشراف .

الرقم	الفقرات		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
	الإشراف					
16	يقوم رئيسي المباشر بالرقابة الدورية في مواقع العمل .		3.20	1.114	1	متوسطة
17	يقوم رئيسي المباشر في العمل بتقييم الأداء بشكل دوري .		3.15	1.001	2	متوسطة
18	يعمل رئيسي المباشر في العمل على تحسين مستوى الأنشطة على ضوء نتائج التقييم .		2.95	1.011	3	متوسطة
			المجموع			
			3.10	0.813	/	/

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق 03) .

يظهر من الجدول 19.02 أن نتائج بعد الإشراف الذي ضم 03 عبارات نجد أن كل عباراته أخذت الاتجاه متوسط وبالنظر إلى قيم الانحراف المعياري نجدها جد متقاربة حيث شهد أقل قيمة له 1.001 وهي بالعارة 17 مما يدل على أن هناك تجانس في إجابات الأفراد حول هذه العارة مقارنة بباقي العبارات الأخرى، في حين نجد أن البعد ككل أخذ اتجاه عام متوسط في إجابات الأفراد حوله و انحراف معياري قدر ب 0.813 .

✓ النتائج المتعلقة ببعد بناء فرق العمل :

الجدول رقم 20.02 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد بناء فرق العمل

الرقم	الفقرات		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
	بناء فرق العمل					
19	يشجع رئيسي المباشر العمل الجماعي .		3.18	0.931	2	متوسطة
20	يساهم زملائي في العمل بشكل فعال في تحسين أداء المؤسسة .		3.48	1.037	1	مرتفعة
21	يؤمن رئيسي المباشر أداء فرق العمل .		3.13	0.992	3	متوسطة
المجموع			3.25	0.800	/	/

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق 03) .

يظهر من الجدول 20.02 أن نتائج بعد بناء فرق العمل الذي ضم 03 عبارات نجد أن العبارتين أخذت الاتجاه متوسط رقم (19) و(21) ونجد العارة رقم 20 أخذت الاتجاه مرتفع وقيم الانحراف المعياري نجدها جد متقاربة حيث شهد أقل قيمة له 0.931 و هي بالعارة 19 مما يدل على أن هناك تجانس في إجابات الأفراد حول هذه العارة مقارنة بباقي العبارات الأخرى، في حين نجد أن البعد ككل أخذ اتجاه عام متوسط في إجابات الأفراد حوله وانحراف معياري قدر ب 0.800 .

الفرع الثاني: النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

نص الفرضية: يوجد تأثير لأبعاد القيادة الإدارية في تسيير المورد البشري بمؤسسة محل الدراسة. والتي قسمت إلى الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الصفرية (H0): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإدارية في تسيير المورد البشري عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة (H1): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإدارية في تسيير المورد البشري عند مستوى الدلالة $(0.05 \leq \alpha)$.

اختبار الفرضية الثالثة الخاصة بالعلاقة الارتباطية:

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي عند مستوى دلالة 0.05 ، حيث كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل القيادة الإدارية و المتغير التابع المتمثل في تسيير المورد البشري ، وبلاستناد إلى البرنامج الاحصائي (SPSS) متضمنة في الجداول الآتية :

الجدول رقم (21.02) : الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل القيادة الادارية والمتغير التابع تسيير المورد البشري .

المتغيرات	المعلمة وقيمتها		المعنوية الجزئية		المعنوية الكلية		القدرة التفسيرية	
	المعلمة	قيمتها	Tc	Sig	Fc	Sig	r	R ²
الثابت	B0	-0.414	-1.039	0,305	75.67	0,000	0.816	0.666
القيادة الادارية (X)	B	1.101	8.699	0,000				

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق 03) .

- المعادلة المقدرة: يمكن صياغة المعادلة المقدرة بصيغة الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$Y = - 0.414 + 1.101 X$$

حيث X يعبر عن المتغير المستقل (القيادة الادارية) و Y يعبر عن المتغير التابع (تسيير المورد البشري) .

- المعنوية الجزئية (معنوية المعالم):

✓ الثابت (B0): من خلال القيمة المقدرة للعنصر الثابت نجد أنها بلغت -0.414 ، وقيمة مستوى المعنوية لها بلغت 0,305 وهي أكبر من مستوى المعنوية 5 % وهذا يدل على أن الثابت غير معنوي و ليس له دلالة احصائية.

✓ القيادة الادارية (X): من خلال النموذج المقدر نجد أن الميل (β) بلغ قيمة قدرها 1.101 وبلغت قيمة مستوى المعنوية له 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 5 % وهذا يدل على أن الميل (β) معنوي وله دلالة إحصائية أي أن بعد القيادة الإدارية له تأثير على متغير تسيير المورد البشري.

- المعنوية الكلية (معنوية النموذج) : و يقصد بها معنوية النموذج ككل أي الصيغة الدالية التي يفترض أنها تأخذ الشكل الخطي ، حيث يتبع توزيع فيشر (F) أين نجد أن قيمته المحسوبة بلغت 75.67 ومستوى معنوية بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى معنوي 0.05 مما يدل على أن النموذج كليا معنوي فالعلاقة بين بعد القيادة الادارية و تسيير المورد البشري تأخذ الشكل الخطي .

- القدرة التفسيرية (جودة التوفيق) : من خلال التقدير نجد أنها بلغت 0.666 أي أن المتغير المستقل

المتمثل في القيادة الإدارية يساهم في تفسير تباينات المتغير التابع المتمثل في تسيير المورد البشري بنسبة قدرها 66 % وهي نسبة مقبولة نسبياً، والنسبة المتبقية (34%) تعود إلى متغيرات أخرى تساهم في تسيير المورد البشري غير مدرجة في النموذج .
وعليه نقول أن النموذج المقدر مقبول من الناحية الإحصائية .

أولاً : الفرضية الجزئية الأولى : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتنظيم في تسيير المورد البشري بمؤسسة محل الدراسة و التي تم تقسيمها الى الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الصفرية (H0): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتنظيم في تسيير المورد البشري عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة (H1): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتنظيم في تسيير المورد البشري عند مستوى الدلالة $(0.05 \leq \alpha)$.

الجدول رقم (22.02) : الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل التنظيم والمتغير التابع تسيير المورد البشري .

المتغيرات	المعلمة وقيمتها		المعنوية الجزئية		المعنوية الكلية		القدرة التفسيرية	
	المعلمة	قيمتها	Tc	Sig	Fc	Sig	r	R ²
الثابت	B0	0.958	1.974	0,56	18.417	0,000	0.571	0.326
التنظيم (X1)	B1	0.618	4.291	0,000				

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق 03) .

- **المعادلة المقدرة:** يمكن صياغة المعادلة المقدرة بصيغة الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$Y = 0.958 + 0.618 X1$$

حيث X1 يعبر عن المتغير المستقل (التنظيم) و Y يعبر عن المتغير التابع (تسيير المورد البشري) .

- **المعنوية الجزئية (معنوية المعلم):**

✓ **الثابت (B0):** من خلال القيمة المقدرة للعنصر الثابت نجد أنها بلغت 0.958 و قيمة مستوى المعنوية لها بلغت 0,56 وهي أكبر من مستوى المعنوية 5 % وهذا يدل على أن الثابت غير معنوي .

✓ **التنظيم (X1):** من خلال النموذج المقدر نجد أن الميل (β1) بلغ قيمة قدرها 0.618 وبلغت قيمة

مستوى المعنوية له 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 5 % وهذا يدل على أن الميل (β_1) معنوي و له دلالة إحصائية أي أن بعد التنظيم له تأثير على متغير تسيير المورد البشري .

• المعنوية الكلية (معنوية النموذج):

ويقصد بها معنوية النموذج ككل أي الصيغة الدالية التي يفترض أنها تأخذ الشكل الخطي، حيث يتبع توزيع فيشر (F) أين نجد أن قيمته المحسوبة بلغت 18.417 ومستوى معنوية بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى معنوي 0.05 مما يدل على أن النموذج كليا معنوي فالعلاقة بين بعد التنظيم وتسيير المورد البشري تأخذ الشكل الخطي.

• القدرة التفسيرية (جودة التوفيق) : من خلال التقدير نجد أنها بلغت 0.326 أي أن المتغير المستقل

المتمثلة في بعد التنظيم يساهم في تفسير تباينات المتغير التابع المتمثل في تسيير المورد البشري بنسبة قدرها 32 % وهي نسبة منخفضة نسبيا، والنسبة المتبقية (68%) تعود إلى متغيرات أخرى تساهم في تسيير المورد البشري غير مدرجة في النموذج . وعليه نقول أن النموذج المقدر مقبول من الناحية الإحصائية.

ثانيا : الفرضية الجزئية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال في تسيير المورد البشري بمؤسسة محل الدراسة والتي تم تقسيمها الى الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الصفرية (H_0): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال في تسيير المورد البشري عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة (H_1): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال في تسيير المورد البشري عند مستوى الدلالة $(0.05 \leq \alpha)$.

الجدول رقم 23.02 : الانحدار الخطي البسيط بين المغير المستقل الاتصال والمتغير التابع تسيير المورد البشري

المتغيرات	المعلمة وقيمتها		المعنوية الجزئية		المعنوية الكلية		القدرة التفسيرية	
	المعلمة	قيمتها	Tc	Sig	Fc	Sig	r	R ²
الثابت	B0	1.089	2.200	0.34	15.480	0,000	0.538	0.289
الاتصال (X2)	B2	0.590	3.934	0,000				

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق 03) .

- المعادلة المقدرة: يمكن صياغة المعادلة المقدرة بصيغة الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$Y = 1.089 + 0.590 X_2$$

حيث X_2 يعبر عن المتغير المستقل (الاتصال) و Y يعبر عن المتغير التابع (تسيير المورد البشري)

- المعنوية الجزئية (معنوية المعالم):

✓ الثابت (B_0): من خلال القيمة المقدرة للعنصر الثابت نجد أنها بلغت 1.089 وقيمة مستوى المعنوية لها بلغت 0.34 وهي أكبر من مستوى المعنوية 5 % وهذا يدل على أن الثابت غير معنوي و ليس له دلالة احصائية.

✓ الاتصال (X_2): من خلال النموذج المقدّر نجد أن الميل (β_2) بلغ قيمة قدرها 0.590 وبلغت قيمة مستوى المعنوية له 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 5 % وهذا يدل على أن الميل (B_2) معنوي و له دلالة إحصائية أي أن بعد الاتصال له تأثير على متغير تسيير المورد البشري .

