



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 على تنمية المهارات لدى المورد البشري

### دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-وحدة تقرت-

تحت إشراف الدكتور:

د. شاهد عبد الحكيم

إعداد الطالبان:

\* مريم الباتول حمية.

\* يسرى رعيدي.

اللجنة المناقشة

|        |                                                  |                    |
|--------|--------------------------------------------------|--------------------|
| رئيسا  | أستاذ محاضر -أ- بجامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي-   | د. دربال سمية      |
| مشرفا  | أستاذ محاضر -أ- بجامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي-   | د. شاهد عبد الحكيم |
| مناقشا | أستاذ تعليم عالي- بجامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي- | د. جديدي روضة      |

الموسم الجامعي: 2023/2022م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

يقال: "أن أول العلم الصمت وثانيه الاستماع وثالثه الحفظ ورابعه العمل وخامسه النشر".

فالحمد لله الذي ما تم جهد ولا ختم سعي إلا بفضلله وما تخطى العبد من عقبات وصعوبات إلا بتوفيقه.

الى معلمنا وحبيبنا سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم الى من قال فيهما الحق {واخفصلهم جناح  
الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيراً} سورة الإسراء:24.

الى الولدين الكريمين حفصلهما الله وأدامهما نوراً للدرب.

الى روح أجدادي بركة الحياة... رحمهما الله.

الى رمز فخري واعتزازي إخوتي الأعزاء.

إلى رمز الأمل برعومتي الصغيرة "سبأ"

الى كل الأهل والأقارب.

الى شموع العلم والمعرفة... أساتذتي الكرام.

الى كل من مد يد العون وساهم في إنجاز هذا العمل أقدم ثمرة جهدي عرفانا بفضلهم.

م.الباتول

# إهداء

إلى روح أبي الطاهرة رحمة الله عليه

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى الغالية على قلبي، إلى التي أنارت دربي بنصائحها، وكانت بحرا صافيا

يجري بفيض الحب، والبسمة

إلى من زينت حياتي بضياء البدر، وشموع الفرح، إلى من منحتني القوة والعزيمة لمواصلة الدرب

إلى من كانت سببا في مواصلة دراستي، إلى من علمتني الصبر والاجتهاد  
إلى أُمي الحبيبة.

إلى عائلتي الكريمة، من ساندوني في كثير من العقبات

إلى رفيقات المشوار اللاتي قاسمتني لحظاته رعاهم الله ووفقهم.

إلى أساتذتي وأهل الفضل علي الذين غمروني بالحب والتقدير والنصيحة والتوجيه والإرشاد.

إلى كل من كان لهم أثر على حياتي، وإلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلبي.

إلى كل هؤلاء أهديهم هذا العمل المتواضع، سائلة الله العلي القدير أن ينفعنا به ويمدنا بتوفيقه.

يسرى

## شكر وتقدير

أول من يشكر آناء الليل وأطراف النهار هو العلي القهار الأول والآخر والظاهر والباطن الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم نحمده حمداً كثيراً بعظمته وجلال قدره وكثرة نعمه ولما أعطاه لنا من القوة والإرادة، فالحمد كله والشكر كله أن وفقنا وألهمنا الصبر على المشاق التي واجهتنا لإنجاز هذا العمل المتواضع.

فلا يسعنا إلا أن نتقدم بخالص تشكراتنا واحترامنا الى الدكتور المشرف "شاهد عبد الحكيم" الذي لم يبخل علينا بعمله وجهده المتواصل وتوجيهاته السديدة فشكراً لك ونطلب الله عز وجل أن يجازيك خير جزاء.

كما نتقدم بأسمى عبارات الشكر الى السيد "سويسي صالح" رئيس مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز الذي أسهم بتوجيهاته.

كما نشكر أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا البحث المتواضع. والشكر موصول إلى كل معلم أفادنا بعلمه من أول المراحل الدراسية حتى هذه اللحظة. شكراً لكل من سعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة.

لكم منا كل الشكر والتقدير والامتنان.

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة "أثر القيادة الإدارية على تنمية المهارات لدى المورد البشري" وتمت الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز -وحدة تقرت-، واعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي للتحقق من تأثير المتغير المستقل المتمثل في أبعاد القيادة الإدارية (التنظيم، الاتصال، صناعة القرار، بناء فريق العمل، تحفيز العاملين، الإشراف، المتابعة والتقييم)، على المتغير التابع تنمية المهارات المورد البشري المتعلقة بموضوع البحث، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع 90 استمارة استبيان على الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة وتم الدراسة على 84 استمارة، ولتحليل هذه البيانات قد اعتمدنا على برنامج (SPSS) من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية لفرضيات الدراسة وتساؤلاتها، وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد مستوى مرتفع لتنمية المهارات في المؤسسة محل الدراسة بتأثير أبعاد القيادة الإدارية عليها من وجهة نظر العمال.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الإدارية، الأبعاد القيادية، تنمية المهارة، المهارات لدى المورد البشري.

**Summary:**

This study aims to learn about the "impact of management leadership on the development of skills in the human resource". The field study was conducted at SONLGAS, and we relied on the analytical descriptive curriculum to verify the impact of the independent variable of management leadership dimensions. (Organization, communication, decision-making, team building, motivation of workers, supervision, follow-up and evaluation) For this purpose, the study relied on the questionnaire as a tool for data collection, 90 questionnaires were distributed to the staff of the institution in question and 84 forms were examined. (SPSS) through the use of some statistical methods for the hypotheses and questions of the study, the study found that there is a high level of skills development in the institution being studied with the impact of administrative leadership dimensions on it from the workers' point of view.

**Keywords:** management leadership, leadership dimensions, skill development, human resource skills.

## قائمة المحتويات

|                                                                |                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                | العنوان                                                                               |
| /                                                              | الإهداء                                                                               |
| /                                                              | شكر وتقدير                                                                            |
| /                                                              | الملخص                                                                                |
| I                                                              | قائمة المحتويات                                                                       |
| VII-III                                                        | قائمة الجداول                                                                         |
| I                                                              | قائمة الأشكال                                                                         |
| I                                                              | قائمة الملاحق                                                                         |
| أ - د                                                          | مقدمة                                                                                 |
| <b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة</b>         |                                                                                       |
| 2                                                              | تمهيد.                                                                                |
| 3                                                              | المبحث الأول: الإطار المفاهيمي حول القيادة الإدارية وتنمية المهارة لدى المورد البشري. |
| 3                                                              | المطلب الأول: عموميات حول القيادة الإدارية.                                           |
| 19                                                             | المطلب الثاني: ماهية تنمية المهارات لدى المورد البشري .                               |
| 36                                                             | المبحث الثاني: الدراسات السابقة .                                                     |
| 36                                                             | المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة .                                                  |
| 47                                                             | المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة .                                              |
| 51                                                             | خلاصة.                                                                                |
| <b>الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية مؤسسة سونلغاز وحدة تقرت</b> |                                                                                       |
| 53                                                             | تمهيد.                                                                                |
| 54                                                             | المبحث الأول: الطريقة والأدوات.                                                       |
| 54                                                             | المطلب الأول: الطريقة المتبعة.                                                        |
| 66                                                             | المطلب الثاني: الأدوات والبرمجيات المستخدمة.                                          |
| 81                                                             | المبحث الثاني: دراسة نتائج الدراسة .                                                  |



## قائمة المحتويات

|     |                                                 |
|-----|-------------------------------------------------|
| 81  | المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية.      |
| 108 | المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية . |
| 112 | خلاصة الفصل                                     |
| 114 | خاتمة.                                          |
| 118 | قائمة المراجع.                                  |
| 125 | الملاحق .                                       |

| رقم الجدول | العنوان                                                                       | الصفحة |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 01.01      | التميز بين الإدارة والقيادة.                                                  | 6      |
| 02.01      | الفرق بين القيادة الرسمية والقيادة الغير رسمية.                               | 12     |
| 03.01      | دور كل نمط من أنماط القيادة الإدارية.                                         | 15     |
| 04.01      | أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.                          | 47     |
| 05.02      | الإحصائيات الخاصة بتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة.                          | 57     |
| 06.02      | توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي.                                             | 58     |
| 07.02      | أوزان واتجاهات ومستويات مقياس ليكارت الخماسي.                                 | 59     |
| 08.02      | توزيع المستجوبين حسب متغير الجنس.                                             | 59     |
| 09.02      | توزيع المستجوبين حسب متغير العمر.                                             | 60     |
| 10.02      | توزيع المستجوبين حسب متغير المؤهل العلمي.                                     | 61     |
| 11.02      | توزيع المستجوبين حسب متغير سنوات الخبرة.                                      | 62     |
| 12.02      | توزيع المستجوبين حسب متغير الفئة المهنية.                                     | 63     |
| 13.02      | توزيع محاور وأبعاد الدراسة حسب المتغيرين المستقل والتابع.                     | 65     |
| 14.02      | الصدق والاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول "التنظيم".                          | 67     |
| 15.02      | الصدق والاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني "الاتصال".                         | 68     |
| 16.02      | الصدق والاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث "صناعة القرار".                    | 68     |
| 17.02      | الصدق والاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع "تحفيز العاملين".                  | 69     |
| 18.02      | الصدق والاتساق الداخلي لفقرات البعد الخامس "بناء فريق العمل".                 | 70     |
| 19.02      | الصدق والاتساق الداخلي لفقرات البعد السادس "الاشراف والتوجيه".                | 71     |
| 20.02      | الصدق والاتساق الداخلي لفقرات البعد السابع "المتابعة والتقويم".               | 72     |
| 21.02      | الصدق والاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول القيادة الإدارية.                  | 73     |
| 22.02      | الصدق والاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني تنمية المهارات لدى المورد البشري. | 74     |
| 23.02      | قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة.                                       | 76     |

|     |                                                                                                                     |       |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 79  | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على المحور المتعلق بتنمية المهارات لدى المورد البشري. | 24.02 |
| 81  | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على بعد التنظيم.                                      | 25.02 |
| 82  | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على بعد الاتصال.                                      | 26.02 |
| 82  | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على بعد صناعة القرار.                                 | 27.02 |
| 83  | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على بعد تحفيز العاملين.                               | 28.02 |
| 84  | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على بعد بناء فريق العمل.                              | 29.02 |
| 85  | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على بعد الاشراف والتوجيه.                             | 30.02 |
| 86  | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على بعد المتابعة والتقييم.                            | 31.02 |
| 87  | التوزيع الطبيعي لتنمية المهارات.                                                                                    | 32.02 |
| 87  | اختبار رتبة ويلكوكسون لعينة واحدة.                                                                                  | 33.02 |
| 89  | علاقة الارتباط بين المتغير المستقل أبعاد القيادة الإدارية والمتغير التابع.                                          | 34.02 |
| 92  | يبين المتغيرات التي تم إدخالها في معادلة خط الانحدار a.                                                             | 35.02 |
| 93  | المتغيرات المستقلة المستبعدة في دراسة الأثر.                                                                        | 36.02 |
| 94  | ملخص نموذج خط الانحدار.                                                                                             | 37.02 |
| 96  | جودة النموذج الخطي ANOVA                                                                                            | 38.02 |
| 98  | معاملات معادلة خط الانحدار ودلالاتها المعنوية Coefficients a                                                        | 39.02 |
| 101 | نتائج اختبار (T) لدلالة الفروق بين الذكور والاناث على متغيري الدراسة.                                               | 40.02 |
| 102 | يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين الفئات العمرية في درجة متغيري الدراسة.                         | 41.02 |

|     |                                                                                               |       |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 103 | يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين المؤهلات العلمية في درجة متغيري الدراسة. | 42.02 |
| 104 | يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين فئات الخبرة في درجة متغيري الدراسة.      | 43.02 |
| 106 | يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين الفئات المهنية في درجة متغيري الدراسة.   | 45.02 |

## قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان                                           | رقم الشكل |
|--------|---------------------------------------------------|-----------|
| 5      | يوضح نموذج الدراسة.                               | 01.01     |
| 9      | أبعاد القيادة الإدارية.                           | 02.01     |
| 56     | الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز.                   | 01.02     |
| 58     | توزيع الاستبيان على مؤسسة سونلغاز.                | 02.02     |
| 60     | توزيع نسبة المستجوبين حسب متغير الجنس.            | 03.02     |
| 61     | توزيع نسبة المستجوبين حسب متغير العمر.            | 04.02     |
| 62     | توزيع نسبة المستجوبين حسب متغير المؤهل العلمي.    | 05.02     |
| 63     | توزيع نسبة المستجوبين حسب متغير عدد سنوات الخبرة. | 06.02     |
| 64     | توزيع نسبة المستجوبين حسب متغير الفئة المهنية .   | 07.02     |

| الصفحة  | العنوان                  | رقم الملحق |
|---------|--------------------------|------------|
| 128     | قائمة الأساتذة المحكمين. | 01         |
| 131-129 | الاستبيان.               | 02         |
| 157-132 | مخرجات. SPSS             | 03         |

# مقدمة

## مقدمة.

لقد أصبحت كافة المؤسسات والجهات الحكومية وغيرها تركز على المورد البشري بشكل كبير لما له من أهمية وتأثير على واقعها ومستقبلها لاستحواذه على مهارات فكرية وقدرات تقنية، وكل هذا يكون من خلال قائد مغوار يتحلى بخصائصه القيادية.