- المعنوية الكلية (معنوية النموذج): ويقصد بها معنوية النموذج ككل أي الصيغة الدالية التي يفترض أنها تأخذ الشكل الخطي، حيث يتبع توزيع فيشر (F) أين نجد أن قيمته المحسوبة بلغت 15.480 ومستوى معنوية بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى معنوي 0.05 مما يدل على أن النموذج كلياً معنوي فالعلاقة بين بعد الاتصال وتسيير المورد البشري تأخذ الشكل الخطي.

- القدرة التفسيرية (جودة التوفيق): من خلال التقدير نجد أنها بلغت 0.289 أي أن المتغير المستقل المتمثلة في بعد الاتصال يساهم في تفسير تباينات المتغير التابع المتمثل في تسيير المورد البشري بنسبة قدرها 30% وهي نسبة منخفضة نسبياً، والنسبة المتبقية (70%) تعود إلى متغيرات أخرى تساهم في تسيير المورد البشري غير مدرجة في النموذج. وعليه نقول أن النموذج المقدر مقبول من الناحية الاحصائية.

ثالثاً الفرضية الجزئية الثالثة : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لصناعة القرار في تسيير المورد البشري بمؤسسة محل الدراسة والتي تم تقسيمها الى الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الصفرية (H_0): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لصناعة القرار في تسيير المورد البشري عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية البديلة (H_1): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لصناعة القرار في تسيير المورد البشري عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$).

الجدول رقم 24.02 : الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل صناعة القرار والمتغير التابع تسيير المورد البشري

المتغيرات		المعلمة وقيمتها		المعنوية الجزئية		المعنوية الكلية		القدرة التفسيرية	
الثابت	المعلمة	قيمتها	Tc	Sig	Fc	Sig	r	R ²	
0.967	B0	0.014	2.580	0.000	31.076	0.000	0.671	0.450	
0.712	B3	0.000	5.575						صناعة القرار (X3)

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق 03) .

- المعادلة المقدرة: يمكن صياغة المعادلة المقدرة بصيغة الانحدار الخطي البسيط كما يلي :

$$Y = 0.967 + 0.712 X3$$

حيث X3 يعبر عن المتغير المستقل (الاتصال) و Y يعبر عن المتغير التابع (تسيير المورد البشري) .

- المعنوية الجزئية (معنوية المعالم) :

✓ الثابت (B0) : من خلال القيمة المقدرة للعنصر الثابت نجد أنها بلغت 0.967 وقيمة مستوى المعنوية لها بلغت 0.014 وهي أقل من مستوى المعنوية 5 % وهذا يدل على أن الثابت معنوي و له دلالة احصائية.

✓ صناعة القرار (X3): من خلال النموذج المقدر نجد أن الميل (β3) بلغ قيمة قدرها 0.712 وبلغت قيمة مستوى المعنوية له 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 5 % وهذا يدل على أن الميل (B3) معنوي و له دلالة إحصائية أي أن بعد صناعة القرار له تأثير على متغير تسيير المورد البشري

- المعنوية الكلية (معنوية النموذج): ويقصد بها معنوية النموذج ككل أي الصيغة الدالية التي يفترض أنها تأخذ الشكل الخطي، حيث يتبع توزيع فيشر (F) أين نجد أن قيمته المحسوبة بلغت 31.076 ومستوى معنوية بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى معنوي 0.05 مما يدل على أن النموذج كلياً معنوي فالعلاقة بين بعد صناعة القرار وتسيير المورد البشري تأخذ الشكل الخطي .

- القدرة التفسيرية (جودة التوفيق): من خلال التقدير نجد أنها بلغت 0.450 أي أن المتغير المستقل المتمثلة في بعد صناعة القرار يساهم في تفسير تباينات المتغير التابع المتمثل في تسيير المورد البشري بنسبة قدرها 45% وهي نسبة ضعيفة نسبياً، والنسبة المتبقية (55%) تعود إلى متغيرات أخرى تساهم في تسيير المورد البشري غير مدرجة في الجدول .

رابعاً: الفرضية الجزئية الرابعة : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز في تسيير المورد البشري بمؤسسة محل الدراسة والتي تم تقسيمها الى الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الصفرية (H_0): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز في تسيير المورد البشري عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة (H_1): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز في تسيير المورد البشري عند مستوى الدلالة $(0.05 \leq \alpha)$.

الجدول رقم 25.02 : الانحدار الخطي البسيط بين المغير المستقل التحفيز والمتغير التابع تسيير المورد البشري .

المتغيرات	المعلمة وقيمتها		المعنوية الجزئية		المعنوية الكلية		القدرة التفسيرية	
	المعلمة	قيمتها	Tc	Sig	Fc	Sig	r	R ²
الثابت	B0	0.942	2.992	0.005	45.647	0,000	0.739	0.546
التحفيز (X4)	B4	0.704	6.756	0,000				

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق 03) .

- المعادلة المقدرة: يمكن صياغة المعادلة المقدرة بصيغة الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$Y=0.942 +0.704 X4$$

حيث X4 يعبر عن المتغير المستقل (التحفيز) و Y يعبر عن المتغير التابع (تسيير المورد البشري) .

- المعنوية الجزئية (معنوية المعالم):

✓ الثابت (B0): من خلال القيمة المقدرة للعنصر الثابت نجد أنها بلغت 0.942 وقيمة مستوى

المعنوية لها بلغت 0.005 وهي أقل من مستوى المعنوية 5 % وهذا يدل على أن الثابت معنوي

✓ التحفيز (X4): من خلال النموذج المقدر نجد أن الميل (β4) بلغ قيمة قدرها 0.704 وبلغت قيمة

مستوى المعنوية له 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 5 % وهذا يدل على أن الميل (B4)

معنوي و له دلالة إحصائية أي أن بعد التحفيز له تأثير على متغير تسيير المورد البشري .

- المعنوية الكلية (معنوية النموذج): ويقصد بها معنوية النموذج ككل أي الصيغة الدالية التي يفترض أنها

تأخذ الشكل الخطي، حيث يتبع توزيع فيشر (F) أين نجد أن قيمته المحسوبة بلغت 45.647 ومستوى

معنوية بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى معنوي 0.05 مما يدل على أن النموذج كلياً معنوي فالعلاقة

بين بعد التحفيز وتسيير المورد البشري تأخذ الشكل الخطي.

- القدرة التفسيرية (جودة التوفيق): من خلال التقدير نجد أنها بلغت 0.546 أي أن المتغير المستقل المتمثل في بعد التحفيز يساهم في تفسير تباينات المتغير التابع المتمثل في تسيير المورد البشري بنسبة قدرها 54% وهي نسبة مرتفعة نسبياً، والنسبة المتبقية (55%) تعود إلى متغيرات أخرى تساهم في تسيير المورد البشري غير مدرجة في النموذج. وعليه نقول أن النموذج المقدر مقبول من الناحية الاحصائية.

خامسا الفرضية الجزئية الخامسة : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإشراف في تسيير المورد البشري بمؤسسة محل الدراسة والتي تم تقسيمها الى الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الصفرية (H0) : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإشراف في تسيير المورد البشري عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة (H1) : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإشراف في تسيير المورد البشري عند مستوى الدلالة $(0.05 \leq \alpha)$.

الجدول رقم 26.02 : الانحدار الخطي البسيط بين المغير المستقل للإشراف والمتغير التابع تسيير المورد البشري .

المتغيرات		المعلمة وقيمتها		المعنوية الجزئية		المعنوية الكلية		القدرة التفسيرية	
المعلمة	قيمتها	Tc	Sig	Fc	Sig	r	R ²		
B0	2.261	4.886	0.000	2.69	0.109	0.257	0.66	الثابت	
B5	0.237	1.640	0.109						
								الإشراف (X5)	

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق 03) .

- المعادلة المقدرة: يمكن صياغة المعادلة المقدرة بصيغة الانحدار الخطي البسيط كما يلي :

$$Y = 2.261 + 0.237 X5$$

حيث X5 يعبر عن المتغير المستقل (الإشراف) و Y يعبر عن المتغير التابع (تسيير المورد البشري) .

- المعنوية الجزئية (معنوية المعالم) :

✓ الثابت (B0): من خلال القيمة المقدرة للعنصر الثابت نجد أنها بلغت 2.261 وقيمة مستوى المعنوية لها بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 5% وهذا يدل على أن الثابت معنوي و له دلالة احصائية.

✓ الإشراف (X5): من خلال النموذج المقدّر نجد أن الميل (β_5) بلغ قيمة قدرها 0.237 وبلغت قيمة مستوى المعنوية له 0.109 وهي أكبر من مستوى المعنوية 5 % وهذا يدل على أن الميل (B5) غير معنوي و ليس له دلالة إحصائية أي أن بعد الإشراف ليس له تأثير على متغير تسيير المورد البشري .

- **المعنوية الكلية (معنوية النموذج) :** ويقصد بها معنوية النموذج ككل أي الصيغة الدالية التي يفترض أنها تأخذ الشكل الخطي، حيث يتبع توزيع فيشر (F) أين نجد أن قيمته المحسوبة بلغت 2.690 ومستوى معنوية بلغ 0.109 وهو أكبر من مستوى معنوي 0.05 مما يدل على أن النموذج غير معنوي فالعلاقة بين بعد الإشراف و تسيير المورد البشري لا تأخذ الشكل الخطي.
 - **القدرة التفسيرية (جودة التوفيق) :** من خلال التقدير نجد أنها بلغت 0.66 أي أن المتغير المستقل المتمثلة في بعد الإشراف يساهم في تفسير تباينات المتغير التابع المتمثل في تسيير المورد البشري بنسبة قدرها 66 % وهي نسبة مرتفعة نسبياً، والنسبة المتبقية (44 %) تعود إلى متغيرات أخرى تساهم في تسيير المورد البشري غير مدرجة في النموذج وعليه نقول أن النموذج المقدّر مقبول من الناحية الإحصائية
- سادساً : الفرضية الجزئية سادسا :** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبناء فرق العمل في تسيير المورد البشري بمؤسسة محل الدراسة والتي تم تقسيمها الى الفرضيتين التاليتين:
- الفرضية الصفريّة (H0) :** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبناء فرق العمل في تسيير المورد البشري عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- الفرضية البديلة (H1) :** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبناء فرق العمل في تسيير المورد البشري عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$).

الجدول رقم 27.02 : الانحدار الخطي البسيط بين المغير المستقل لبناء فرق العمل والمتغير التابع تسيير المورد البشري .