غير أن امتلاك صفة القيادة وحدها غير كافية لضمان الأداء الجيد والتميز، وبما أن العنصر البشري هو الفعال في تحقيق التقدم والتطور، تهتم المؤسسة بتنمية مهاراته وقدراته التي أصبحت في حد ذاتها تشكل الميزة التنافسية، ولتحقيق هذه الغاية فإن الكثير من المؤسسات تقوم بالعمل على اكسابهم هذه المهارات التي تعد المحرك الأساسي لكافة النجاحات التي تحققها المؤسسة على مختلف نشاطاتها وذلك من خلال عمليات التدريب الذي أصبح يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم منها المتقدمة والنامية على حد سواء ، بهدف تزويد المورد البشري بالمعلومات والأساليب المختلفة المتجددة على طبيعة أعمالهم الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة التأثير فيهم بتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية.

وعليه نطرح الإشكالية التالية: ما مدى تأثير القيادة الإدارية على تنمية المهارات لدى المورد البشري في مؤسسة سونلغاز -وحدة تقرت-؟.

وسوف نحاول الإجابة على هذه الإشكالية من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مستوى تنمية المهارات لدى المورد البشري بمؤسسة سونلغاز -وحدة تقرت-؟.
- ما هو مستوى توفير أبعاد القيادة الإدارية بمؤسسة سونلغاز -وحدة تقرت-؟.
- ما أثر أبعاد القيادة الإدارية على تنمية المهارات في مؤسسة سونلغاز -وحدة تقرت-؟.
- هل يوجد فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية لمتغيري الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئة المهنية)؟.

## 2-فرضيات الدراسة:

- يوجد مستوى مرتفع لتنمية المهارات لدى المورد البشري بمؤسسة محل الدراسة.



- يوجد مستوى متوسط لتوفير أبعاد القيادة الإدارية بمؤسسة سونلغاز -وحدة تقرت-.
- يوجد تأثير لأبعاد القيادة الإدارية (التنظيم، الاتصال، صناعة القرار، تحفيز العاملين، بناء فريق العمل، الإشراف، المتابعة والتقييم) على تنمية المهارات في مؤسسة سونلغاز -وحدة تقرت-.
- توجد فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية لمتغيري الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئة العمرية).

### 3-أسباب اختيار الدراسة:

- الرغبة الشخصية.
- معرفة العلاقة بين متغيري الدراسة القيادة الإدارية وتنمية المهارات.
- إبراز أثر القيادة الإدارية على تنمية المهارات لدى المورد البشري.
- مدى التركيز على تنمية المهارات لأنه يعد استثمارا حقيقي لتطوير الموارد البشرية والوصول لمستوى الكفاءة المرجو.
- معرفة الدور الذي تؤديه تنمية المهارات لمعالجة مشكل الأداء ويكون ذلك بإنجاح برامج التدريب وتفعيل التغيير المطلوب لبلوغ أهداف المؤسسة.

### 4-أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة العلمية والإدارية في كون أن القيادة الإدارية تعد موضوعا أساسيا في الدراسات والبحوث العلمية، الذي تثري المعرفة العلمية في مجال القيادة الإدارية وتأثيرها على تنمية المهارات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، كما نأمل أن تؤدي هذه الدراسة إضافة علمية للدراسات الإدارية في هذا المجال.

### 5-أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف من بينها:

- إبراز فعالية القيادة الإدارية وأهميتها.
- معرفة أثر القيادة الإدارية على تنمية المهارات.

- معرفة واقع تنمية المهارات في مؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على دور أبعاد القيادة الإدارية في تنمية المهارات لدى المورد البشري.
- تشخيص العلاقة بين القيادة الإدارية وتنمية المهارات.

#### 6-حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: مؤسسة سونلغاز -وحدة نفرت- ولاية ورقلة.
- الحدود الزمنية: حددت الفترة ما بين 12 مارس 2023 إلى 27 مارس 2023.

#### 7-صعوبات الدراسة:

لقد واجهنا عدة صعوبات في إعداد هذه المذكرة من بينها:

- قلة وجود دراسات تناولت موضوع تنمية المهارات لدى المورد البشري.
- صعوبة الحصول على بعض الملاحق والوثائق في المؤسسة محل الدراسة.
- ضغط العمل في المؤسسة محل الدراسة مما أدى إلى صعوبة تحديد وقت للتربص.
- ضيق الوقت في إعداد الجانب التطبيقي.

#### 8-منهج الدراسة:

المنهج المتبع في هذه الدراسة للإجابة عن الإشكالية المطروحة يتمثل في المنهج الوصفي حيث له أهمية في دراسة الظواهر الإنسانية لوصف خصائصها بدقة، وهذا بالنسبة للجزء النظري من خلال أهم الكتب والدراسات والمقالات، أما الجانب التطبيقي اعتمدنا على المنهج التحليلي وذلك باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، كما استخدمنا برنامج الحزم الإحصائية ( SPSS ) من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها للوصول الى نتائج الدراسة.

#### 9-هيكل الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة اتبعنا الخطة التالية: تم تقسيم موضوع البحث إلى فصلين هما، الفصل الأول حول الأدبيات النظرية للقيادة الإدارية وتنمية المهارات لدى المورد البشري حيث تم تقسيم هذا

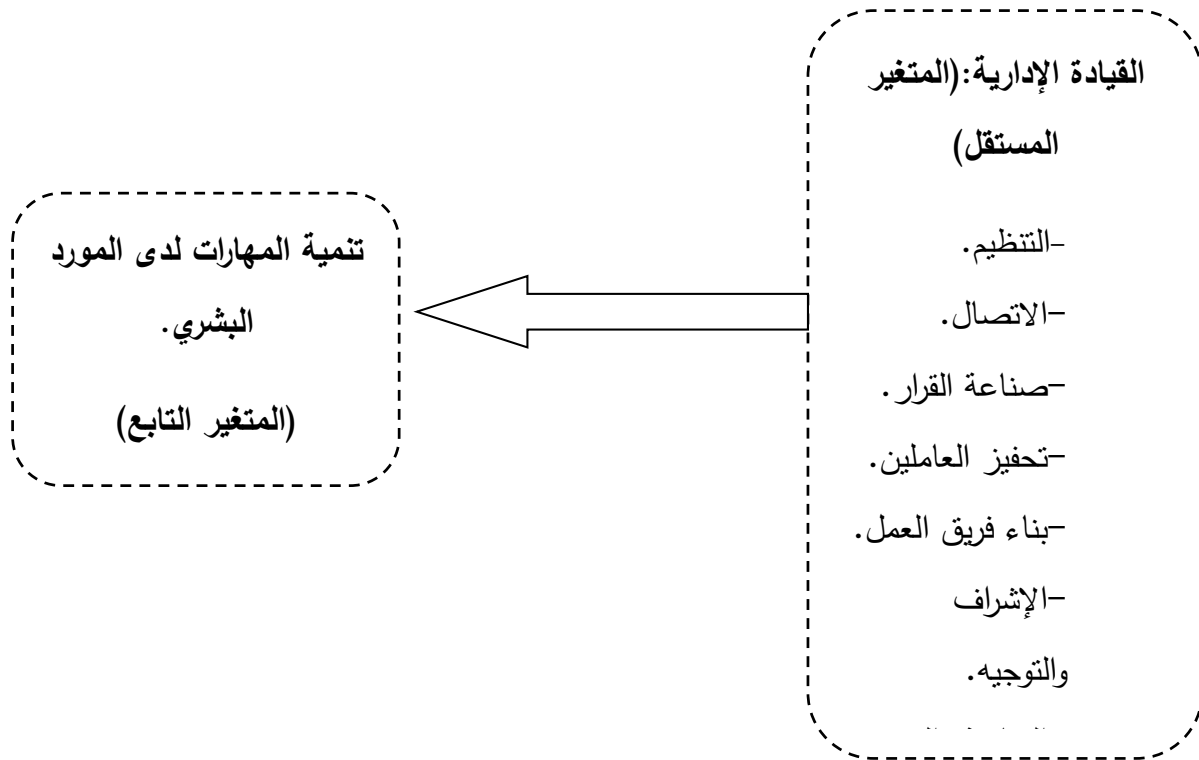
الفصل إلى مبحثين المبحث الأول تضمن الإطار المفاهيمي حول القيادة الإدارية وتنمية المهارات، والمبحث الثاني تضمن الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني تناول الدراسة الميدانية لأثر القيادة الإدارية على تنمية المهارات لدى المورد البشري في مؤسسة سونلغاز -وحدة تقرت- حيث تم تقسيمها إلى مبحثين فالأول تطرقنا فيه إلى الطريقة والأدوات المستخدمة وفي الأخير تم عرض النتائج ومناقشتها.

## 10- نموذج الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة واستخلاص النتائج تم اعتماد نموذج افتراضي يتضمن متغيرين، القيادة الإدارية التي تمثل المتغير المستقل، والمتغير التابع المتمثل في تنمية المهارات لدى المورد البشري.

شكل (01.01): يوضح نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

## الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة الإدارية وتنمية المهارات لدى  
المورد البشري.

## تمهيد.

أصبح الاهتمام بالقوى العاملة ورعايتها أهم القضايا التي تشغل بال المسيرين في المؤسسات، ولا يزال موضوع القيادة الإدارية يشكل محور اهتمام كبير من الباحثين منذ فترة طويلة وتتركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة، وتعتبر ضرورة لنجاح كل مؤسسة. كون المورد البشري يمثل عنصرا هاما من عناصر القيادة، ولا يمكن أن تصل المؤسسة إلى هدفها دون توفير الخبرات والمهارات البشرية لدورها المهم في مساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها.

في إطار هذا السياق سنتطرق في هذا الفصل الذي قسم إلى مبحثين، فمن خلال المبحث الأول تم التعرف على المفاهيم الأساسية حول القيادة الإدارية وتنمية المهارات لدى المورد البشري، أما المبحث الثاني تطرقنا إلى الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة.

## **المبحث الأول: الإطار المفاهيمي حول القيادة الإدارية وتنمية مهارات المورد البشري.**

كل مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها، وذلك من خلال اعتمادها على مواردها البشري ذو المهارات والقدرات المميزة، والعنصر الأهم في الموارد البشرية الذي تعتمد عليه المؤسسة هو القائد. فالقيادة الإدارية من بين الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير وتتعلق بكل وظائف التسيير فبدونها لا يمكن للتخطيط ولا للتنظيم ولا لاتخاذ القرار من تطويرها وتعزيزها والحفاظ عليها واستغلال الموظفين بالشكل الصحيح صوب تحقيق الأهداف المرجوة من تأسيس المؤسسة.

وعليه تظهر أهمية القيادة الإدارية في تسيير المؤسسة وتنمية المهارات لدى المورد البشري، وهذا ما سنحاول توضيحه في هذا المبحث.

### **المطلب الأول: عموميات حول القيادة الإدارية.**

إن دراسة القيادة لها أهمية فيما يتعلق بتسيير المؤسسات أو ما يسمى بالقيادة الإدارية فهي تجمع بين القائد والإدارة في المؤسسة.

#### **أولاً: مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها.**

يعتبر مفهوم القيادة الإدارية مهماً جداً للباحثين في هذا المجال لأنهم يرون المفهوم بشكل مختلف بسبب التوجهات الفكرية المختلفة.

#### **1- تعريف القيادة "Leadership":**

عملية القيادة هي إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم، كما قال (وارين بنيس وبيرت نانوس): "إن المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2007، ص 11.

- عرفها الكاتب (رانسيسلايكرت-Rensis liker) القيادة بأنها: " قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة ".<sup>1</sup>
- ويرى (باس-Bass) بأنها: " العملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجهاتهم نحو الاتجاه المرغوب ".<sup>2</sup>
- كما تعرف على أنها السلوك الذي يوجه عددا معينا من الأشخاص في المجموعة لتحقيق الأهداف والغايات.<sup>3</sup>

## 1-2-تعريف الإدارة " Administration :

عملية إنسانية ونشاط إنساني غايتها تحقيق أهداف محددة، وتعني مجموعة من العلاقات والاتصالات والتفاعلات بين فئات ومهن ذات أهداف وتطلعات متباينة.<sup>4</sup>

## 1-3- تعريف القيادة الإدارية " Administrative leadership :

تختلف القيادة الإدارية عن القيادة العامة في أن قوة القيادة تتبع من السمات الشخصية للقائد، بينما تعتمد القيادة الإدارية أولاً على السلطة الرسمية ثم على ما هو متاح للسمات الشخصية في تنفيذ أنشطتها. وعلاوة على ذلك نجد أن القيادة الإدارية تمثل العملية التي يتأثر بها الأفراد داخل كيان تنظيمي بخصائص

---

1حنان نواصرة، سلاف هواين، دور القيادة الإدارية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي، دراسة حالة مديرية الضرائب بجبل، مذكرة ماستر في العلوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بجبل، الجزائر، 2016/2017، ص 9.

2نفس المرجع.

<sup>3</sup> Abbas mezeal musharf alsahlani ,Administrative leadership styles and their role in improving job satisfaction :an analytical research in Al Sadr medical city Najaf , net journal of Social Sciences , Vol 057 , n°2 , Iraq , jun 2019 , p 52.

4شهرزاد محمد شهاب، القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، مجلة دراسات تربوية، الجزائر، العدد 11، جويلية 2010، ص 99.

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة الإدارية وتنمية المهارات لدى المورد البشري.

وأنشطة وتخصصات محددة ولا يوجد تعريف موحد للقيادة الإدارية بل هناك تعريفات عديدة من أبرزها نذكر منها:

- القيادة الإدارية هي: "الوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة".<sup>1</sup>
- القيادة الإدارية هي: "توجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال انقياد أفراد الجماعة طوعية للقائد الإداري وذلك لما يتمتع به من خصائص وميزات وقدرات، وكذا ظروف مواتية تساعد على التأثير في الجماعة".<sup>2</sup>
- ويعتبر أحد الباحثين أن: "القيادة هي مجموعة من النشاطات أو الأعمال، والتي تنصب أساسا على الاتصالات التي تحدث بين الأفراد والتي يمكن أن تؤثر من خلالها الرئيس أو المسير في سلوك مرؤوسيه وفق تحقيق إرادي للأهداف، وما تعلق منها بالمؤسسة أو الجماعة".<sup>3</sup>
- يرى (آلن-L.Allen) أن القيادة الإدارية هي: "النشاط الذي يمارسه المدير لجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال".<sup>4</sup>

---

1بطرس حلاق ، الإجازة في الإعلام والاتصال، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص 16-15 .

2خالد بوجعدار، شهناز درويش، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 32، نوفمبر 2013، ص 184.

3برو هشام، القيادة الإدارية الفعالة ودورها في إدارة الموارد البشرية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، جوان 2019، ص 50.

4عينة المسعود، القيادة الإدارية ودورها في عملية الرقابة الإدارية في الإدارة الجزائرية، دراسة ميدانية لخمس بلديات من ولاية الجلفة، مذكرة ماجستير بقسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص صنع السياسات العامة، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر، 2010/2009، ص 20.



## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة الإدارية وتنمية المهارات لدى المورد البشري.

- كما يعرفها (بول-استرونج) بأنها: "ليست مجموعة المهارات الميكانيكية أو الخارجية ولكنها في الحقيقة مزيج من الشخصية والسلوك والسمعة تنميها عبر فترة من الزمن والاحترام لمشاعر وأحاسيس الآخرين ومزيج متوازن من الثقة بالنفس والتواضع".<sup>1</sup>
- ويعرفها (كونتز وأدونيل-Koontz and O'donnell ) بأنها: "إنه فن أو عملية التأثير على الناس حتى يتعاونوا بحماس وإرادة لتحقيق الأهداف الجماعية".<sup>2</sup>
- يعرفها (أنور-أرسالن) بأنها: "القدرة على التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض معين، وذلك باستعمال التأثير أو السلطة الرسمية عند الضرورة".<sup>3</sup>
- في حين يعرفها (عبد الكريم درويش) بقوله: "هي القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى له بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته".<sup>4</sup>

### جدول رقم (01.01): التمييز بين الإدارة والقيادة.

| الإدارة                              | القيادة                                               |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| -تساعد على استمرار العمل.            | -تقوم بالتجديد والتنمية والتطوير.                     |
| -تعتمد على الهيمنة والسيطرة.         | -تعتمد على الثقة المتبادلة من خلال العمل بروح الفريق. |
| -تركز على أداء الأعمال بطريقة صحيحة. | -تركز على ضرورة فعل الشيء الصحيح من أول مرة.          |

1حبي سعيدة، قجة رضا، القيادة التشاركية في ظل مراحل تسير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية رؤية سوسيو اقتصادية، مجلة المعيار، الجزائر، مجلد 25، العدد 58، 2021، ص 961.

<sup>2</sup>Allem Fatima, chelil abedllatif, **L'impact du leadership sur le comportement de l'individu au sein de l'organisation** étude de cas : L'entreprise SEROR Tlemcen, Al Bashaer Economique journal, vol 5, n°3, Algérie, Décembre 2019, p:937.

<sup>3</sup>بن كماش راضية، تأثير التمكين الإداري على أداء القيادة الإدارية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي تخصص إدارة محلية،كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2020/2021، ص46.

<sup>4</sup>عينة مسعود، مرجع سبق ذكره، ص 20.

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة الإدارية وتنمية المهارات لدى المورد البشري.

المصدر: محمد السيد الطوخي، دور القيادة الإدارية في فاعلية الموارد البشرية، مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، العدد 30، 2021، ص 646.

من خلال ما سبق يمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها: " قوة تأثير الفرد (القائد) على الآخرين ومنح الثقة المتبادلة داخل روح الفريق لجعلهم يقومون بالعمل المطلوب منهم من أجل تحقيق هدف ما، كما أنها تشمل جميع الوظائف الإدارية "

### 2- أهمية القيادة الإدارية:

إن وجود القائد أمر مهم، لأن مهمته تمكن في بذل كل ما من شأنه التأثير في الجماعة لتعمل في جو يسوده التعاون لتحقيق هدف معين، ولهذا فالقيادة هي جماع سلوك الفرد القائد الذي يسعى للتأثير في سلوك غيره. وللقيادة أهمية في الإسلام وهي تحقيق الخلافة في الأرض، من أجل الصلاح والإصلاح ولذلك كان أمر الله واضحاً في قوله تعالى: "فلا وربك لا يؤمنون حتى يحكموك فيما شجر بينهم ثم لا يجدوا في أنفسهم حرجاً مما قضيت ويسلموا تسليماً". (النساء الآية: 65) <sup>1</sup>

وتبرز أهمية القيادة الإدارية من خلال ما يلي: <sup>2</sup>

- ✓ تعد حلقة الوصل بين الموظفين وبرنامج المؤسسة ورؤيتها للمستقبل.
- ✓ تعتبر بوتقة تنصهر فيها جميع المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الإدارية.
- ✓ تدعيم القوى الإيجابية في المنشأة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- ✓ السيطرة على قضايا العمل وحل المشكلات وحل الخلافات وموازنة الآراء.
- ✓ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنشأة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد الإداري قدوة لهم.
- ✓ مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنشأة.

1ناصر محمد إبراهيم مجمي، أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية، رسالة لاستكمال درجة ماجستير في الآداب في علم النفس، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1425هـ/2004م، ص 21.

2بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 21.

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة الإدارية وتنمية المهارات لدى المورد البشري.

✓ تسهل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

### ثانيا: أبعاد القيادة الإدارية.

تتمثل أبعاد القيادة الإدارية فيما يلي:

- **التنظيم:** يشير إلى تنفيذ القوانين واللوائح المتعلقة بالموظفين والمكاتب العامة، مثل اختيار الموظفين، والتحقق من قدرات الموظفين، والمشاركة في تدريب الموظفين، والإشراف على الترقية، والمكافآت، والانضباط، والنقل، والتقاعد.<sup>1</sup>

- **الاتصال:** يعرف "أنجل باركنسون" الاتصال على أنه عملية منظمة، نظامية وعفوية، تتطوي على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى بشرط أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة من قبل المستهدفين بها.<sup>2</sup>

- **صناعه القرار:** إن صناعه القرار هو نشاط يتناول كل الأعمال داخل المنظمة ويتم على كاهه المستويات الإدارية.<sup>3</sup>

- **المتابعة والتقييم:** عملية إصدار الحكم على قيمة الأشياء أو الأشخاص أو الموضوعات بمعنى يتطلب استخدام المعايير أو المستويات أو المحكمات لتقدير هذه القيمة، كما يتضمن أيضا معنى التحسين أو التعديل أو التطوير الذي يعتمد على هذه الأحكام.<sup>4</sup>

---

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

2 دغفل فاطمة، بن رجم عبد الغفار، أثر استخدام الاتصال الإداري على الولاء التنظيمي للموظفين في المؤسسة، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة خلال سنة 2017، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، الجزائر، 15/05/2019، ص 72.

3 لوقاسي وفاء، لوقاسي هناء، القيادة بالتمكين وأثرها على أداء العاملين، دراسة ميدانية على شركة السويدي للكابلات عين الدفلى، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي، بونعامة بخميس مليانة، الجزائر، 2014/2015، ص 15.

4 عز الدين بشقه، عوامل استثارة دافعية الإنجاز لدى طلبة L.M.D، دراسة ميدانية بجامعة أم البواقي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2008/2009، ص 46.

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة الإدارية وتنمية المهارات لدى المورد البشري.

- **تحفيز العاملين:** مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية للإنسان، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته.<sup>1</sup>

- **بناء فريق العمل:** لا يمكن أن تخلو المؤسسات من العمل الجماعي أو يطلق عليه اسم فرق العمل، ومثل هذه الفرق يمكن أن تأخذ عدة أحجام أو عدة أشكال، ويعرف فريق العمل بأنه: " جماعة تتكامل مهارات أعضائها، ويلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة من أهداف الأداء ".<sup>2</sup>

- **الإشراف (التوجيه):** المشرف أو القائد هو الشخص المسئول عن إنجاز العمل الذي ينفذ عادة عن طريق الغير، ولا يقتصر الإشراف أو القيادة أو التوجيه على مجرد إعطاء الأوامر والتعليمات أو مراقبة المسؤولين لتقييم أدائهم فحسب، بل يتعداه إلى السعي نحو خلق الرغبة في العمل وحفز كل فرد من أعضاء الجماعة نحو تحقيق أداء أفضل وإنتاجية أعلى.<sup>3</sup>

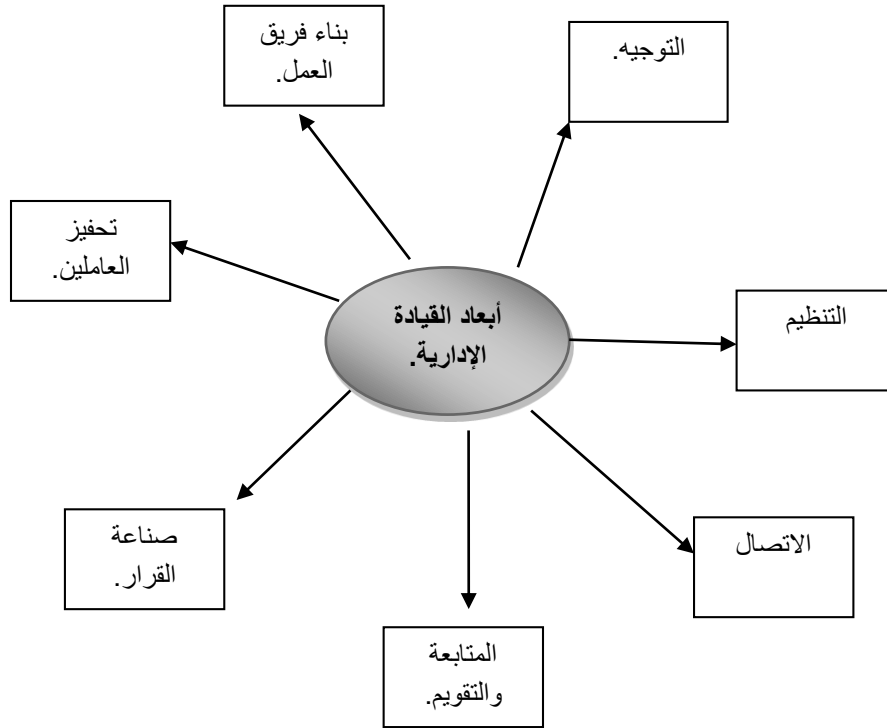
---

1 غازي حسن عودة الحلايبة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 9.