المتغيرات	المعلّمة وقيمتها		المعنوية الجزئية		المعنوية الكلية		القدرة التفسيرية	
	المعلّمة	قيمتها	Tc	Sig	Fc	Sig	r	R ²
الثابت	B0	0.470	1.641	0.109	82.528	0.000	0.827	0.685
الإشراف (X6)	B5	0.775	9.084	0.000				

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق 03) .

- **المعادلة المقدرة:** يمكن صياغة المعادلة المقدرة بصيغة الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$Y = 0.470 + 0.775 X6$$

حيث X6 يعبر عن المتغير المستقل (بناء فرق العمل) و Y يعبر عن المتغير التابع (تسيير المورد البشري) .

• المعنوية الجزئية (معنوية المعالم):

✓ الثابت (B0): من خلال القيمة المقدرة للعنصر الثابت نجد أنها بلغت 0.470 وقيمة مستوى المعنوية لها بلغت 0.109 وهي أكبر من مستوى المعنوية 5 % وهذا يدل على أن الثابت غير معنوي و ليس له دلالة احصائية.

✓ بناء فرق العمل (X6): من خلال النموذج المقدر نجد أن الميل (β_6) بلغ قيمة قدرها 0.775 وبلغت قيمة مستوى المعنوية له 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 5 % وهذا يدل على أن الميل (β_6) معنوي و له دلالة إحصائية أي أن بعد بناء فرق العمل له تأثير على متغير تسيير المورد البشري.

• المعنوية الكلية (معنوية النموذج) : ويقصد بها معنوية النموذج ككل أي الصيغة الدالية التي يفترض أنها تأخذ الشكل الخطي، حيث يتبع توزيع فيشر (F) أين نجد أن قيمته المحسوبة بلغت 82.528 ومستوى معنوية بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى معنوي 0.05 مما يدل على أن النموذج معنوي فالعلاقة بين بعد بناء فرق العمل وتسيير المورد البشري تأخذ الشكل الخطي.

• القدرة التفسيرية (جودة التوفيق) : من خلال التقدير نجد أنها بلغت 0.685 أي أن المتغير المستقل المتمثلة في بعد بناء فرق العمل يساهم في تفسير تباينات المتغير التابع المتمثل في تسيير المورد البشري بنسبة قدرها 68 % وهي نسبة مرتفعة نسبياً، والنسبة المتبقية 32 % تعود إلى متغيرات أخرى تساهم في تسيير المورد البشري غير مدرجة في النموذج .وعليه نقول أن النموذج المقدر مقبول من الناحية الاحصائية.

الفرع الثالث: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة .

نص الفرضية: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى تسيير المورد البشري للمتغيرات (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى تسيير المورد البشري للمتغير الجنس. والتي قسمت الى فرضيتين:

الفرضية الصفرية (H_0): توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد العينة الذكور والإناث لمستوى تسيير المورد البشري عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية البديلة (H1): لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد العينة الذكور والإناث لمستوى تسيير المورد البشري عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$).

● اختبار الفرضية

الجدول رقم 28.02 : نتائج اختبار T للفروقات لمتغير الجنس في تسيير المورد البشري .

		اختبار ليفني		اختبار العينات المستقلة						
				T	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الفرق في الوسيط	الخطأ في الفروق	الحد الأدنى	الحد الأعلى
تسيير المورد البشري	/	F	Sig							
	H0	0.667	0.419	-2.20	38	0.033	-0.559	0.253	-1.071	-0.046
	H1	/	/	-2.49	23.70	0.02	-0.559	0.224	-1.021	-0.095

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق 03) .

من خلال الجدول رقم (28.02) أين نجد أن القيمة المعنوية لمستوى الدلالة بلغت 0.03 وهو أقل من مستوى معنوي 0.05 مما يدل على أن النموذج معنوي إذا توجد فروقات بين متغيري الجنس الذكور والإناث لمستوى تسيير المورد البشري .

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى تسيير المورد البشري لمتغير السن. والتي تم تقسيمها إلى الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الصفرية (H0): توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى تسيير المورد البشري لمتغير الفئمة العمرية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$).

الفرضية البديلة (H1): لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى تسيير المورد البشري لمتغير الفئمة العمرية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$).

• اختبار الفرضية

الجدول رقم 29.02 : نتائج اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد ANOVA لمتغير الفئة العمرية .

تسيير المورد البشري					
	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(F)	Sig
/					
بين المجموعات	1.060	2	0.525	0.925	0.404
داخل المجموعات	20.889	37	0.565	/	/
المجموع	21.949	39	/	/	/

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق 03) .

من خلال الجدول رقم 29.02 أين نجد أن القيمة المعنوية لمستوى الدلالة بلغت 0.404 وهو أكبر من مستوى معنوي 0.05 مما يدل على أن النموذج غير معنوي إذا لا توجد فروقات بين متغير الفئة العمرية وتسيير المورد البشري .

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالث: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى تسيير المورد البشري للمتغير المؤهل العلمي والتي قسمت الى فرضيتين:

الفرضية الصفرية (H_0): توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد العينة للمؤهل العلمي لمستوى تسيير المورد البشري عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية البديلة (H_1): لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد العينة للمؤهل العلمي لمستوى تسيير المورد البشري عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$).

• اختبار الفرضية

الجدول رقم 30.02 : نتائج اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد ANOVA لمتغير المؤهل العلمي .

تسيير المورد البشري					
	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(F)	Sig
/					
بين المجموعات	0.879	2	0.439	0.772	0.469
داخل المجموعات	21.070	37	0.569	/	/
المجموع	21.949	39	/	/	/

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق 03) .

من خلال الجدول رقم 30.02 أين نجد أن القيمة المعنوية لمستوى الدلالة بلغت 0.469 وهو أكبر من مستوى معنوي 0.05 مما يدل على أن النموذج غير معنوي إذا لا توجد فروقات في تصور أفراد العينة لمستوى المؤهل العلمي في تسيير المورد البشري.

رابعاً: نتائج اختبار الفرضية الجزئية الرابعة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة مستوى تسيير المورد البشري للمتغير الخبرة والتي قسمت الى فرضيتين:

الفرضية الصفرية (H_0): توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة لمتغير الخبرة مستوى تسيير المورد البشري عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية البديلة (H_1): لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة لمتغير الخبرة مستوى تسيير المورد البشري عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$).

● اختبار الفرضية

الجدول رقم 31.02: نتائج اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد ANOVA لمتغير عدد سنوات الخبرة .

تسيير المورد البشري					
/	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(F)	Sig
بين المجموعات	1.404	2	0.702	1.264	0.294
داخل المجموعات	20.545	37	0.555	/	/
المجموع	21.949	39	/	/	/

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق 03) .

من خلال الجدول أين نجد أن القيمة المعنوية لمستوى الدلالة بلغت 0.294 وهو أكبر من مستوى معنوي 0.05 مما يدل على أن النموذج غير معنوي إذا لا توجد فروقات في تصور أفراد العينة لمستوى الخبرة في تسيير المورد البشري.

المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

نحاول من خلال هذا المطلب تحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها في المطلب السابق (المخرجات) باستخدام الأساليب و الاختبارات الإحصائية بالنتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة .

الفرع الأول: تحليل وتفسير نتائج اختبار الفرضيات .

سيتم في هذا الفرع التطرق لتحليل وتفسير نتائج الفرضية الأولى والثانية

أولاً: تحليل وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الأولى

"يوجد مستوى مرتفع من تسيير المورد البشري في مؤسسة محل الدراسة "

تعد نتائج توفر تسيير المورد البشري مؤشر إيجابي نسبياً مدى توفر تسيير المورد البشري في شركة هندسة الكهرباء والغاز وحدة تقرت و لقد اتضح ذلك من خلال الجزء الأخير من الاستبيان كما يوضحه الجدول رقم 14.02 الذي يصف مدى توفر مهارات تسيير المورد البشري ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بهذا الجزء (2.99) أي متوسطة .

من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي "يوجد مستوى مرتفع لتسيير المورد البشري في مؤسسة محل الدراسة "

ثانياً : تحليل و تفسير نتائج الفرضية الثانية .

" يوجد مستوى متوسط لتوافر ابعاد القيادة الإدارية في مؤسسة محل الدراسة "

لاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للتعرف على مدى تطبيق المؤسسة لأبعاد القيادة الإدارية في تسيير المورد البشري ، ولقد اتضح ذلك من خلال الجزء الثاني من الاستبيان الذي يصف أبعاد القيادة الإدارية كما هو موضح في الجداول رقم (15.02) ، (16.02) ، (17.02) ، (18.02) ، (19.02) ، (20.02) ، حيث تبين أن هذه المؤسسات تطبق كل من الأبعاد :التنظيم ، فرق العمل ، الاتصال ، الاشراف ، التحفيز و صناعة القرار من خلال الوسط الحسابي المتعلقة بكل بعد على التوالي (3.300)، (3.258)، (3.233) ، (3.100) ، (2.918) ، (2.850) بدرجة متوسطة ، إلا أنه وعلى العموم تعد هذه المؤشرات إيجابية لتوفر أبعاد القيادة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة .

من خلال ما سبق الفرضية المحققة : يوجد مستوى متوسط لتوافر ابعاد القيادة الإدارية في مؤسسة محل الدراسة .

الفرع الثاني : تحليل وتفسير نتائج الفرضية الثالثة الخاصة بالعلاقة الارتباطية

يتم تحليل وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة و الفرضيات الجزئية المنبثقة منها .

تحليل وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة .

ويكون ذلك من خلال الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة معنوي $\alpha \geq 0.05$ حيث المتغير المستقل هو القيادة الإدارية والمتغير التابع هو تسيير المورد البشري ، ومن خلال الجدول (21.02) يوضح لنا أن قيمة الارتباط الخطي بين القيادة و تسيير المورد البشري ، قدر الميل (β) ب 1.101 وبلغت قيمة مستوى المعنوية له 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 5 % وهذا يدل على أن الميل معنوي وله دلالة إحصائية أي أن بعد القيادة الإدارية له تأثير على متغير تسيير المورد البشري. أما القيمة المعنوية الكلية يقصد بها معنوية النموذج ككل أي الصيغة الدالية التي يفترض أنها تأخذ الشكل الخطي ، حيث يتبع توزيع فيشر (F) أين نجد أن قيمته المحسوبة بلغت 75.67 ومستوى معنوية بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى معنوي 0.05 مما يدل على أن النموذج كليا معنوي فالعلاقة بين بعد القيادة الادارية وتسيير المورد البشري تأخذ الشكل الخطي . وجاءت القدرة التفسيرية من خلال التقدير نجد أنها بلغت 0.666 أي أن المتغير المستقل المتمثل في القيادة الإدارية يساهم في تفسير تباينات المتغير التابع المتمثل في تسيير المورد البشري بنسبة قدرها 66% وهي نسبة مقبولة نسبيا، والنسبة المتبقية (34%) تعود إلى متغيرات أخرى تساهم في تسيير المورد البشري .

ومن خلال ما سبق نقبل الفرضية الصفرية (محققة) يوجد تأثير للقيادة الإدارية في تسيير المورد البشري بمؤسسة محل الدراسة

أولا: تحليل تفسير نتائج الفرضية الأولى

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتنظيم في تسيير المورد البشري في مؤسسة محل الدراسة"

من خلال الجدول (22.02) نجد أن الميل بلغ قيمة قدرها 0.618 وبلغت قيمة مستوى المعنوية له 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 5 % وهذا يدل على أن الميل معنوي وله دلالة إحصائية أي أن بعد التنظيم له تأثير على متغير تسيير المورد البشري. أما القيمة المعنوية الكلية ويقصد بها معنوية النموذج ككل أي الصيغة الدالية التي يفترض أنها تأخذ الشكل الخطي ، حيث يتبع توزيع فيشر (F) أين نجد أن قيمته المحسوبة بلغت 18.417 ومستوى معنوية بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى معنوي 0.05 مما يدل على أن النموذج كليا معنوي فالعلاقة بين بعد التنظيم وتسيير المورد البشري تأخذ الشكل الخطي . وجاءت القدرة التفسيرية (جودة التوفيق): من خلال التقدير

نجد أنها بلغت 0.326 أي أن المتغير المستقل المتمثلة في بعد التنظيم يساهم في تفسير تباينات المتغير التابع المتمثل في تسيير المورد البشري بنسبة قدرها 32% وهي نسبة منخفضة نسبيا، والنسبة المتبقية (68%) تعود إلى متغيرات أخرى تساهم في تسيير المورد البشري .

ومن خلال ما سبق نقبل الفرضية الصفرية (محققة) أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتنظيم في تسيير المورد البشري في مؤسسة محل الدراسة.

ثانيا : تحليل تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال في تسيير المورد البشري في مؤسسة محل الدراسة "

من خلال الجدول (23.02) نجد أن الميل بلغ قيمة قدرها 0.590 وبلغت قيمة مستوى المعنوية له 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 5 % وهذا يدل على أن الميل معنوي وله دلالة إحصائية أي أن بعد الاتصال له تأثير على متغير تسيير المورد البشري. أما القيمة المعنوية الكلية ويقصد بها معنوية النموذج ككل أي الصيغة الدالية التي يفترض أنها تأخذ الشكل الخطي، حيث يتبع توزيع فيشر (F) أين نجد أن قيمته المحسوبة بلغت 15.480 ومستوى معنوية بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى معنوي 0.05 مما يدل على أن النموذج كليا معنوي فالعلاقة بين بعد الاتصال وتسيير المورد البشري تأخذ الشكل الخطي. وجاءت القدرة التفسيرية: من خلال التقدير نجد أنها بلغت 0.289 أي أن المتغير المستقل المتمثلة في بعد الاتصال يساهم في تفسير تباينات المتغير التابع المتمثل في تسيير المورد البشري بنسبة قدرها 30% وهي نسبة منخفضة نسبيا، والنسبة المتبقية (70%) تعود إلى متغيرات أخرى تساهم في تسيير المورد البشري .

ومن خلال ما سبق نقبل الفرضية الصفرية (محققة) أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال في تسيير المورد البشري في مؤسسة محل الدراسة.

ثالثا : تحليل وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لصناعة القرار في تسيير المورد البشري في مؤسسة محل الدراسة " .

من خلال الجدول 24.02 نجد أن الميل بلغ قيمة قدرها 0.712 وبلغت قيمة مستوى المعنوية له 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 5 % وهذا يدل على أن الميل معنوي وله دلالة إحصائية أي أن بعد صناعة القرار له تأثير على متغير تسيير المورد البشري ، أما القيمة المعنوية الكلية: ويقصد بها معنوية النموذج ككل أي الصيغة

الدالية التي يفترض أنها تأخذ الشكل الخطي، حيث يتبع توزيع فيشر (F) أين نجد أن قيمته المحسوبة بلغت 31.076 ومستوى معنوية بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى معنوي 0.05 مما يدل على أن النموذج كلياً معنوي فالعلاقة بين بعد صناعة القرار وتسيير المورد البشري تأخذ الشكل الخطي. وجاءت القدرة التفسيرية: من خلال التقدير نجد أنها بلغت 0.450 أي أن المتغير المستقل المتمثلة في بعد الاتصال يساهم في تفسير تباينات المتغير التابع المتمثل في تسيير المورد البشري بنسبة قدرها 45% وهي نسبة ضعيفة نسبياً، والنسبة المتبقية (55%) تعود إلى متغيرات أخرى تساهم في تسيير المورد البشري.

ومن خلال ما سبق نقبل الفرضية الصفريّة (محققة) أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لصناعة القرار في تسيير المورد البشري في مؤسسة محل الدراسة.

رابعا: تحليل وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية التحفيز في تسيير المورد البشري في مؤسسة محل الدراسة"

من خلال الجدول 25.02 نجد أن الميل بلغ قيمة قدرها 0.704 وبلغت قيمة مستوى المعنوية له 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 5% وهذا يدل على أن الميل معنوي وله دلالة إحصائية أي أن بعد التحفيز له تأثير على متغير تسيير المورد البشري. أما القيمة المعنوية الكلية : ويقصد بها معنوية النموذج ككل أي الصيغة الدالية التي يفترض أنها تأخذ الشكل الخطي، حيث يتبع توزيع فيشر (F) أين نجد أن قيمته المحسوبة بلغت 45.647 ومستوى معنوية بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى معنوي 0.05 مما يدل على أن النموذج كلياً معنوي فالعلاقة بين بعد التحفيز وتسيير المورد البشري تأخذ الشكل الخطي. وجاءت القدرة التفسيرية : من خلال التقدير نجد أنها بلغت 0.546 أي أن المتغير المستقل المتمثلة في بعد التحفيز يساهم في تفسير تباينات المتغير التابع المتمثل في تسيير المورد البشري بنسبة قدرها 54% وهي نسبة مرتفعة نسبياً ، والنسبة المتبقية (55%) تعود إلى متغيرات أخرى تساهم في تسيير المورد البشري .

ومن خلال ما سبق نقبل الفرضية الصفريّة (محققة) أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز في تسيير المورد البشري في مؤسسة محل الدراسة.

خامسا : تحليل وتفسير الفرضية الجزئية الخامسة:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإشراف في تسيير المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة"

من خلال الجدول 26.02 نجد أن الميل بلغ قيمة قدرها 0.237 وبلغت قيمة مستوى المعنوية له 0.109 وهي أكبر من مستوى المعنوية 5 % وهذا يدل على أن الميل غير معنوي وليس له دلالة إحصائية أي أن بعد الإشراف ليس له تأثير على متغير تسيير المورد البشري ، أما المعنوية الكلية ويقصد بها معنوية النموذج ككل أي الصيغة الدالية التي يفترض أنها تأخذ الشكل الخطي ، حيث يتبع توزيع فيشر (F) أين نجد أن قيمته المحسوبة بلغت 2.690 ومستوى معنوية بلغ 0.109 وهو أكبر من مستوى معنوي 0.05 مما يدل على أن النموذج غير معنوي فالعلاقة بين بعد الإشراف وتسيير المورد البشري لا تأخذ الشكل الخطي . وجاءت القدرة التفسيرية من خلال التقدير نجد أنها بلغت 0.66 أي أن المتغير المستقل المتمثلة في بعد الإشراف يساهم في تفسير تباينات المتغير التابع المتمثل في تسيير المورد البشري بنسبة قدرها 66% وهي نسبة مرتفعة نسبيا، والنسبة المتبقية (44%) تعود إلى متغيرات أخرى تساهم في تسيير المورد البشري .

ومن خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بأنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإشراف في تسيير المورد البشري في مؤسسة محل الدراسة .

سادسا: تحليل وتفسير نتائج الفرضية الجزئية السادسة :

" يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بناء فرق العمل في تسيير المورد البشري في مؤسسة محل الدراسة " من خلال الجدول 27.02 نجد أن الميل بلغ قيمة قدرها 0.775 وبلغت قيمة مستوى المعنوية له 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 5 % وهذا يدل على أن الميل معنوي وله دلالة إحصائية أي أن بعد بناء فرق العمل له تأثير على متغير تسيير المورد البشري. أما - المعنوية الكلية: ويقصد بها معنوية النموذج ككل أي الصيغة الدالية التي يفترض أنها تأخذ الشكل الخطي، حيث يتبع توزيع فيشر (F) أين نجد أن قيمته المحسوبة بلغت 82.528 ومستوى معنوية بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى معنوي 0.05 مما يدل على أن النموذج معنوي فالعلاقة بين بعد بناء فرق العمل وتسيير المورد البشري تأخذ الشكل الخطي. وجاءت القدرة التفسيرية: من خلال التقدير نجد أنها بلغت 0.685 أي أن المتغير المستقل المتمثلة في بعد بناء فرق العمل يساهم في تفسير تباينات المتغير التابع المتمثل في تسيير المورد البشري بنسبة قدرها 68% وهي نسبة مرتفعة نسبيا، والنسبة المتبقية (32%) تعود إلى متغيرات أخرى تساهم في تسيير المورد البشري.

ومن خلال ما سبق نقبل الفرضية الصفرية (محققة) بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بناء فرق العمل في تسيير المورد البشري في مؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثالث: تحليل وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة

"توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى تسيير المورد البشري للمتغيرات (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).".

أولا: تحليل وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى

"توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى تسيير المورد البشري لمتغير الجنس من خلال الجدول 28.02 من خلال الجدول أين نجد أن القيمة المعنوية لمستوى الدلالة بلغت 0.03 وهو أقل من مستوى معنوي 0.05 مما يدل على أن النموذج معنوي حيث بلغت قيمة (F) 0.66 وقيمة اختبار T هي (-2.20) بدرجة حرية مقدارها (38) والفرق بين متوسطي العينتين بين الذكور و الإناث (-0.559).

ومن خلال ما سبق نقبل الفرضية الصفرية (محققة) أي يوجد فروقات بين متغيري الجنس الذكور والإناث لمستوى تسيير المورد البشري.

ثانيا: تحليل وتفسير نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية:

" توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى تسيير المورد البشري لمتغير الفئة العمرية."