2 أيت بارة شفيعة، دور القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2010/2009، ص 69.

3 أحمد العرافي، إسماعيل حبنده، أثر القيادة الإدارية على تسيير المورد البشري، دراسة حالة بشركة هندسة الكهرباء والغاز -وحدة تقري-، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2018/2019، ص 6.

الشكل رقم (01.01): أبعاد القيادة الإدارية.



المصدر: من إعداد الطالبتان.

### ثالثاً: أنماط القيادة الإدارية.

تصنف أساليب القيادة الإدارية المرؤوسين وفقاً لأسلوب القائد، ودرجة سيطرته على السلطات، ومدى مشاركته مع الآخرين في صنع القرار، واعتماده على إبداع الدافع للعمل مع المرؤوسين، وخروجه عن جميع المسؤوليات، حيث يعتمد كلياً على مرؤوسي الإدارة، دون توجيههم ومشاركتهم في عملية صنع القرار، وقد صنف هذه الأنماط إلى:

**أ- وفق الدوافع:**

تقسم الإدارة إلى قسمين:<sup>1</sup>

✓ **القائد الإيجابي:** يدفع مجموعته إلى العمل وزيادة كفاءتهم عن طريق إثارة حوافزهم الذاتية واقتناعهم بالهدف وكسب تعاونهم.

✓ **القائد السلبي:** يدفع أفراد مجموعته إلى العمل باستعمال العنف والشدة واستخدام الحوافز القائمة على الخوف والتهديد.

**ب- من حيث سلطة القيادة:**

تتقسم إلى نوعين:<sup>2</sup>

✓ **القيادة غير الرسمية:**

تظهر القيادة غير الرسمية في مواقف اجتماعية تفرزها العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد مثل السمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانيات المتراكمة التي يمتلكها هؤلاء الأفراد إذ يكون للجانب الرسمي أي دور في بروز هذا النوع من القيادة.

ومما يسهم في ظهور هذا النوع من القيادة التباين الكبير في طبيعة الأفراد، واختلاف قابليتهم، ومكانتهم الاجتماعية وأدوارهم، ومن هنا يتضح أن القيادة غير الرسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، وتقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على أنه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة.

كما اهتمت بعض الإدارات الرسمية بشكل عام من استفادة الأشخاص القيايين وذلك بإعطائهم مراكز رسمية لكسب ولائهم للمنظمة الرسمية والاستفادة من قدراتهم القيادية في نشاطات ومهام المنظمات التي يعملون بها.

---

1صلاح هادي الحسيني، اعتصام الشكرجي، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2015، ص 68.

2نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العائر تبسة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2013، ص 62-63.

## ✓ القيادة الرسمية:

وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة في خطوط الهيكل التنظيمي.

ويلعب الجانب الإشرافي دورا مهما في إدارة أنشطة المنظمة حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية تجاه جماعة من الأفراد العاملين المسئول عنهم وعليهم كمرووسين وتلقى التعليمات وتنفيذه وفق للأنظمة السائدة ويمثل المدير بموجب ذلك أي مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة، سواء أكان مدير القسم أو الشعبية أو ملاحظ العمل.

وتتأثر عملية القيادة الرسمية من المتغيرات، مثل حجم المنظمة التي يعمل رئيسا لها ومدى تعقيدها ودرجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة، ومدى تحويلا لصلاحيات وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباط مع التقسيمات الأخرى.

## - وفق مركزية السلطة، يمكن تقسيمها إلى:<sup>1</sup>

✓ قيادات لامركزية: تعتمد على تفويض السلطة للمرووسين، لاتخاذ الكثير من القرارات مع الحفاظ بالرقابة (Control) على الموضوعات المهمة والضرورية.

✓ قيادات مركزية: تعتمد على التركيز السلطة في يدها، والمركزية في اتخاذ القرارات وتلج إليها القيادة عندما تكون الأخطاء التي ترتكبها المستويات الإدارية الأدنى مكلفة جدا تجنبنا لذلك، أو لأنها تريد أن تقدم صورة متكاملة عن الموقف أو تحاول أن تتفهم الموقف بصورة عامة.

الجدول رقم (02.01): الفرق بين القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية.

| القيادة الرسمية                                             | القيادة الغير الرسمية.             |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| -يتم تعيين القائد الرسمي بطريقة رسمية من قبل الجهة المختصة. | -القائد غير الرسمي تختاره الجماعة. |

1اصلاح هادي الحسيني، اعتصام الشكرجي، مرجع سبق ذكره، ص 69.

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة الإدارية وتنمية المهارات لدى المورد البشري.

|                                                                                                                     |                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| -القائد غير الرسمي يسعى لتحقيق أهداف العاملين وإشباع حاجاتهم في الرتبة الأولى ولو كان ذلك على حاجات الأهداف العامة. | -يهتم القائد بمختلف الأهداف العامة ويعتبر إشباع حاجات العاملين وسيلة لتحقيق أهداف العاملين. |
| -سلطة القائد غير الرسمي شخصية تتضمن الاحترام والتشجيع أو عدم الاحترام وفقد الثقة.                                   | -يتمتع القائد الرسمي بسلطة رسمية على مرؤوسيه تمكنه من ممارسة سلطتي الثواب والعقاب.          |
| -يستمد القائد غير الرسمي سلطة من مصادر أخرى قد تكون شخصية في معظمها.                                                | -يستمد القائد الرسمي سلطته من مكانته الوظيفية.                                              |

المصدر: طافر مريم، بومجبرك أحلام، القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح -الطاهير-، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن بجيجل، الجزائر، 2018/2019، ص 39.

### ج-من حيث أساليب القيادة وأجواء العمل (البعد السلوكي):

#### ✓ القيادة الأوتوقراطية (الدكتاتورية) "Autocratic Style":

تقوم فلسفة هذا النمط على مبدأ أنّ القائد يجبر مرؤوسيه على أداء الأعمال انطلاقاً من سلطته الرسمية التي تحوّلها إياها اللوائح والقوانين التنظيمية، واهم ما يميز قائد هذا الأسلوب انه لا يثق في إتباعه، حيث تقوم بمراقبتهم باستمرار ولا يفوض سلطاته بل يحاول دائما أن تكون كل الأوامر تحت سيطرته، على إيجاد الدافع الى العمل لديهم عن طريق ما يسمى بسلطة الجزاء، فيستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد والعقاب، وفرض السلطة بفرض توجيهاته على مرؤوسه، كما تكون الاتصالات في اتجاه واحد من الأعلى الى الأسفل، والقائد وفق هذا النمط يركز على العمل ويُهمل العلاقات الإنسانية.<sup>1</sup>

من بين الآثار الإيجابية والسلبية للنمط الأوتوقراطي نجد:<sup>2</sup>

#### 1- الإيجابيات: نذكر من بينها:

1راضية يوسف، أمال يوب، أنماط القيادة الإدارية وأثرها في الاحتراق الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في بلديات دائرة بوشقوق، مجلة رؤى اقتصادية، مخبر الاقتصاد المالية وإدارة الأعمال ECOFIMA جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، المجلد 11، العدد 01، 2021، ص 382.

2طافر مريم، بومجبرك أحلام، مرجع سبق ذكره، ص 41.



## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة الإدارية وتنمية المهارات لدى المورد البشري.

- تلجأ إليه الإدارات الحديثة في الأزمات والمواقف الطارئة التي تستدعي الحزم والسرعة في اتخاذ القرارات وتنفيذها.
- يكون هذا النمط مجديا في حالات العمل الروتيني ذو المعلومات المحددة والواضحة.
- لما يكون الموظفون جدد وقدراتهم العملية بسيطة.
- إذا كان القائد خبيرا معترف بقدراته في مجال المشكلة.

### 2- السلبيات:

- مركزية السلطة والانفراد بها دون إشراك المرؤوسين فيها.
- الأسلوب التسلطي يؤدي إلى الشعور بالإحباط لدى المرؤوسين وانخفاض الروح المعنوية لهم.
- عدم ولاء التابعين للقائد وانعدام الاتصال الصاعد وبالتالي انعدام التفاهم المتبادل.
- ابتعاد القائد عن المرؤوسين وإشعارهم دائما بتميزه عليهم مما قد يفقدهم الثقة في أنفسهم، وكذلك الاعتماد على الأساليب الرسمية في التعامل مع المرؤوسين.
- قتل روح الإبداع والمبادرة.

### ✓ القيادة الديمقراطية "Democratic":

تعتمد على وسائل التحفيز الايجابية حيث يقوم القائد بإعداد الأهداف والبيانات بعد مشاركة الجماعة وإصدار الأوامر بناء عليها، ومشاركة العمال في الجماعة كعضو فيها، وتوضيح خطط العمل المستقبلية لأعضاء الجماعة، وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، والوضوح في تحديد الثواب والعقاب والاعتماد على الحوافز الإيجابية بتحريكهم نحو الهدف، وتشجيعهم على المبادرة والابتكار وتنمية قدراتهم الإدارية مع التركيز على الجوانب الإنسانية وإتباع حاجات الجماعة، فمهمة القائد تنظيمية وتنسيقية أكثر منها توجيهية ووقائية.<sup>1</sup>

ومن بين الآثار الإيجابية والسلبية لهذا النمط نذكر:<sup>2</sup>

### 1- الإيجابيات: تتمثل في:

---

1 سامية زيتوني، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية المهارات لدى الموارد البشرية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة عنابة، الجزائر، العدد 16، 2015، ص 118-119.

2 طافر مريم، بومجبرك أحلام، مرجع سبق ذكره، ص 43-44.

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة الإدارية وتنمية المهارات لدى المورد البشري.

- ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وشعورهم بالرضا والفخر والانتماء للمنظمة.
  - تنمية روح التعاون وروح الفريق بين كافة العاملين.
  - تحقيق الترابط الجماعي وتعميق الإحساس بالانتماء للجماعة.
  - تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين.
  - انخفاض معدل الشكاوى والغيابات وشعورهم بالرضا عن العمل مما يزيد من الإنتاج.
- 2- السلبيات: ومن أبرزها:

- يمكن أن تشكل القيادة الديمقراطية مظهر تنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها مركزه.
- يمكن أن يستخدم القائد النمط الديمقراطي كغطاء فقط وليس بشكل فعلي مما ينزع الثقة بينه وبين المرؤوسين تؤدي إلى ظهور صراع.
- القيادة تفشل إذا كان التابعون ليسوا على قدر المسؤولية وكانوا محدودي الخبرة.

### ✓ القيادة الحرة (الفوضوية) "Lassies-Fair":

يرجع استخدام الأسلوب القيادة الحرة إلى انتشار استخدام "المنهج الحر" كأسلوب لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد، إلا أن ذلك لم يصل إلى الحد الذي يجعل منه منهجا ثالثا، ولم يطبق إلا بعد الثلاثينيات باستخدامه في الدراسات التجريبية التي قامت بها الجامعة "ايوا IWA" الأمريكية في بعض التنظيمات الإدارية المختلفة. إن القيادة الحرة تعطي الحرية المطلقة لإعطاء الجماعة في التصرف في العمل دون أن تدخل من قبل القائد مع استعداده لإعطاء المعلومات في حالة طلبها، وتوجيه القائد لأعضاء جماعته يكون وليد الصدفة وهو مرهون بالموقف المعاش، هذا ما يجعل الجماعة تفقر للتنظيم والانضباط والتنسيق بين الأعمال التي يقوم بها أفرادها، مما يعطي عمل وجهد كبير في مقابل نتائج قليلة ومردود ضعيف.<sup>1</sup>

من أبرز مزايا وعيوب النمط الحر نذكر: <sup>2</sup>

1حنان نواصرة، سلاف هواين، مرجع سبق ذكره، ص 30.

2طافر مريم، بومجبرك أحلام، مرجع سبق ذكره، ص 45.

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة الإدارية وتنمية المهارات لدى المورد البشري.

1- المزايا: أثبتت الدراسات التي أجريت على النمط الحر أن لهذا النوع من القيادة عدة مزايا وتأثيرات ايجابية على المرؤوسين، وقد يؤدي إلى نتائج حسنة إذا كانت هناك ظروف ملائمة وتوفرت المهارة لدى القائد حيث يؤدي إلى:

- تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي والابتكار.
- الحصول على الخبرة عن طريق الاستقلالية في العمل.
- يتم التفويض الى المرؤوسين الأكفاء ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين.

### 2- العيوب:

- أن النمط الحر نمط نادر التطبيق وغير عملي حيث أن القائد يتهرب من المسؤولية.
- يؤدي إلى انتشار الفوضى وتضارب المصالح.
- فقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة في المنظمة.
- يساعد على التهرب من المسؤولية.
- انتشار و بروز السلوك العدواني بين الأفراد.
- انخفاض مستوى الجودة والكفاءة والإنتاجية.
- إفساد مناخ العمل ويفقد التوجيه السليم والرقابة الدائمة، فقد ثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون دائما مسرورا في عمله.

الجدول رقم (03.01): يوضح دور كل نمط من أنماط القيادة الإدارية.

| نمط القيادة                                | أوتوقراطية<br>(الديكتاتورية)                                                     | ديمقراطية                                                | الحرية (الفوضوية)                                                              |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| دور القائد في عملية التخطيط ورسم السياسات. | يحدد القائد بنفسه السياسات ويضع الخطط والأهداف.                                  | تحدد السياسات والخطط والأهداف من خلال الحوار والمناقشات. | تحديد السياسات والخطط والهدف متروك للأفراد والجماعة.                           |
| إجراء العمل ووسائله وطرائقه                | يحدد القائد الخطوات والإجراءات ثم يملئها على الأفراد إما مرة واحدة أو خطوة خطوة. | يضع القائد خطط العمل ووسائله وإجراءاته ويعطى فكرة عنها   | لا يساهم القائد في تحديد الإجراءات ووسائل العمل إلا إذا طلب منه معلومات معينة. |

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة الإدارية وتنمية المهارات لدى المورد البشري.

|                                                   |                                                    |                                                                                             |                                                                                     |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                   | ويرجح الآراء الصحيحة في النهاية.                   |                                                                                             |                                                                                     |
| تعيين مهام المجموعات والأفراد وتوزيع العمل.       | يفرض القائد مهام الأفراد والمجموعات بطريقة فرية.   | يتم تقسيم العمل وفقاً لما تراه المجموعة وتقتضيه مصلحة العمل ويوافق عليها القائد باقتناع.    | لا يشارك القائد في تحديد مهام وواجبات الأفراد أو المجموعات.                         |
| الثناء أو النقد أو وسائل التحفيز للأداء والإنجاز. | يتصرف القائد وفقاً هواه وغالباً ما يلجأ إلى النقد. | القائد موضوعي وله دور بناء في الثناء أو النقد ويقوم بدور العضو المشترك في العمل مع الجماعة. | لا يحاول القائد أن يثني أو ينتقد ولا تعليق له على أداء الأفراد إلا إذا طلب منه ذلك. |

المصدر: ناصر محمد إبراهيم مجمي، أنماط القيادة الإدارية في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية، رسالة لاستكمال درجة ماجستير الآداب في علم النفس، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1425هـ / 2004م، ص 25.

### د- القيادة حسب الموقف أو الشخصية:

يمكن أيضاً تصنيف القيادة وفقاً للحالات التي يجد فيها القائد نفسه ونقاط قوته في الشخصية، حيث ترتبط القيادة الناتجة عن قوة الشخصية بفكرة التغيير، كما تأتي عادةً من امتلاك قدرته الشخصية على جميع المتابعين الذين يؤمنون بأفكاره وآرائه، هناك أيضاً تفاصيل حول كيفية تواصل القائد مع أتباعه، والتي يمكن أن تتغير مع تغير الموقف، مما يتطلب من القائد استخدام رسائل قيادية مختلفة. ومما سبق يتضح أنه لا يوجد نمط مثالي للقيادة وإنما هنالك عوامل أساسية لها تأثير على قرار المدير عند اختياره للنمط القيادي الملائم الذي سيقوم بتطبيقه وهذه العوامل هي:

**✓ عوامل تتعلق بالمدير:<sup>1</sup>**

هنالك عدة عوامل تتعلق بشخصية المدير وتؤثر على إدراكه وتقديره وسلوكه منها:

- 1- القيم التي يؤمن بها: مثل إقناعه بأهمية مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات التي تتعلق به أو تصوره لفوائد العمل الجماعي وكفاءة المنظمة ومدى انعكاسهم على تحقيق الأهداف المختلفة.
- 2- ميوله القيادية: كتفضيله لإصدار الأوامر والتعليمات وتحمل جميع المسؤوليات عن العمل مع مرؤوسيه كفريق واحد أو العكس.
- 3- مدى ثقته في مرؤوسيه: وتتضمن تقديره لخبراتهم وكفاءاتهم في اتخاذ القرارات أو المشاركة فيها، وفي مواجهة المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها.

**✓ عوامل متعلقة بالمرؤوسين:<sup>2</sup>**

هنالك أيضا عدد من العوامل التي تؤثر في سلوك المرؤوسين مثل تكوينهم الشخصي واحتياجاتهم ودوافعهم ومشاعرهم وتوقعاتهم عن اتجاهات المدير وتصرفاته وكلما زادت درجة فهم المدير لهذه العوامل كلما أمكنه اختيار النمط القيادي الملائم وهنالك شروط معينة يؤدي توافرها إلى حصولهم على درجة أكبر من الحرية في تصرفاتهم وهي كما يلي:

- 1- مدى استعداد المرؤوسين لتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات حيث يجد البعض في هذه المسؤولية فرص للتقدم وإثبات الذات.
- 2- حاجة المرؤوسين إلى التمتع بالاستقلال النسبي فغالبا ما تختلف درجة التوجيه والإشراف التي يريدها فرد عن فرد آخر.
- 3- توافر الخبرات والمهارات والمعرفة اللازمين لمواجهة المشكلات المختلفة.
- 4- مدى فهم المرؤوسين لأهداف المنظمة وشعورهم بأهميتها.

---

1 عبد المنعم كمال الصادق محمد نور، القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين دراسة ميدانية بنك فيصل الإسلامي السوداني، بحث تكميلي لنيل درجة الدبلوم العالي في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الشنيدي، السودان، 1438هـ/2017م، ص28-29.

2 نفس المرجع، ص 29.

✓ عوامل متعلقة بالموقف:<sup>1</sup>

ترتبط هذه العوامل بالبيئة الداخلية التي يعمل بها المدير في إطارها والتي تتمثل فيما يلي:

1- نوع المنظمة وقيمها وتقاليدها الخاصة وسياساتها المعلنة ومدى تأثير ذلك على اتجاهات وسلوك العاملين بها، حيث يحرص المديرين على عدم مخالفة الأنماط السلوكية السائدة أو المقبولة تقاديا للمشكلات والصعوبات التي تتجم عن عكس ذلك.

2- طبيعة المشكلة ومدى قدرة العاملين على إيجاد حلول لها.

3- عنصر الزمن فكلما كانت هناك ضرورة ملحة لاتخاذ قرار فوري وسريع يصبح من الصعب تفويض ذلك إلى الآخرين.

- إصدار الأوامر: تعد بمثابة الإدارة الفعالة للتوجيه من الرئيس إلى المرؤوس لبدء عمل ما أو الامتناع عنه أو تعدله في ظروف معينة وهي علاقة مباشرة لا توجد بين المديرين في نفس المستوى الإداري أو بين مدير في إدارة ومرؤوسيه في إدارة ثانية تابعة لمدير آخر وحتى يتحقق الهدف من إصدار الأوامر فلا بد من توافر في الخصائص التالية:

1- الوضوح: بحيث يعرف المرؤوس ما هو مطلوب منه تنفيذه بشكل محدد وواضح وصريح حتى يسهل عليه استيعابه ومن ثم القيام به بأعلى قدر من الكفاءة.

2- قابلية الأمر للتنفيذ: يجب أن يكون الأمر عمليا يتفق مع المنطق والواقع حتى يمكن للعاملين القيام بتنفيذه، كما تسهل عملية المتابعة والرقابة على هذا التنفيذ.

3- أن يكون الأمر كتابياً: حتى يمكن تقادي المشكلات الناتجة عن تحريفه أو سوء فهمه أو نسيانه خاصة إذا كان التنفيذ يحتاج لفترة زمنية طويلة.

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة الإدارية وتنمية المهارات لدى المورد البشري.

### المطلب الثاني: ماهية تنمية المهارات لدى المورد البشري.

يعتبر العنصر البشري أهم مورد تقوم عليه المنظمات التي تمتلك موارد بشرية فعالة قادرة على الاستمرارية والتنافس والقادرة على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية تكون قادرة على البقاء والنمو وهذا يكون نتيجة العنصر البشري المدرب تنافس بين المنظمات وما تشهده من الكم الهائل من المعلومات والتطور والتنوع في مصادرها الذي يعبر عنه بثروة معلومات كانت الحاجة إلى الاهتمام بالموارد البشري والعمل على تنمية أدائه وزيادة فعاليته أكثر فأكثر.

### أولاً: تنمية مهارات المورد البشري:

قبل تحديد معنى تنمية مهارات المورد البشري لابد من تحديد مفهوم المصطلحات الآتية:

#### 1- مفهوم التنمية:

- يعرف "محمود الكروي التنمية" على أنها: "هدف عام وشامل لعملية ديناميكية تحدث في المجتمع وتتجلى مظاهرها في تلك السلسلة من التغييرات البنائية والوظيفية التي تصيب مكونات المجتمع، وتعتمد هذه العملية على التحكم في حجم ونوعية الموارد المادية والبشرية المتاحة للوصول بها إلى أقصى استغلال ممكن، في أقصر فترة مستطاعة وذلك بهدف تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية المنشودة للغالبية العظمى من أفراد المجتمع".<sup>1</sup>

- كما يشير "علي غربي وآخرون" إلى أن تنمية المورد البشرية: "عبارة عن تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوو المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال بحماس واقتناع، من خلال ذلك نتعرف على صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية هما:

صفات الرغبة في أداء الأعمال و صفات القدرة على أداء الأعمال

- كذلك تعرف تنمية المورد البشري على أنها: "استراتيجية ونشاط مستمر تتبناها القيادة العليا في المؤسسة لتنمية المهارات وتطوير القدرات والكفاءات من خلال عملية التدريب أيضا هي استثمار في الرأس مال البشري لزيادة الأداء والقدرة الإنتاجية للحصول على الميزة التنافسية ومواجهة التحديات والأزمات الطارئة".<sup>2</sup>

- أيضا تعرف تنمية المورد البشري بأنها: "إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق واحتياجات

1بوخاري هشام، حرايرية عتيقة، تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصر تأصيل نظري معاصر، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2 لونيبي علي، الجزائر، العدد 8، 2018، ص3-4.

2فريد بونخلة، دور القيادة التنظيمية كمدخل استراتيجي لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مجلة الخلدونية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 7، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، 2014، ص537.

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة الإدارية وتنمية المهارات لدى المورد البشري.

المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، عن زيادة طاقاته وجهوده.<sup>1</sup>

-وتعرف "أحلام مرابط" تنمية المورد البشري بأنها: "تضم تغيرات ايجابية في جميع جوانب حياة الأفراد العلمية والفنية من خلال زيادة معارفهم، مهاراتهم وقدراتهم واستثمارها بطريقة فعالة من أجل ضمان أقصى درجات الأداء الوظيفي لهم".<sup>2</sup>

### 2- مفهوم المهارة:

تعددت الآراء والمفاهيم حول مفهوم المهارة للدور الذي لها في تحسين أداء الأفراد.

#### أ-تعريف المهارة:

-يعرف "G.LeBoterf" المهارات على أنها: "القدرة على التعبئة والاختلاط وتنسيق الموارد ضمن عملية محددة من أجل الوصول إلى نتيجة معينة معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية".<sup>3</sup>

-كما عرف كل من "Patrick Gilbert et Michel Parlier" المهارات على أنها: "مجموع المعارف والقدرات والسلوكيات المهيكلية والموجهة لتحقيق هدف معين وفقا لوضعية معينة".<sup>4</sup>

ولأن المهارات حقيقة ديناميكية فهي عملية مزج للمكونات أي أن المهارات هي مزج للمعارف، الممارسات، الخبرات والسلوكيات التي تمارس في إطار معين بدقة.<sup>5</sup>

---

1بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 7، جامعة الشلف، الجزائر، 2009، ص275.

2أحلام مرابط، الوضعية الاجتماعية للموارد البشرية في الجزائر دراسة ميدانية مع أساتذة قطاع التربية والتعليم لمدينة بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه فيعلم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص 22.