من خلال الجدول 29.02 أين نجد أن القيمة المعنوية لمستوى الدلالة بلغت 0.404 وهو أكبر من مستوى معنوي 0.05 مما يدل على أن النموذج غير معنوي إذا لا توجد فروقات بين متغير الفئة العمرية وتسيير المورد البشري وهذا يعني أن افراد عينة الدراسة باختلاف فئات السن ، فإن لهم رؤية واحدة حول التأثير الذي تمارسه القيادة الإدارية على تسيير المورد البشري لذا فإن اختلاف السن لا يؤثر في رؤية افراد مجتمع الدراسة نحو علاقة القيادة الإدارية بالتسيير المورد البشري .

ومن خلال ما سبق نرفض صحة الفرضية الصفريّة و نقبل صحة الفرضية البديلة : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد العينة الدراسة لمستوى تسيير المورد البشري لمتغير الفئة العمرية .

ثالثا: تحليل وتفسير نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة:

"توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدارسة لمستوى تسيير المورد البشري للمتغير المؤهل العلمي" من خلال الجدول 30.02 من خلال الجدول أين نجد أن القيمة المعنوية لمستوى الدلالة بلغت 0.469 وهو أكبر من مستوى معنوي 0.05 مما يدل على أن النموذج غير معنوي إذا لا توجد فروقات في تصور أفراد العينة لمستوى المؤهل العلمي في تسيير المورد البشري.

وهذا يعني أن افراد عينة الدراسة باختلاف مؤهلهم العلمي ليس لديهم تصور مختلف فيما يخص التأثير الذي تمارسه القيادة الإدارية على تسيير المورد البشري.

ومن خلال ما سبق نرفض صحة الفرضية الصفريّة ونقبل صحة الفرضية البديلة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد العينة الدراسة لمستوى تسيير المورد البشري لمتغير المؤهل العلمي .

رابعاً: تحليل وتفسير نتائج اختبار الفرضية الجزئية الرابعة:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة مستوى تسيير المورد البشري للمتغير سنوات الخبرة من خلال الجدول 31.02 أين نجد أن القيمة المعنوية لمستوى الدلالة بلغت 0.294 وهو أكبر من مستوى معنوي 0.05 مما يدل على أن النموذج غير معنوي إذا لا توجد فروقات في تصور أفراد العينة لمستوى الخبرة في تسيير المورد البشري.

وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة باختلاف عدد سنوات خبرتهم لديهم نفس التصور فيما يخص التأثير الذي تمارسه القيادة الإدارية في تسيير المورد البشري ، و يرجع إلى كون أن الكل يتفق على أنه إذا توافرت قيادة حكيمة و مؤهلة فإنها ستحقق مستويات عالية في التسيير المورد البشري .

ومن خلال ما سبق نرفض صحة الفرضية الصفرية ونقبل صحة الفرضية البديلة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد العينة الدراسة لمستوى تسيير المورد البشري لمتغير سنوات الخبرة .

خلاصة الفصل

في ضوء الدراسة السابقة التي قمنا فيها الاستعانة باستمارة الاستبيان لجمع المعلومات على عينة الدراسة ثم استخدمنا عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

وبهدف عرض وتحليل سمات وخصائص عينة الدراسة تم استخدام النسب المئوية، ليتم بعد ذلك تحليل فقرات محور الدراسة وبيان اتجاهات آراء أفراد العينة والتأكد من درجة الانسجام في إجاباتهم وعدم تشابها ، ثم توظيف عدة أدوات إحصائية منها المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط ، ، أما لاختبار معنوية آراء وأفراد العينة فقد تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة وإبراز اتجاهات آراء أفراد العينة .

وأخير وحتى نتمكن من الإجابة على التساؤلات الفرعية المنبثقة عن الإشكالية الرئيسية ، والتي يدور أساسها حول إلي أي مدى يمكن أن تؤثر القيادة الإدارية في تسيير المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.

وكنتيجة لهذا الفصل خلصنا الى النتيجة التالية:

- مستوى تسيير المورد البشري متوسط .
- مستوى توافر الابعاد القيادية في مؤسسة محل الدراسة متوسط .
- هناك فروقات معنوية في مستوى تسيير المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة لمتغير السن .
- ليس هناك فروقات معنوية في تسيير المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة لمتغير الفئة العمرية .
- ليس هناك فروقات معنوية في تسيير المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة لمتغير المؤهل العلمي .
- ليس هناك فروقات معنوية في تسيير المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة لمتغير الخبرة .

الختامة

إن التحولات السريعة و العميقة التي يشهدها المحيط باستمرار ، جعلت القيادات الإدارية في الشركة اليوم أكثر من أي وقت مضى في حالة ترقب ورصد لجميع التغيرات مهما كانت طفيفة ، حتى تضمن بذلك بقائها في مجال المنافسة ، إلى أن هذا الأخير مرهون بمدى امتلاكها لأفراد ذوي مهارات وقدرات إبداعية عالية ، قادرين على إخراجها من وضعية التخوف والترقب إلى حالة المبادرة ، وعليه يمكن القول أن التحديات التي تعرفها المؤسسات تفرض عليها التسيير الجيد للموارد وخاصة البشرية .

لقد حاولنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع معرفة مدى تأثير القيادة الإدارية على تسيير المورد البشري بشركة هندسة الكهرباء و الغاز وحدت تقرت ، وذلك من خلال التوصل إلى الإجابة على إشكالية البحث المتمثل في : إلى أي مدى يمكن أن تؤثر القيادة الإدارية على تسيير المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة ؟ بعد إجراء البحث توصلنا إلى نتائج اختبار الفرضيات و التوصيات:

● اختبار الفرضيات :

قامت دراستنا على أربعة فرضيات رئيسية ، والمتمثلة فيما يلي:

✓ **تمثلت الفرضية الأولى** في "يوجد مستوى مرتفع لتسيير المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة" حيث حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال أسئلة الجزء الثالث من الاستبيان ، و توصلنا إلى أن هناك نقص اهتمام بجانب التسيير حيث تبين أن مستوى التسيير للمورد البشري بهذه الشركة متوسط ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بهذا الجزء (2.996) وهو ما ينفي صحة الفرضية الأولى .

✓ **تمثلت الفرضية الثانية** في " يوجد مستوى متوسط لتوفر أبعاد القيادة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة " حيث حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال أسئلة الجزء الثاني من الاستبيان وتوصلنا إلى أن الشركة محل الدراسة تهتم بتطبيق أبعاد القيادة الإدارية ، حيث أن مستوى المتوسط الحسابي للفقرات الجزء الثاني جاءت متوسطة لذا نقبل صحة الفرضية الأولى.

✓ **تمثلت الفرضية الثالثة** في " يوجد تأثير لأبعاد القيادة الإدارية في تسيير المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة"

حيث حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال أسئلة الجزء الثاني و الثالث من الاستبيان ، وفي الأخير أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإدارية :التنظيم ، الاتصال ، صناعة القرار ، التحفيز

وبناء فرق العمل في تسيير المورد البشري وبلغت معاملات F على التوالي (18.41)، (15.48)، (31.07) ، (45.64) ، (82.52) في حين أن القيم المعنوية (0.000) ، (0.000) ، (0.000) ، (0.000) ، (0.000) ،، بلغ الارتباط الكلي 75.56 عند مستوى دلالة (Sig=0.000) ، بينما بعد الاشراف ليس له تأثير في تسيير المورد البشري حيث بلغت القيمة المعنوية (Sig=1.09) وهي اكبر من 0.05.

✓ **تمثلت الفرضية الرابعة في :** توجد فروقات في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى تسيير المورد البشري

في المتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس ، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة) . حيث حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال أسئلة الجزء الأول والثالث من الاستبيان ، وقمنا بتقسيمها إلى أربعة فرضيات جزئية ، وكل فرضية جزئية تنقسم بحد ذاتها إلى فرضيتين جزئيتين ، واختبار هذه الفرضيات استخدمنا اختبار T بالإضافة إلى اختبار تحليل التباين ANOVA لاختبار ما إذا كانت هناك فروقات ذو دلالة إحصائية باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية في الشركة محل الدراسة .

✓ **الفرضية الجزئية الأولى :** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى تسيير

المورد البشري للمتغير الجنس. والتي تنقسم إلى فرضيتين جزئيتين و لاختبار هذه الفرضيات استخدمنا اختبار T لإيجاد الفروق باختلاف الجنس :

الفرضية الصفيرية (H0): توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد العينة الذكور والإناث لمستوى تسيير المورد البشري عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية البديلة (H1): لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد العينة الذكور والإناث لمستوى تسيير المورد البشري عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$).

نجد أن القيمة المعنوية لمستوى الدلالة بلغت 0.03 وهي أقل من مستوى معنوي 0.05 مما يدل على أن الفرضية محققة .

✓ **الفرضية الجزئية الثانية:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى تسيير

المورد البشري لمتغير السن والتي تم تقسيمها إلى الفرضيتين:

الفرضية الصفيرية (H0): توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد العينة الدراسة لمستوى تسيير المورد البشري لمتغير الفئة العمرية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية البديلة (H1): لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى تسيير المورد البشري لمتغير الفئة العمرية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$).

نجد أن القيمة المعنوية لمستوى الدلالة بلغت 0.404 وهي أكبر من مستوى معنوي 0.05 فهي غير محققة.

✓ **الفرضية الجزئية الثالثة:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى تسيير

المورد البشري لمتغير المؤهل العلمي والتي قسمت الى فرضيتين:

الفرضية الصفريية (H0): توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد العينة للمؤهل العلمي لمستوى

تسيير المورد البشري عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة (H1): لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد العينة للمؤهل العلمي لمستوى

تسيير المورد البشري عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

نجد أن القيمة المعنوية لمستوى الدلالة بلغت 0.469 وهو أكبر من مستوى معنوي 0.05 فهي غير محققة .

✓ **الفرضية الجزئية الرابعة:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة مستوى

تسيير المورد البشري للمتغير الخبرة والتي قسمت الى فرضيتين:

الفرضية الصفريية (H0): توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة لمتغير الخبرة لمستوى

تسيير المورد البشري عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة (H1): لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد العينة لمتغير الخبرة لمستوى

تسيير المورد البشري عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

نجد أن القيمة المعنوية لمستوى الدلالة بلغت 0.294 وهي أكبر من مستوى معنوي 0.05 فهي غير محققة

● **نتائج الدراسة :** تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج :

✓ تسيير المورد البشري بأنها تخطيط ، تنظيم ، توجيه و مراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد

وتنميتهم وتوعيتهم.