3MALIM Souad, HEDJAZI Smail, **Skills scanner : as a tool to reduce the skills deficit**, *Revue des Sciences Humaines*, University Mohamed Khider Biskra, N°41, September 2015, p 32 – 33.

4Cécile Dejoux, **les compétences au cœur de l'entreprise**, op. cite, 2001, p 141.

5Alain Meignant, **Ressources humaines, Déployer la stratégie**, Les éditions liaisons, Paris, 2000, p 110.



## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة الإدارية وتنمية المهارات لدى المورد البشري.

فمن خلال ما سبق نستنتج أن "تنمية المهارات" هي: عبارة عن الطريقة أو الأسلوب الذي يعمل على اكتساب الفرد مجموعة من المعارف والقدرات من خلال تدريبه، لتحقيق هدف معين وللوصول إلى أداء وظيفي ممتاز.

### ب-خصائص المهارة:

تشكل المهارات أحد أهم الموارد النادرة بالنسبة للمؤسسة لما تتمتع به من سرعة رد الفعل، التكيف مع مختلف التغيرات التنظيمية، إنشاء القيمة، تحقيق التمايز عن المنافسين بامتلاك ميزة تنافسية مستدامة، فالمهارات لها القدرة على المزج بين مختلف عناصر الرأسمال المعرفية والموارد الأخرى للمؤسسة في وضعية عمل معينة.

لذا أجمع جل الباحثين حول أهم الخصائص الأساسية للمهارات تتمثل فيما يلي:

- المهارات تمكن الفرد من الانتقال من حالة عمل إلى أخرى والتي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال مستويين من المهارات هما: الإبداع والإسقاط.<sup>1</sup>
- المهارات عملية موجهة أي أنها مرتبطة بوضعية عمل معينة لأنها خاصية تتعلق بالفرد في وضعية عمل.<sup>2</sup>
- المهارات هي عملية بناء دائمة تتغذى من خلال التعلم والتكوين الدائم.
- لا يرتبط اكتسابها بشهادة معينة أو مستوى تعليمي محدد.
- أنها إنمائية تجمع بين المعرفة والفعل بقدر الكفاءة، فاكتسابها في سن مبكرة أفضل، لأن ذلك يساعد على تمكن المتعلم من المهارة.
- تعتمد على طبيعة العلاقة التبادلية بين الفرد والمجتمع، والفرد ودرجة تأثير كل منهما على الآخر.
- أنها متنوعة وتشمل جميع الجوانب المادية كالمهارات الأدائية، وغير المادية كمهارات التفاعل في مواقف الحياة.

<sup>1</sup>MALIM Souad, previous reference, p34.

<sup>2</sup>تعريف المهارة وخصائصها، تم الإطلاع عليه في 2023/04/24، نقلا عن الرابط التالي: <https://nir-osra.org> 2018/01/08

### ج- أهمية المهارة:

اكتسبت المهارة أهمية جد بالغة في المجتمع من خلال عدة نقاط تمثلت فيما يلي:<sup>1</sup>

- تساعد المتعلم على التغلب على المشكلات والتعامل معها بحكمة.
- تعتبر سبيل لسعادة الفرد وتقبله للآخرين، والحياة معهم وكذلك حب الآخرين وتقديرهم له.
- تشعر المتعلم بالفخر والاعتزاز بالنفس، مما يشعر الآخرين بالثقة وتعطيه المزيد من التعامل مع الآخرين، وإقامة علاقات طيبة قائمة على الحب والألفة معه.
- يتوقف نجاح المتعلم في حياته بقدر كبير على ما يمتلكه من معارف ومهارات وخبرات.
- تهيئة المناخ المناسب لتنمية الشخصية واكتساب الخبرات والمهارات والتجارب.
- التكيف مع تغيرات الحاضر والمستقبل والاتجاهات المحلية والعالمية.
- إعداد جيل من المبدعين يستطيعون الإسهام في تنمية المجتمع، وتطبيق النظم التكنولوجية المتطورة التي تساعد المتعلمين على مهارات التفكير العليا.
- إحداث تغيير جذري في مفاهيم وأساليب وممارسات التعلم.
- تنمي لدى الفرد القدرة على التخطيط الجيد والتطوير فيه من خلال القدوة والنموذج.

<sup>1</sup> عمر 2022/10/17، أهمية المهارات الحياتية وعوامل اكتسابها ومراحل تعلمها، تم الاطلاع عليه في 2023/03/20، نقلا عن الرابط التالي:

[/https://www.starshams.com](https://www.starshams.com)

## ثانياً: مهارات المورد البشري:

### 1- مفهوم مهارات الموارد البشرية:<sup>1</sup>

تتمتع الموارد البشرية بمجموعة من المهارات الرئيسية التي تساعد على تنفيذ مهامها وواجباتها، بأفضل الطرائق المتاحة لدى المنظمة، ولقد تباينت وجهات نظر الباحثون والمهتمون في تحديد تعريف دقيق لمفهوم مهارات الموارد البشرية، لتعدد وجهات نظرهم من جهة ولتنوع المهارات التي تمتعوا بها من جهة أخرى. -عرفت "مهارات الموارد البشرية" على أنها: هي المهارة الطبيعية أو المكتسبة التي تساعد الموارد البشرية على تنفيذ المهام والأنشطة الموكلة إليه من ناحية جسدية أو ذهنية. -كما عرفت أنها: "المعرفة العلمية والتطبيقية التي تمتلكها الموارد البشرية وتساعد على استخدام الأدوات والتقنيات المعاصرة في تنفيذ واجباتهم لتحقيق أهداف منظماتهم".

### 2- أهمية مهارات الموارد البشرية:

يمكن تحديد النقاط التي تبرز فيها أهمية مهارات المورد البشري كالآتي:<sup>2</sup> -تحسين أداء الموارد البشرية من خلال بنائها وتطويرها باستمرار. -تعديل سلوك الموارد البشرية للقضاء على حالات الصراعات التي يمكن أن تحدث فيما بينهم وتؤثر سلباً على العمل.

- تمييز المنظمة عن غيرها من المنافسين لها من خلال تحقيق دعم برامج الإبداع والتفوق.
- تحقيق تنسيق مهام وواجبات الموارد البشرية في مختلف المستويات التنظيمية.
- تنسيق جهود الموارد البشرية بالشكل الذي ينعكس في تحقيق النجاح التنظيمي.

### 3- خصائص مهارات الموارد البشرية:<sup>3</sup>

هناك مجموعة من الخصائص التي تتمتع بها مهارات الموارد البشرية أهمها ما يلي:

- أ- القيمة: يجب أن تكون ذات قيمة عالية بالمقارنة مع المهارات الأخرى المتاحة لدى المنظمة.
- ب- الندرة: يجب أن تكون ذات عرض محدود وإلا فإنها لا توفر ميزة لأن كل المنظمات تمتلكه.
- ج- غير قابلة للمحاكاة: أين توجد هناك طريقة عملية أو علمية لتقليدها.
- د- غير قابلة للاستبدال: أين تتمكن المنظمة من استبدالها بشيء آخر.
- هـ- تبرز ضمن مجال وظيفي معين أو دور وظيفي داخل المنظمة.

1بتول كريم عبد الحسن، مهارات الموارد البشرية، ط1، مركز البحوث والدراسات والنشر، العراق، 2022، ص 12.

2نفس المرجع السابق، ص 13-16.

3نفس المرجع، ص 16.

و-ترتبط بالأداء المتفوق إيجابيا.

ي- يمكن أن توصف من ناحية السلوك الذي يلاحظ من خلال الوظيفة.

#### **4- مراحل بناء وتطوير مهارات الموارد البشرية:**

تساهم هذه المراحل في بناء حياة الفرد الشخصية والمهنية بالشكل الذي يجعله قادرا على العيش والتكيف مع المجتمع والتي تتمثل في:<sup>1</sup>

- المرحلة المعرفية: في هذه المرحلة تحاول الموارد البشرية فهم وظائفها ومهامها وأهم الواجب توفرها لتنفيذها وكذلك التعرف على الشروط الخاصة بأدائها لتحديد أوجه التعلم الذي سوف يعتمدونها لتهيئة المهارات اللازمة لتنفيذها.

- المرحلة الارتباطية: في هذه المرحلة يتم تحقيق الربط بين طبيعة المهارات التي كسبها المورد البشري وبين الوظائف التي يتوجب عليه أداءها بشكل متكامل ومن الأجزاء كافة مع ضرورة الإشارة إلى تحقيق الربط بين المدة الزمنية التي تكتسب فيها المهارة وبين المدة الزمنية المطلوبة لتنفيذ الوظيفة لضمان عدم تقادمها.

- المرحلة الاستقلالية: في هذه المرحلة يتمكن المورد البشري من استعمال المهارات الخاصة به بأعلى درجات الإتقان وبصورة تلقائية بالشكل الذي يسهم في تعزيز الأداء العام لمنظمتهم

ولتطوير هذه المهارات بالشكل الذي يتوافق مع المستجدات المتلاحقة في بيئة الأعمال هنالك أيضا ثلاث خطوات يتوجب الالتزام بها والتي تتمثل في ما يلي:

-اختيار الموارد البشرية ذات المهارة الجيدة لتحسينها وتوسيعها بحسب الحاجة، ثم صبب الجهود ومنتجات العمل في جهد تعاوني لخلق المهارة التنظيمية للمنظمة.

-ينبغي على المنظمة في هذه المرحلة العمل على تنمية مهارات مواردها البشرية لتعلم الطريقة الصحيحة لتنفيذ وظائفهم، باستمرار بشكل جيد وبتكلفة مقبولة، كذلك فإن مهاراتهم سوف تتطور إلى مهارات مجربة وحقيقية.

-ينبغي على الموارد البشرية داخل المنظمة الاستمرار في صقل مهاراتهم وتحسين أدائهم الأمتل في تنفيذ واجباتهم، وفي النهاية تصبح المنظمة أفضل من منافسيها في أداء الأنشطة المحددة فضلا عن تحول مهارات مواردها البشرية إلى رتبة ذوي المهارات المميزة (أو تتحول إلى مهارات تنافسية متفوقة).

---

1كريم بتول عبد الحسن، نفس المرجع السابق، ص 15-16.

## 5-أنواع مهارات الموارد البشرية:

تنقسم المهارات إلى عدة أنواع تتمثل كما يلي:<sup>1</sup>

### أ-المهارات العقلية:

تتمثل في جل الممارسات التي يؤديها الأفراد والتي تركز على الجانب العقلي مثل: الملاحظة، الوصف، التفسير، الاستقرار، الاستنتاج، التمييز، التصنيف، الابتكار، المقارنة، النقد والتقويم وفرض الفروض والاستدلال...

فالاهتمام بالمهارات العقلية يؤدي إلى نمو ثروة فكرية هائلة ذلك لأن المنهج العقلي هو المنهج المتجرد من الهوى وشهوة النفس، وللمهارات العقلية وزن كبير في العملية التعليمية أو التدريبية، وللمتعلم أو المتدرب على وجه الخصوص، ذلك لأن المهارات العقلية تساعد المتعلم أو المتدرب على النبوغ والتقدم في مستواه العلمي أو أدائه الوظيفي، انطلاقاً من "أن النمو العقلي ينتج عنه القدرة على التركيز، وزيادة الانتباه"، انطلاقاً أيضاً من "أن النضج العقلي تصاحبه قدرة على إدراك العلاقات والمسببات بين الأشياء وقدرة على تفهم التعبيرات الدقيقة والمصطلحات وقدرة أكبر على التعامل مع الأشياء أو المفاهيم البعيدة من حيث المسافة والزمن".

### ب-المهارة العملية:

على الرغم من أهمية المهارات العقلية، إلا أنها لا تكفي وحدها لتنمية شخصية المتعلم من جميع جوانبها، وذلك أن المتعلم يحتاج إلى تدريب عمله لا إلى تلقين نظري، فالتلقين النظري علم يحفظ، أما التدريب العملي فخبرة التصرف فيه، لا بد أن تكون مناهج الدراسة عملية ونظرية معا لا نظرية فحسب، وبالرجوع إلى الدين الإسلامي الحنيف نجد أن الحق تبارك وتعالى أكد على ضرورة ارتباط النظرية بالتطبيق حيث ورد في القرآن الكريم في قوله تعالى:

{يا أيها الذين آمنوا لم تقولوا ما لا تفعلون(1) كبر مقتاً عند الله أن تقولوا ما لا تفعلون(2)}، سورة الصف، الآية:2و3، ص 551.

يتبين من الآيتين السابقتين أنه لا سبيل لإفادة المتعلم من علمه إلا بالعمل.