✓ التسيير الجيد يقود إلى التجديد ويقود إلى التميز والتقدم على الغير .

✓ تقوم القيادة المبدعة بإشراك العاملين في التواصل إلى حل الأمثل للمشاكل المطروحة ، وذلك من خلال

الأخذ بآرائهم وافكارهم و اقتراحاتهم .

✓ مستوى تسيير المورد البشري متوسط في الشركة محل الدراسة وهو ما يدل على نقص الاهتمام بجانب

التسيير .

- ✓ مستوى توفر أبعاد القيادة الإدارية متوسط نوعا ما في الشركة محل الدراسة وهذا مؤشر يدل الاهتمام القليل بأبعاد القيادة الإدارية .
- ✓ يوجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية بين القيادة الإدارية والتسيير المورد البشري وهو ما يدل أن القيادة تساهم في التسيير لدى العاملين .
- ✓ يوجد تأثير لأبعاد القيادة الإدارية (التنظيم ، الاتصال، صناعة القرار، التحفيز، بناء فرق عمل) في تسيير المورد البشري باستثناء الاشراف .

● التوصيات :

- في ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسة من نتائج ، فإننا نقدم المقترحات التالية :
- ✓ الاختيار الأمثل لموظفي الشركة الذي يكون على أساس كفاءة الشهادة العلمية .
- ✓ إجراء دورات تكوينية لصالح العمال .
- ✓ وضع برنامج لتقييم أبعاد القيادة الإدارية على مستوى الشركة لتحديد أوجه العجز والقصور واستدراكها .
- ✓ ضرورة الاهتمام القيادة بالأفراد المبدعين وتقديم حوافز ومكافآت .
- ✓ محاولة إشراك العاملين في صناعة القرارات بالشركة لما لذلك انعكاس إيجابي في قراراتهم .

● آفاق الدراسة :

- تطرقت هذه الدراسة إلى إثراء العلاقة بين المتغير المستقل القيادة الإدارية والمتغير التابع هو تسيير المورد البشري .
- ✓ دور القيادة الإدارية في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة .
- ✓ دور القيادة الإدارية في التمكين .
- ✓ نمط القيادة الإدارية وأثره على تسيير المورد البشري .

المراجع

المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية

الكتب:

- 1- علي السلمي ، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية ، الطبعة الثالثة ، القاهرة ، دار غريب ، 1985 .
- 2- صالح عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر ، الطبعة الثالثة 1991 .
- 3- عادل حسن ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، 1998 .
- 4- راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث 1999.1998 .
- 5- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الخامسة ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2001 .
- 6- مصطفى نجيب شاوش ، إدارة الأفراد ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع 2003.
- 7- القريوتي ، محمد قاسم ، مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف ، الطبعة الرابعة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 .
- 8- علاء محمد سيد قنديل ، القيادة الإدارية و الابتكار، الطبعة الأولى ، دار الفكر ، عمان ، الأردن 2010 .
- 9- بشير العلاق ، القيادة الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 .
- 10- أسامة ختم ، القيادة الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار الراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2013 .

المجلات والملتقيات:

- 11- عقيل أبو بكر غلبون ، محمد يوسف خالد ، القيادة الإدارية والتغيير بمنظمات الأعمال ، الملتقى الدولي حول الدعوة والإدارة الإسلامية ، الممارسات والافاق جامعة العلوم الإسلامية الماليزية ، ماليزيا ، في الفترة ما بين 23 إلى 2010/11/24 .
- 12- عبد اللطيف محمد عايض ، دور القيادة الإدارية في مستشفى جامعة العلوم و التكنولوجيا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، جامعة العلوم كالتكنولوجيا اليمنية ، اليمن ، المجلد السادس ، العدد 11 ، 2013 .
- 13- نوال سعدي يحيي ، دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية ، مجلة العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، العدد 21 ، 2014 .

المذكرات والرسائل الجامعية:

- 14- زاوي صرية ، نظام معلومات الموارد البشرية ودورها في تقييم اداء العاملين ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بسكرة ، تخصص تسيير المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2008 .
- 15- آيت بارة شفيعة ، دور القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة ماجستير تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر ، 2010/2009 .
- 16- آيت بارة شفيعة ، دور القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة ماجستير ، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر ، 2010-2009 .
- 17- عزيزة عبد الرحمان العتيبي ، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء المورد البشري ، الأكاديمية الدولية الاسترالية فيملبرون ، 2010 .
- 18- عبد المحسن احمد حاجي حسن ، ممارسة إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي ، مذكرة ماجستير ، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط 2010 .

- 19- محمود حسن جمعة ، حيدر شاكور نورم ، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري ، دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى ، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، جامعة ديالى ، بغداد ، العدد 90 ، 2011 .
- 20- سميرة عباس ، أهمية مراجعة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين ، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة ، 2014 .
- 21- شارف مريم نسرين ، أثر المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية ، مذكرة ماستر إدارة أعمال ، جامعة ورقلة 2014 .
- 22- كيرد عمار ، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط ، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة أكلي محمد الحاج ، البويرة ، الجزائر ، 2014-2015 .
- 23- وليد عطية ، القيادة الإدارية ودورها في فعالية الاتصال التنظيمي ، دراسة ميدانية بالجماعات المحلية ، بلدية سطيف ، تخصص تنظيم و عمل ، مذكرة ماجستير ، تخصص العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر 2014 -2015 .
- 24- خدير نسيم ، مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير منظمات ، قسم علوم التسيير ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، الجزائر ، 2014-2015 .

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية .

1-Perceived leadership style and employee participation in a manufacturing company in the democratic republic of Congo Department of Industrial and Organizational Psychology University of South Africa , South Africa , African Journal of Business Management 18 April 2012 ..

2- Leadership and Innovation in Small to Medium Entreprises in Indonesia , Conference , Fremantle , Western Australia , 2003.

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

الأستاذ	الاسم واللقب	موقع العمل
01	أ.د محمد الباي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
02	أ.د فوزي محيريق	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
03	أ.د لطفي مخزومي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
04	أ.د شوراب محمد	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
05	أ.د بوبكر عباسي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

الملحق رقم (02) : الاستبيان

أخي الكريم أختي الكريمة تحية طيبة و بعد:

نضع في أيديكم هذه الاستبانة املين فيدعمكم للباحثين، من أجل استكمال الدراسة الميدانية لمذكرة ماستر أكاديمي التي هي بعنوان " أثر القيادة الإدارية في تسيير المورد البشري " وذلك بالتمفضل بالإجابة الدقيقة على فقرات الاستبانة حسب رأيكم ، علما أن المعلومات التي ستدلون بها ستعامل بالسرية التامة ، ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ، شاكرين لكم حسن اهتمامكم ومساعدتكم وتقبلوا من فائق التقدير والامتنان... إليكم بعض المفاهيم المتعلقة بالموضوع وأود منكم الاطلاع عليها قبل البدء بالإجابة عن أسئلة الواردة لا حق.

- القيادة الإدارية: التأثير في الأفراد و تنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك، لتحقيق أهداف التنظيم الإداري.
- تسيير المورد البشري: بأنها تخطيط ، تنظيم، توجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم و المحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة

الجزء الأول: المعلومات الشخصية: الرجاء وضع العلامة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيكم:

- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- الفئة العمرية: أقل من 25 سنة ☐ من 25 الى 39 سنة ☐ من 40 الى 54 سنة ☐
- من 55 سنة فأكثر ☐
- المؤهل العلمي : ثانوي وأقل من ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐
- عدد سنوات الخبرة : من 01 سنة إلى 05 سنوات ☐ من 06 سنوات الى 10 سنوات ☐
- أكثر من 10 سنوات ☐
- الحالة الاجتماعية : أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐
- مكان الإقامة : داخل تفرج تفرج تفرج ☐
- الوضعية الوظيفية : عامل دائم عامل مؤقت ☐
- التخصص العلمي : إدارتي ☐

الجزء الثاني: عبارات حول القيادة الإدارية: (الرجاء وضع العلامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم)

غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	العبارات
أولا: التنظيم .					
					1- التنظيم اليومي للأعمال مناسب لكل عمال المؤسسة .
					2- يمنحني رئيسي المباشر أنشطة تناسب تخصصي و خبراتي .
					3- يوفر لي رئيسي المباشر كافة الموارد المتاحة لأداء مهامتي بشكل جيد .
					4- رئيسي المباشر له دور أساسي في قيادة الأعمال و الأنشطة .
ثانيا: الاتصال .					
					5- يساهم رئيسي المباشر في تسهيل الاتصال ما بين أقسام العمل داخل المؤسسة .
					6- يوجد اتصال دائم بيني و بين رئيسي في العمل في المؤسسة .
					7- تطلعني مؤسستي بكل جديد يتعلق بأوضاع المؤسسة سواء كان هاما أو عاديا .
ثالثا: صناعة القرار.					
					8- يتخذ رؤسائي في العمل قراراتهم على ضوء تحليل البيانات بصورة كافية .
					9- يتخذ رئيسي المباشر في العمل القرارات التي تحقق أفضل النتائج الممكنة للمؤسسة .
					10- يسمح لي رئيسي بالمشاركة في اتخاذ القرارات الهامة .
					11- يسمح لي رئيسي الإدلاء برأيي أثناء علاج النزاعات و المشاكل .
رابعا: التحفيز .					
					12- أشعر بأني عنصر فاعل و أساسي في المؤسسة .
					13- تتوفر لي الظروف الصحية الملائمة للعمل في المؤسسة .
					14- نظام الأجور و الحوافز يتمشى و حاجياتنا الأساسية .
					15- تنسجم أهداف مؤسستي مع أهدافي و مصالحتي .
خامسا: الإشراف .					
					16- يقوم رئيسي المباشر بالرقابة الدورية في مواقع العمل .
					17- يقوم رئيسي المباشر في العمل بتقييم الأداء بشكل دوري .
					18- يعمل رئيسي المباشر في العمل على تحسين مستوى الأنشطة على ضوء نتائج التقييم .
سادسا : بناء فرق العمل .					
					19- يشجع رئيسي المباشر العمل الجماعي .
					20- يساهم زملائي في العمل بشكل فعال في تحسين أداء المؤسسة .
					21- يثمن رئيسي المباشر أداء فرق العمل .