وعموماً يمكن القول بأن أهم ما ينبغي أن تؤكد عليه العملية التعليمية هو التركيز على المهارات العملية وعلى الاتجاهات المستحبة في العمل ودعمها، لأن الأفراد يحتاجون دوماً أن يتمتعوا بما يعملون، وأن يشعروا بالرضا أو النجاح والرغبة في الإسهام في العمل المنتج الجاد.

1أفريد سلام، دور إدارة الموارد البشرية في تنمية مهارات الأفراد، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص التنظيم والعمل إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2، الجزائر، 2021، ص 133-135.

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة الإدارية وتنمية المهارات لدى المورد البشري.

ويعتقد الكثيرون من رجال الاقتصاد والتخطيط التربوي بأن المهارات العملية هي السبيل الأسرع والأكثر ضمانا لتحقيق التنمية الشاملة في المجتمعات النامية.

### ج-المهارات الاجتماعية:

تتطلب المهارات الاجتماعية من الفرد أن يتقن فنون التعامل مع الناس، ليتسنى له فهم حالهم بصواب، وأن يوصل ما يريد إليهم بدقة... ويلزم ذلك معرفة وإتقان الأمور التالية: مهارة التواصل والعلاقات الإنسانية، عمل الفريق وعمل المجموعات، أساليب الحوار والمقابلات التشخيصية، مهارات العمل الاجتماعي والإرشادي مع الأفراد والجماعات، مهارات اتخاذ القرار وأساليب حل المشكلات ومتابعتها.

وبالرجوع إلى تعاليم الدين الإسلامي، نجد الرسول صلى الله عليه وسلم دعانا إلى ضرورة اكتساب المهارات الاجتماعية لما لها من أثر إيجابي في حياة الأفراد، حيث قال " مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى".

أما المهارات الأساسية المطلوبة للنجاح في الوظيفة لدى غالبية الموارد البشرية العاملة تنحصر فيما يلي:<sup>1</sup>

- المهارات الفنية:

أصبح نظام التخصص في تاريخنا المعاصر في أي مجال من المجالات ضرورة تقتضيها طبيعة الأعمال التي باتت متشعبة ومختلفة، لكل منها أدواته وطريقته المميزة في الأداء، وله برامجه التدريبية المستقلة وما إلى ذلك من الأمور التي تميزه عن غيره من التخصصات، أين يتطلب معه إيجاد أفراد متخصصين حتى يتفاعل كل منهم مع حقل من حقول العمل المختلفة بما يتناسب ومتطلباته ولديه الخلفية والدراية الجيدة عن طبيعة هذا النشاط من واقع تخصصه والمعرفة التي استقاها في هذا المجال من خلال الدراسة والتدريب، حتى يلم بجميع متطلبات شغل الوظيفة التي هي في إطار تخصصه، ويؤدي مهامه بمهارات فنية عالية، ويقصد بالمهارات الفنية المعرفة المتخصصة لفرع من فروع العلم، والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، لأن العامل الذي يجيد في مجال تخصصه يكون قدوة للجماعة ومرجعا لها إذا غاب عنها شيء من العلم، أين ينال ثقته واحترامها، وتتفرع عن المهارات الفنية أربع مهارات فرعية تتمثل في:<sup>2</sup>

\*القدرة على فهم جميع الأمور: يعزز الإمام بالمعارف الإنسانية من قدرات العاملين ويزيد من نطاق تأثيرهم في المجموعة، وليس المقصود هنا أن يكون العامل خبيراً أو متخصصاً في العلوم، ولكن يجب أن يتمتع بالقدرة الكافية من المعرفة من خلال تنمية ملكة الاطلاع الثقافي لديه، حتى يكون على معرفه شاملة

1-فريد سلام، مرجع سابق، ص 138.

2-فريد سلام، مرجع سابق، ص 136-138.

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة الإدارية وتنمية المهارات لدى المورد البشري.

تنمي ثقته في نفسه وثقة الآخرين فيه، وتساعد هذه المهارة العاملين على تخطي عقبات الجهل والغموض وتسهل الطريق لتحقيق المزيد من النجاحات في ميدان العمل والميادين الأخرى من الحياة الاجتماعية. **\*القدرة على تحمل المسؤولية:** تتجلى قدرة الشخص على الثقة بالنفس والقدرة على تحمل المسؤولية في تبنيه للأفكار والقدرة على اتخاذ القرارات الجريئة والاعتماد على النفس، ومقاومة الضغوط من الرؤساء والمرووسين وتسويق وبيع الأفكار المبتكرة للآخرين، غير أن تفويض صلاحيات ومنح الثقة للأفراد العاملين لا يعفي عنهم تحمل المسؤولية العامة والخاصة تجاه المؤسسة والمهام الموكلة إليهم، وتجاه العاملين والمتعاملين مع المؤسسة، ويقول "وليام كوهن" في هذا الشأن: "إن من أهم الخطوات العملية لجعل الناس يتبعونك هو أن تتحمل مسؤوليات أعمالك وأعمال المجموعة التي تعمل معك، وإذا حاولت أن تضع هذه المسؤولية على الآخرين فقط انتهى أمرك" ويتطلب الالتزام بالمسؤولية والقدرة على تحملها من العامل الاستعداد الكامل للبت في جميع المشكلات التي تواجه العمل والشجاعة في اتخاذ القرار وتحمل تبعاته.

**\*الحزم:** تتطلب هذه المهارة أن يكون العامل قادرا على التوفيق في إصدار الحكم الصائب على الأمور ومراعاة شعور الآخرين، وعلى تحديد الأهمية النسبية للأمور، وعلى الاختيار الصائب بين البدائل المتاحة حتى لو لم تكتمل المعلومات المتاحة، بالإضافة إلى قيامه بالأعمال الصعبة ولو كانت ممقوتة، بمعنى أن يبدي العامل استعداده الدائم في العمل مع دقة التنفيذ وحسن اختياره للبدائل.

**\* الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه:** ترتبط هذه المهارة بالعاملين وفي غالب الأحيان بالقيادة، أين يكون بمقدورها صياغة أهداف واقعية وواضحة، ومحددة يسهل على المرووسين فهمها وتحقيقها، على أن تكون تلك الأهداف شيفة ومثيرة لاهتمامات العاملين ومحقة لطموحاتهم، مع القدرة أيضا على إقناع المرووسين بضرورة تحقيق هذه الأهداف وإبراز الفوائد التي تعود من تحقيقها لكل من المنظمة والعاملين، لكن يبقى الإيمان بالهدف ليس كافيا للنجاح، إذا لم يصاحبه إيمان بالعمل الذي يكفل تحقيقه، وتبقى الرغبة في تحقيق النجاح والشعور بالمتعة أثناء العمل والسعادة عند الإنجاز من أهم العوامل التي تساعد على تنمية هذه المهارة.<sup>1</sup>

### - المهارات الإدارية:

تتمثل المهارة الإدارية في قدرة العامل على فهم عمله وممارسته داخل التنظيم، وفهم العلاقات التي تربطه بالعاملين، والتي على أساسها يتم تحديد نشاطاته ومهامه، بالإضافة إلى معرفته للعلاقة الموجودة بين التنظيم والمجتمع والمحيط، وفي الغالب يقصد بالمهارة الإدارية "القدرة على الأداء الإداري الفعال في المنظمة"، وأهم المهارات الفرعية المنبثقة من المهارات الإدارية هي كالاتي:<sup>2</sup>

1رعى تيسير التميمي، المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي، دراسة على الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية،

رسالة ماجستير قسم إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة خليل، فلسطين، 2013، ص 23.

2فريد سلام، مرجع سبق ذكره، ص 138.

\* **مهارات اتخاذ القرار:** تعتبر عملية اتخاذ القرار ومحور ارتكاز المهارات الإدارية، وعلى الرغم من أن المدخل المنهجي في حل المشكلات هو المدخل الأمثل لاتخاذ قرارات سليمة قائمة على تدفق المعلومات والاختيار بين البدائل، فالمهارة تتطلب من القائد ضرورة عدم التسرع في اتخاذ القرار واستثمار المعلومات والتقدير الصحيح لاحتمال النجاح، واشتراك المرؤوسين في عملية صنع القرار، فعملية اتخاذ القرار هي جوهر العملية الإدارية، والقدرة على اتخاذ القرار هو ما يميز القائد عن المرؤوسين، فالقائد هو من يتخذ القرارات التخطيطية الخاصة بتحديد الأهداف والسياسات والإجراءات والقرارات التنظيمية الخاصة بالتوجيه والحفز والرقابة والتوظيف والتدريب، فاتخاذ القرار السليم من بين البدائل المتاحة، من أهم التحديات التي تواجه القائد، ورغم أن عملية اتخاذ القرار عملية فردية تتأثر بخصائص القائد وخبراته السابقة، إلا أنه لابد للقائد أن تكون لديه المهارة والقدرة على الحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة، فعلى القائد أن يكون صاحب نظرة شاملة عند اتخاذ القرار، لا أن ينظر إلى كل قسم أو شخص كجزء منفصل، بل ينظر إلى المنظمة كجزء متكامل، وأن ينظر إلى الحاضر والمستقبل، فالنظرة الشاملة هي أحد أركان سلامة صحة القرار.<sup>1</sup>

\* **مهارات إدارة الوقت:** تعد عملية إدارة الوقت من أهم المهارات الإدارية اللازمة للفرد، وعلى الرغم من كثرة شكاوي القادة والمديرين من عدم كفاية الوقت، إلا أنه في الحقيقة يوجد جزء كبير من الوقت يهدر في جوانب شخصية نابعة من تصرفات الفرد وعاداته في العمل، أو في جوانب تنظيمية تعزي إلى تعقيدات النظم وإجراءات العمل، أو في جوانب فنية بسبب تقادم التكنولوجيا وعدم تحديث أساليب العمل، ولما كان وقت المدير أو القائد ليس ملكا له وحده، وإنما هو ملك أيضا للآخرين الذين يتوقعون منه القيام بأدوار محددة من أجلهم ومن أجل التنظيم، فإن إدارة الوقت تتطلب من المدير أو القائد مهارات غير عادية للتعامل مع مصادر إهدار الوقت والتغلب عليها من خلال تسجيل الوقت المستغرق في الإنجاز فعلا، و تحديد المشاركين في العمل وإخطارهم بموعد ومكان العمل، وتحديد الوقت المناسب لإنجاز كل عمل، ويعد وقت العامل من أهم الموارد المتاحة، أين يعتبر أيضا أحد الموارد النادرة التي يجب على العامل ترشيد استخدامها ليتمكن من تحقيق الفعالية، ويبقى تنظيم الوقت وحسن إدارته واستغلاله والاهتمام به واحترامه من أهم عوامل النجاح ومن المهارات النادرة، لأن الوقت هو الوقود الأساسي الذي تسير به الحياة ويسير به العمل والإنتاج داخل المؤسسة ويتحقق من خلاله النجاح.

#### \* **مهارة إدارة الصراع (الخلافات):**

تعد ظاهرة الصراع من الظواهر الطبيعية التي تحدث في كافة المجتمعات ولا تكاد تخلو مؤسسة من هذه الظاهرة والتي تشكل عبئا على المديرين حيث يصرفون جل وقتهم في إدارة هذه الصراعات.

<sup>1</sup> ربي تيسير التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 26.



## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة الإدارية وتنمية المهارات لدى المورد البشري.