الجزء الثالث: عبارات حول تسيير المورد البشري: (الرجاء وضع العلامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم)

غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	العبارات
					22- التخطيط الجيد للموارد البشرية يعطي وضع لإدارة المؤسسة في اكتشاف النقائص في إنجاز الأعمال.
					23- هناك تخطيط استراتيجي إيجابي للممارسات الوظيفية داخل المؤسسة .
					24- هناك تدوير ذكي للموارد البشرية في المؤسسة .
					25- للمؤسسة نظام أجور عادل .
					26- يستفيد العمال من دورات تدريبية بشكل منظم .
					27- العلاقة بين إدارة المؤسسة ونقابة العمال علاقة في إطارها القانوني دائما .
					28- تهتم المؤسسة بأنظمة الأمان والسلامة للعاملين.
					29- أنظمة الحوافز في المؤسسة مشجع على رفع الأداء .
					30- تتصف معايير تقييم الأداء في هذه المؤسسة بأنها مرنة .
					31- يتم التركيز في عملية تقييم أداء العاملين على مدى الالتزام بالقوانين والأنظمة .
					32- تساهم الترقية في الاستقرار الوظيفي للعاملين في المؤسسة .
					33- الرقابة على أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة هي عملية إيجابية وليست ضغط عليهم .

ملحق رقم (03) : مخرجات برنامج SPSS

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,889	21

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
التنظيم اليومي للأعمال مناسب لكل عمل المؤسسة	61,53	128,666	,322	,889
يمنحني رئيسي المباشر أنشطة تناسب تخصصي وخبرتي	61,70	129,497	,257	,891
يوفر لي رئيسي المباشر كافة الموارد المتاحة لأداء مهامي بشكل جيد	62,20	123,190	,517	,884
رئيسي المباشر له دور أساسي في قيادة الأعمال والأنشطة	61,58	124,199	,562	,883
يساهم رئيسي المباشر في تسهيل الاتصال ما بين أقسام العمل داخل المؤسسة	61,48	123,999	,554	,883
يوجد اتصال دائم بيني وبين رئيسي في العمل في المؤسسة	61,53	126,461	,446	,886
تطلعني مؤسستي بكل جديد يتعلق بأوضاع المؤسسة سواء كان هاماً أو عادياً	62,45	125,536	,410	,887
يتخذ رؤسائي في العمل قراراتهم على ضوء تحليل البيانات بصورة كافية	62,23	123,410	,565	,883
يتخذ رئيسي المباشر في العمل القرارات التي تحقق أفضل النتائج الممكنة للمؤسسة	61,93	119,251	,723	,878
يسمح لي رئيسي بالمشاركة في اتخاذ القرارات الهامة	62,40	126,656	,443	,886
يسمح لي رئيسي الإدلاء برأبي أثناء علاج النزاعات والمشاكل	62,25	122,141	,622	,881
أشعر بأنني عنصر فاعل و أساسي في المؤسسة	61,93	116,635	,719	,877
تتوفر لي الظروف الصحية الملائمة للعمل في المؤسسة	61,85	121,977	,534	,883
نظام الأجور والحوافز يتماشى وحاجياتي الأساسية	62,35	124,644	,516	,884
تتسجم أهداف مؤسستي مع أهدافي ومصالحتي	62,40	124,913	,514	,884
يقوم رئيسي المباشر بالرقابة الدورية في موقع العمل	61,85	127,515	,302	,891
يقوم رئيسي المباشر في العمل بتقييم الأداء بشكل دوري	61,90	128,195	,316	,890
يعمل رئيسي المباشر في العمل على تحسين مستوى الأنشطة على ضوء نتائج التقييم	62,10	123,374	,532	,884
يشجع رئيسي المباشر العمل الجماعي	61,88	123,292	,590	,882
يساهم زملائي في العمل بشكل فعال في تحسين أداء المؤسسة	61,58	126,763	,365	,888
يؤمن رئيسي المباشر أداء فرق العمل	61,93	121,302	,644	,880

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,926	12

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
التخطيط الجيد للموارد البشرية يعطي وضع لإدارة المؤسسة في اكتشاف النقائص في انجاز الأعمال	32,41	69,669	,617	,924
هناك تخطيط استراتيجي إيجابي للمسارات الوظيفية داخل المؤسسة	32,79	69,273	,749	,918
هناك تدوير ذكي للموارد البشرية في المؤسسة	33,33	70,965	,707	,920
للمؤسسة نظام أجور عادل	33,18	70,941	,622	,923
يستفيد العمال من دورات تدريبية بشكل منظم	33,28	69,103	,623	,924
العلاقة بين إدارة المؤسسة ونقابة العمال علاقة في إطارها القانوني دائما	32,87	69,009	,730	,919
تهتم المؤسسة بأنظمة الأمان والسلامة للعاملين	32,72	71,471	,670	,921
أنظمة الحوافز في المؤسسة مشجع على رفع الأداء	33,03	70,552	,779	,917
تتصف معايير تقييم الأداء في هذه المؤسسة بأنها مرنة	33,33	70,281	,753	,918
يتم التركيز في عملية تقييم أداء العاملين على مدى الالتزام بالقوانين والأنظمة	32,74	69,985	,688	,920
تساهم الترقية في الاستقرار الوظيفي للعاملين في المؤسسة	32,49	70,256	,732	,919
الرقابة على أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة هي عملية إيجابية وليست ضغط عليهم	32,69	71,429	,644	,922

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,944	33

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,676	4

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
التنظيم اليومي للأعمال مناسب لكل	9,67	5,199	,383	,655
عمال المؤسسة				
يمنحني رئيسي المباشر أنشطة تناسب تخصصي وخبرتي	9,85	4,490	,521	,566
يوفر لي رئيسي المباشر كافة الموارد المتاحة لأداء مهامي بشكل جيد	10,35	4,387	,502	,579
رئيسي المباشر له دور أساسي في قيادة الأعمال والأنشطة	9,73	5,128	,428	,629

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,502	3

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
يساهم رئيسي المباشر في تسهيل الاتصال ما بين اقسام العمل داخل المؤسسة	6,13	2,266	,387	,290
يوجد اتصال دائم بيني وبين رئيسي في العمل في المؤسسة	6,18	2,353	,375	,314
تطلعني مؤسستي بكل جديد يتعلق بأوضاع المؤسسة سواء كان هاما أو عاديا	7,10	2,400	,213	,595

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,719	4

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
يتخذ رؤسائي في العمل قراراتهم على ضوء تحليل البيانات بصورة كافية	8,58	5,122	,450	,690
يتخذ رئيسي المباشر في العمل القرارات التي تحقق أفضل النتائج الممكنة للمؤسسة	8,28	4,512	,565	,620
يسمح لي رئيسي بالمشاركة في اتخاذ القرارات الهامة	8,75	5,474	,411	,709
يسمح لي رئيسي الإدلاء برأيي أثناء علاج النزاعات والمشاكل	8,60	4,554	,607	,594

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,746	4

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
أشعر بأنني عنصر فاعل و أساسي في المؤسسة	8,55	5,485	,549	,687
تتوفر لي الظروف الصحية الملائمة للعمل في المؤسسة	8,48	5,846	,526	,698
نظام الأجور والحوافز يتماشى وحاجياتي الأساسية	8,98	6,128	,625	,647
تتسجم أهداف مؤسستي مع أهدافي ومصالحتي	9,03	6,743	,486	,718

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,678	3

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
يقوم رئيسي المباشر بالرقابة الدورية في موقع العمل	6,10	2,964	,457	,633
يقوم رئيسي المباشر في العمل بتقييم الأداء بشكل دوري	6,15	2,797	,645	,381
يعمل رئيسي المباشر في العمل على تحسين مستوى الأنشطة على ضوء نتائج التقييم	6,35	3,464	,391	,705

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,739	3

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
يشجع رئيسي المباشر العمل الجماعي	6,60	2,964	,605	,610
يساهم زملائي في العمل بشكل فعال في تحسين أداء المؤسسة	6,30	2,677	,594	,618
يؤمن رئيسي المباشر أداء فرق العمل	6,65	3,054	,499	,728

التنظيم اليومي للأعمال مناسب لكل عمال المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق إطلاقاً	1	2,5	2,5	2,5
غير موافق	5	12,5	12,5	15,0
محايد	10	25,0	25,0	40,0
موافق	20	50,0	50,0	90,0
موافق جداً	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

يمنحني رئيسي المباشر أنشطة تتناسب تخصصي وخبرتي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	10	25,0	25,0
	محايد	11	27,5	52,5
	موافق	14	35,0	87,5
	موافق جدا	5	12,5	100,0
Total		40	100,0	100,0

يوفر لي رئيسي المباشر كافة الموارد المتاحة لأداء مهماتي بشكل جيد

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقا	6	15,0	15,0
	غير موافق	7	17,5	32,5
	محايد	14	35,0	67,5
	موافق	13	32,5	100,0
Total		40	100,0	100,0

رئيسي المباشر له دور أساسي في قيادة الأعمال و الأنشطة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقا	1	2,5	2,5
	غير موافق	4	10,0	12,5
	محايد	14	35,0	47,5
	موافق	17	42,5	90,0
	موافق جدا	4	10,0	100,0
Total		40	100,0	100,0

يساهم رئيسي المباشر في تسهيل الاتصال ما بين أقسام العمل داخل المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقا	1	2,5	2,5
	غير موافق	5	12,5	15,0
	محايد	8	20,0	35,0
	موافق	22	55,0	90,0
	موافق جدا	4	10,0	100,0
Total		40	100,0	100,0

يوجد اتصال دائم بيني وبين رئيسي في العمل في المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقا	1	2,5	2,5
	غير موافق	4	10,0	12,5
	محايد	12	30,0	42,5
	موافق	19	47,5	90,0
	موافق جدا	4	10,0	100,0
Total		40	100,0	100,0

تطلعني مؤسستي بكل جديد يتعلق بأوضاع المؤسسة سواء كان هاما أو عاديا

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقا	5	12,5	12,5
	غير موافق	17	42,5	55,0
	محايد	8	20,0	75,0
	موافق	9	22,5	97,5
	موافق جدا	1	2,5	100,0
Total		40	100,0	100,0

يتخذ رؤسائي في العمل قراراتهم على ضوء تحليل البيانات بصورة كافية

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

Valide	غير موافق إطلاقاً	4	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	10	25,0	25,0	35,0
	محايد	15	37,5	37,5	72,5
	موافق	11	27,5	27,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

يتخذ رئيسي المباشر في العمل القرارات التي تحقق أفضل النتائج الممكنة للمؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقاً	3	7,5	7,5	7,5
	غير موافق	6	15,0	15,0	22,5
	محايد	17	42,5	42,5	65,0
	موافق	11	27,5	27,5	92,5
	موافق جداً	3	7,5	7,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

يسمح لي رئيسي بالمشاركة في اتخاذ القرارات الهامة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقاً	4	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	12	30,0	30,0	40,0
	محايد	19	47,5	47,5	87,5
	موافق	4	10,0	10,0	97,5
	موافق جداً	1	2,5	2,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

يسمح لي رئيسي الإداء برأيي أثناء علاج النزاعات والمشاكل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقاً	5	12,5	12,5	12,5
	غير موافق	8	20,0	20,0	32,5
	محايد	17	42,5	42,5	75,0
	موافق	10	25,0	25,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

تتوفر لي الظروف الصحية الملائمة للعمل في المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقاً	4	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	7	17,5	17,5	27,5
	محايد	8	20,0	20,0	47,5
	موافق	19	47,5	47,5	95,0
	موافق جداً	2	5,0	5,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

نظام الأجور والحوافز يتماشى وحاجياتي الأساسية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقاً	3	7,5	7,5	7,5
	غير موافق	15	37,5	37,5	45,0
	محايد	14	35,0	35,0	80,0
	موافق	7	17,5	17,5	97,5
	موافق جداً	1	2,5	2,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

تتسجم أهداف مؤسستي مع أهدافي ومصالحاتي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقاً	5	12,5	12,5	12,5
	غير موافق	11	27,5	27,5	40,0

محاييد	17	42,5	42,5	82,5
موافق	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

يقوم رئيسي المباشر بالرقابة الدورية في موقع العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق اطلاقا	4	10,0	10,0	10,0
غير موافق	6	15,0	15,0	25,0
محاييد	11	27,5	27,5	52,5
موافق	16	40,0	40,0	92,5
موافق جدا	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

يقوم رئيسي المباشر في العمل بتقييم الأداء بشكل دوري

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق اطلاقا	2	5,0	5,0	5,0
غير موافق	8	20,0	20,0	25,0
محاييد	15	37,5	37,5	62,5
موافق	12	30,0	30,0	92,5
موافق جدا	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

يشجع رئيسي المباشر العمل الجماعي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق اطلاقا	2	5,0	5,0	5,0
غير موافق	8	20,0	20,0	25,0
محاييد	11	27,5	27,5	52,5
موافق	19	47,5	47,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

يساهم زملائي في العمل بشكل فعال في تحسين أداء المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق اطلاقا	4	10,0	10,0	10,0
غير موافق	1	2,5	2,5	12,5
محاييد	10	25,0	25,0	37,5
موافق	22	55,0	55,0	92,5
موافق جدا	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

يثمن رئيسي المباشر أداء فرق العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق اطلاقا	3	7,5	7,5	7,5
غير موافق	8	20,0	20,0	27,5
محاييد	10	25,0	25,0	52,5
موافق	19	47,5	47,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

التخطيط الجيد للموارد البشرية يعطي وضع لإدارة المؤسسة في اكتشاف النقص في انجاز الأعمال

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق اطلاقا	4	10,0	10,0	10,0
غير موافق	3	7,5	7,5	17,5
محاييد	8	20,0	20,0	37,5

موافق	18	45,0	45,0	82,5
موافق جدا	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

هناك تخطيط استراتيجي ايجابي للمسارات الوظيفية داخل المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق اطلاقا	4	10,0	10,0	10,0
غير موافق	5	12,5	12,5	22,5
محايد	14	35,0	35,0	57,5
موافق	15	37,5	37,5	95,0
موافق جدا	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

هناك تدوير ذكي للموارد البشرية في المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق اطلاقا	6	15,0	15,0	15,0
غير موافق	11	27,5	27,5	42,5
محايد	16	40,0	40,0	82,5
موافق	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

للمؤسسة نظام أجور عادل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق اطلاقا	5	12,5	12,5	12,5
غير موافق	14	35,0	35,0	47,5
محايد	12	30,0	30,0	77,5
موافق	7	17,5	17,5	95,0
موافق جدا	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

يستفيد العمال من دورات تدريبية بشكل منظم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق اطلاقا	8	20,0	20,0	20,0
غير موافق	12	30,0	30,0	50,0
محايد	11	27,5	27,5	77,5
موافق	6	15,0	15,0	92,5
موافق جدا	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

العلاقة بين إدارة المؤسسة ونقابة العمال علاقة في إطارها القانوني دائما

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق اطلاقا	3	7,5	7,5	7,5
غير موافق	10	25,0	25,0	32,5
محايد	12	30,0	30,0	62,5
موافق	13	32,5	32,5	95,0
موافق جدا	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تهتم المؤسسة بأنظمة الأمان والسلامة للعاملين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق اطلاقا	2	5,0	5,0	5,0
غير موافق	7	17,5	17,5	22,5
محايد	13	32,5	32,5	55,0
موافق	17	42,5	42,5	97,5
موافق جدا	1	2,5	2,5	100,0

Total	40	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

أنظمة الحوافز في المؤسسة مشجع على رفع الأداء

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
غير موافق إطلاقاً	3	7,5	7,5	7,5
غير موافق	10	25,0	25,0	32,5
محايد	17	42,5	42,5	75,0
موافق	10	25,0	25,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تتصف معايير تقييم الأداء في هذه المؤسسة بأنها مرنة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
غير موافق إطلاقاً	6	15,0	15,0	15,0
غير موافق	12	30,0	30,0	45,0
محايد	16	40,0	40,0	85,0
موافق	6	15,0	15,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

يتم التركيز في عملية تقييم أداء العاملين على مدى الالتزام بالقوانين والأنظمة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
غير موافق إطلاقاً	3	7,5	7,5	7,5
غير موافق	9	22,5	22,5	30,0
محايد	7	17,5	17,5	47,5
موافق	21	52,5	52,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الرقابة على أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة هي عملية إيجابية وليست ضغط عليهم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
غير موافق إطلاقاً	2	5,0	5,1	5,1
غير موافق	9	22,5	23,1	28,2
محايد	7	17,5	17,9	46,2
موافق	21	52,5	53,8	100,0
Total	39	97,5	100,0	
Manquant				
Système	1	2,5		
Total	40	100,0		

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

	التنظيم اليومي للأعمال مناسب لكل عمل المؤسسة	يمنحني رئيسي المباشر أنشطة تناسب تخصصي وخبرتي	يوفر لي رئيسي المباشر كافة الموارد المتاحة لأداء مهماتي بشكل جيد	رئيسي المباشر له دور أساسي في قيادة الأعمال والأنشطة
N	40	40	40	40
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,53	3,35	2,85
	Ecart type	,933	1,001	,905
Différences les plus extrêmes	Absolue	,295	,217	,232
	Positif	,205	,162	,137
	Négatif	-,295	-,217	-,232
Statistiques de test		,295	,217	,232
Sig. asymptotique (bilatérale)		,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التنظيم ^b		Introduire

a. Variable dépendante : تسيير الموارد البشرية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,571 ^a	,326	,309	,62374

a. Prédictors : (Constante), التنظيم

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	7,165	1	7,165	18,417	,000 ^b
Résidus	14,784	38	,389		
Total	21,949	39			

a. Variable dépendante : تسير الموارد البشرية

b. Prédictors : (Constante), التنظيم

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	,958	,485		1,974

a. Variable dépendante : تسير الموارد البشرية

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
تسير الموارد البشرية	ذكر	29	2,8425	,75857	,14086
	أنثى	11	3,4015	,57833	,17437

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
تسير الموارد البشرية	Hypothèse de variances égales	,667	,419	-2,206	38	,033	-,55904	,25338	-1,07199	-,04609
	Hypothèse de variances inégales			-2,494	23,705	,020	-,55904	,22416	-1,02199	-,09609

ANOVA

تسير الموارد البشرية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter groupes	1,050	2	,525	,929	,404
Intra groupes	20,899	37	,565		
Total	21,949	39			

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
--------	---	--------	---------------	---------------------------------

1	,671 ^a	,450	,435	,56370
---	-------------------	------	------	--------

a. Prédictors : (Constante), صناعة القرار

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	,967	,375		2,580	,014
صناعة القرار	,712	,128	,671	5,575	,000

a. Variable dépendante : تسيير الموارد البشرية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,739 ^a	,546	,534	,51225

a. Prédictors : (Constante), التحفيز

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	11,978	1	11,978	45,647	,000 ^b
Résidus	9,971	38	,262		
Total	21,949	39			

a. Variable dépendante : تسيير الموارد البشرية

b. Prédictors : (Constante), التحفيز

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	,942	,315		2,992	,005
التحفيز	,704	,104	,739	6,756	,000

a. Variable dépendante : تسيير الموارد البشرية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,257 ^a	,066	,042	,73445

a. Prédictors : (Constante), الاشراف

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,451	1	1,451	2,690	,109 ^b
Résidus	20,498	38	,539		
Total	21,949	39			

a. Variable dépendante : تسيير الموارد البشرية

b. Prédictors : (Constante), الاشراف

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,827 ^a	,685	,676	,42674

a. Prédictors : (Constante), بناء فرق العمل

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	15,029	1	15,029	82,528	,000 ^b
Résidus	6,920	38	,182		
Total	21,949	39			

a. Variable dépendante : تسيير الموارد البشرية

b. Prédicteurs : (Constante), بناء فرق العمل

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	,470	,286		1,641	,109
بناء فرق العمل	,775	,085	,827	9,084	,000

a. Variable dépendante : تسيير الموارد البشرية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	14,612	1	14,612	75,679	,000 ^b
Résidus	7,337	38	,193		
Total	21,949	39			

a. Variable dépendante : تسيير الموارد البشرية

b. Prédicteurs : (Constante), القيادة الادارية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	-,414	,398		-1,039	,305
القيادة الادارية	1,101	,127	,816	8,699	,000

a. Variable dépendante : تسيير الموارد البشرية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,895 ^a	,800	,764	,36445

a. Prédicteurs : (Constante), بناء فرق العمل, الاشراف, التنظيم, صناعة القرار, التحفيز, الاتصال

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	-,338	,374		-,901	,374
التنظيم	,122	,144	,113	,845	,404
الاتصال	,168	,159	,153	1,060	,297
صناعة القرار	,144	,142	,136	1,012	,319
التحفيز	,172	,135	,181	1,274	,212
الاشراف	-,052	,099	-,056	-,523	,605
بناء فرق العمل	,502	,119	,536	4,226	,000

a. Variable dépendante : تسيير الموارد البشرية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,538 ^a	,289	,271	,64064

a. Prédicteurs : (Constante), الاتصال

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieure	Supérieure
تسيير الموارد البشرية	Hypothèse de variances égales	,002	,968	-1,217	37	,231	-,31867	,26181	-,84916	,21181

	Hypothèse de variances inégales			-1,172	19,443	,255	-,31867	,27192	- ,88692	,24958
--	--	--	--	--------	--------	------	---------	--------	-------------	--------