ويقصد بإدارة الصراع التنظيمي: الطريقة أو الآلية التي يتبعها القائد ويمكن من خلالها توجيه الخلاف أو النزاع أو التضارب الذي ينشأ بين أنماط السلوك سواء بين المدير والعاملين معه، أو بين العاملين أنفسهم.<sup>1</sup>

**\* مهارات إدارة الاجتماعات واللجان:** تفرض ضرورات العمل بصفة عامة والعمل الإداري بصفة خاصة تنظيم اجتماعات بين المسؤولين والأتباع من مرؤوسيه، أين تحقق هذه الاجتماعات تنسيق وجهات نظر أعضاء الجماعة ونشاطهم، وطرح توصيات تستند إلى أسس مدروسة يحتاجها المسئول عن اتخاذ القرار النهائي، ولهذا تحتاج إدارة الاجتماعات واللجان مهارات معينة لدى الرؤساء لتحقيق فعاليتها، ومنها التخطيط للاجتماع وذلك بتحديد موضوعه والمشاركين فيه والأهداف المراد تحقيقها منه، وإعداد أوراق العمل وتوزيعها على المشاركين الذين يتم اختيارهم بحيث يتوفر فيهم التجانس والكفاءة وتوجيه النقاش وضبط الوقت، بينما يرى البعض الآخر بأن اللجان والاجتماعات تتسبب في تضييع الوقت وتعطيل الأعمال، بالإضافة إلى أنها خانقة للابتكار وغير مشجعة على الشعور بالمسؤولية، خاصة في حالة عدم تجانس أعضاء الاجتماع وانعدام كفاءة إدارة الاجتماعات، أو لظروف الاجتماع والبيئة المحيطة، وتبقى الاجتماعات تشغل مساحه كبيرة من عمل الرؤساء، ومهارة الرئيس في إدارة الاجتماعات سواء كانت على مستوى ضيق كاللجان، أو مستوى متسع مع أفراد التنظيم أو بأي إدارة من إداراته تعد إحدى المهارات الإدارية الواجب توافرها فيه، لأن اللجان تعتبر من الوسائل التي يستعين بها الرئيس أو المدير في أداء مهامه والقيام بدوره في التأثير في الآخرين باعتبارها نوعا من التنظيم الاستشاري الممتاز.<sup>2</sup>

**\* مهارات إدارة التغيير:** يعتبر التغيير ظاهرة حياتية من طبيعة الكون ومن نتاج الزمن، خاصة في ظل الظروف الراهنة التي يتبدل ويتغير فيها كل شيء، حتى أصبح الثابت الوحيد اليوم هو التغيير، أين جعل ذلك المنظمات المعاصرة تنظر إلى التغيير كأحد الأهداف الفاعلة من خلال إحداث تغييرات في البناء والتنظيم وسلوكيات الأفراد، وتتمثل مهارات إدارة التغيير في كيفية السيطرة على اتجاه التغيير ومداه ووقت حدوثه من خلال التخطيط الاستراتيجي، وهذا يتطلب مهارة رصد التغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية، وإعادة النظر في الهيكل التنظيمي بصفة دورية، والتفاعل الإيجابي بين العنصر البشري في التنظيم الرسمي وغير الرسمي لتجنب ظهور الصراعات الداخلية، ووضع الخطط التدريبية لتنمية الموارد البشرية وتأهيلهم لتقبل التغيير والتعامل مع خطه التغيير بكل مرونة.<sup>3</sup>

فالقائد هو داعية التغيير ومطلوب منه أن يحدث التغيير في البناء والتنظيم، ويبرز مهارته في التخطيط للتغيير وتحديد مدى ووقت حدوثه والوقت اللازم للوصول إلى الهدف منه، يتطلب من القائد أن يكون ذا نظرة

1 يرى تيسير التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

2 فريد سلام، مرجع سبق ذكره، ص 139 - 140.

3 فريد سلام، مرجع سبق ذكره، ص 140.

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة الإدارية وتنمية المهارات لدى المورد البشري.

شمولية فيما يتعلق بتحديد الأهداف أو رسم السياسات ورصد المتغيرات الداخلية والخارجية وافتراضات الأحوال في المستقبل وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية والتفاعل الإيجابي مع الرؤوسين بإرشادهم وتوجيههم ورفع الروح المعنوية لديهم، والقدرة على تجنب الصراعات الداخلية والخارجية ووضع الخطط للتعامل مع الأفكار والمقترحات والعمل على حل المشكلات والقدرة على التعامل مع الحوادث، كما أن مرونة القائد وإدراكه لأهمية التغيير مهمة في إنجاح التغيير.<sup>1</sup>

وتبقى عملية قيادة التغيير من أصعب العمليات التي تتطلب توافر مزيج من المهارات لدى قائد التغيير، خاصة في حالة عدم تقبل التغيير أو عندما تكون أهدافه غير واضحة، أين يصبح يشكل هاجس ويزرع الرعب والخوف في نفوس العاملين، بحيث تظهر مقاومة قوية ورفض تام للتغيير من قبل أفراد التنظيم.

**د-المهارات الذاتية أو الشخصية:<sup>2</sup>**

تعبر المهارات الذاتية أو الشخصية عن مجموعة من السمات والقدرات المكونة لشخصية الفرد، وتتمثل في الحالة الصحية الجسدية والقدرات العقلية كالذكاء ومملكة الابتكار، وضبط النفس.

ويعرفها "أحمد ماهر" بأنها: "نظام متكامل من الخصائص المميزة للفرد والعلاقة بين هذه الخصائص التي تساعد الفرد على مواعمة نفسه مع الآخرين والبيئة من حوله".<sup>3</sup>

إذا المهارات الذاتية هي صفات أو خصائص تميز الفرد عن غيره قد يكون مصدرها الفرد ذاته كالمستوى التعليمي والفئة العمرية أو تكون مرتبطة ببيئة العمل كالتباين في الوظائف والرتب وتتفرع عن المهارات الذاتية عدة مهارات فرعية نوردتها فيما يلي:

**- السمات الجسمية:** تتمثل السمات الجسمية في تلك الاستعدادات التي تتصل بالناحية الجسدية للفرد، والتي تشمل القامة والهيئة والاستعدادات الفيزيولوجية، أين تعبر تلك السمات عن القوة البدنية والقدرة على التحمل والنشاط والحيوية، وهي على ارتباط وثيق بالصحة الجيدة وتبقى المشكلة في معرفة كيفية استخدام هذه الطاقة البدنية بحيث تحتاج إلى حكمة ورؤية لاستثمارها في مجالات العمل المختلفة.

**- القدرات العقلية والفكرية:** تشير القدرات العقلية إلى مجموعة من الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية، والاتجاهات العلمية لدى الأفراد، ويأتي التفكير في صدارة العمليات العقلية، ويعبر التفكير عن ذلك النشاط العقلي الذي يعتمد على الرموز، أي يستعويض عن الأشياء والأشخاص والمواقف والأحداث برموزها بدلا من معالجتها معالجة فعلية، والرموز التي يستخدمها التفكير متعددة منها الصور الذهنية والمعاني والألفاظ والأرقام، ومنها الذكريات والإشارات والتعبيرات والإيماءات.

1رى تيسير التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

2فريد سلام، مرجع سبق ذكره، ص 141.

3أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، ط1، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2000، ص 115.

## المبادأة والابتكار:<sup>1</sup>

تتمثل المبادأة في الميل الذي يدفع الفرد إلى تقديم الاقتراحات و إنجاز العمل قبل الآخرين وترتبط بالمبادأة ثلاث سمات أساسية: هي الشجاعة وسرعة التصرف، والقدرة على التوقع، وتكمن الشجاعة، في القدرة على مواجهة المواقف الصعبة بعزم دون خوف أو تردد وتساعد المبادأة الفرد على سرعه التصرف، وسرعة اختيار البدائل التي تؤدي الى سرعة الحسم في اتخاذ القرار، أما القدرة على التوقع فتؤدي إلى تفهم الموقف المتطور وخاصة في ظل الأزمات ووضع الخطط لمواجهة الحدث قبل وقوعه في المستقبل، أما الابتكار فهو تفكير واسع التصور، يجعل الفرد ينطلق فكريا بلا قيود أو حدود، يبحث عن أفكار وحلول متعددة لا يمكن التنبؤ بها مقدما، ويعتمد على الربط بين أفكار لم يكن بينها ارتباط من قبل.

وتبقى مهارات المبادرة والابتكار مرتبطة ارتباطا وثيقا بنمط التفكير الواقعي لدى الفرد، والذي يؤمن بحقائق الواقع التي يدركها عن طريق تفسيره للظواهر المحيطة مع القدرة على الربط بين الأمور المختلفة والمتباينة، والقدرة كذلك على استخدام الحقائق بجانب الحدس والتوقع المستقبلي، أين يمكنه ذلك من صياغة استراتيجيات المستقبل وفق تفكير أصيل.

ويرتبط بالمبادرة ثلاث سمات أخرى هي: الشجاعة والقدرة على الحسم وسرعة التصرف، والقدرة على توقع الاحتمالات وابتكار الوسائل الكفيلة بمواجهتها، ونشرحها كالاتي:<sup>2</sup>

-الشجاعة: تمكن القائد من مواجهة المواقف الصعبة بعزم وحزم، إلا أنها لا تعني من الناحية الأخرى التهور والاندفاع، والتطبيقات العملية التي تظهر أن عدم توفر سمة الشجاعة لدى القائد يؤدي إلى خوفه من الإقدام في العمل، وبالتالي إلى عدم نجاحه أداء دوره القيادي، ومن أهم الأسباب التي تحول في أغلب الأحيان دون شجاعة القائد، شعوره بأنه غير كفء.

-القدرة على حسم الأمور: تعتمد عليها كفاءة القائد في المواقف الاستثنائية التي تقتضي سرعة اختيار البدائل وسرعة التصرف.

-التوقع: فمعناها قدرة القائد على فهم الموقف المتطور، بمعنى أن يكون لديه القدرة ليس فقط على تفهم الموقف الذي يواجهه بل أكثر من ذلك بوضع خطة لمواجهة الموقف الذي يمكن وقوعه في المستقبل، وتزداد قدرة القائد على التوقع كلما اتسعت معرفته بماضي المنظمة وحاضرها، بجعله قادرا على التنبؤ بمستقبلها في مواجهة الأزمات التي تعترض المنظمة في المستقبل ووضع الحلول السليمة لها، وتبدو أهمية هذه السمة لدى القائد واضحة في مجال اتخاذ القرارات.

1فريد سلام، مرجع سبق ذكره، ص 141.

2ربى تيسير التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 20 .

### - القدرة الابتكارية:<sup>1</sup>

تساعد القائد على ابتكار الأفكار الجديدة وخلقها حيث تساعد على إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الصعبة، وهناك بعض العناصر التي لا بد أن تقوم عليها قدرة القائد على ابتكار الوسائل الكفيلة وابتداعها بمواجهة المشاكل الإدارية وحلها، وأهمها: غزارة الأفكار التي يتطلب تفكير القائد في أكبر عدد من الأفكار، والمرونة التي تقتضي النظر للأشياء في ضوء جديد ومن زوايا متعددة. والخروج عن الأنماط التقليدية التي تحتل الخطأ والصواب، والجدة والأصالة التي تعني أن يكون في الفكرة نوع من التجديد.

### - ضبط النفس:<sup>2</sup>

يعد ضبط النفس قدرة الفرد في السيطرة على الاندفاعات والأفعال النابعة عن الذات لتحقيق أنسب استجابة ممكنة، ويتم ذلك من خلال القوة والإصرار للسيطرة عليها، ووضع قواعد ومبادئ للالتزام بها، وذلك لتهديب الذات وتوجيهها للقيام بالاستجابات المرغوب بها، بالإضافة إلى العمل على مراقبة الذات وما ينبع عنها، من ناحية، أفكارها وأحاسيسها وسلوكياتها.

تساعد هذه المهارة في توفير الإمكانية في التفكير المنطقي، فتمنح الذات الوقت المطلوب لأخذ الشغف والرغبة بالإضافة إلى العقلانية ومضاعفات الأمور كافة بعين الاعتبار قبل فعل السلوك، وتساعد هذه المهارة على إدارة الصراع مع النفس والذي يهدف للسعي لحماية الذات والمحيطين فيها من الأذى والضرر ولتحقيق أفضل حياة، وينبغي العمل على زرع وتطوير الإمكانية في كيفية ضبط الذات في الأشخاص منذ الطفولة، حتى تكون من نقاط القوة عندهم، فإنها تجعل الفرد يتمتع بحياة سليمة كلها انجاز، كما أن إدارة الذات تحسن القدرة على الصبر والتمهل من أجل الوصول إلى الهدف الأكبر، عوضاً عن الاستعجال والرضا بأقل انجاز أو فرصة، ولهذا تعتبر معرفة كيفية إدارة الذات أحد أسرار انجاز الأهداف والنجاح والتفوق، والتي تصل بالشخص إلى الإحساس بالسعادة والرضا، وهو ماله تأثير إيجابي على صحة الشخص الصحية والنفسية والذهنية.

1 نفس المرجع.

2حنين عارف ، كيفية ضبط النفس وأهميته، تم الاطلاع عليه في 2023/03/03، نقلا عن الرابط التالي:

2021/09/07/https://e3arabi.com

وأكدت الدراسات بأن الشخص الأكثر تحكم في أنفسهم هم أشخاص أكثر إنتاجية وإبداع، فهو عبارة عن مهارة شخصية تساعد صاحبها في الابتعاد عن الإحساس بالقلق، كما تساعد في تنمية صحته الجسدية، فإن الشخص الذي يتميز بسيطرة أعلى بالنفس هو أقل استعداد للانخراط في أفعال ضارة بالصحة، كما أنه أقل استعداد للإصابة بأمراض القلب والأوعية الدموية. لذلك فإن من يتمتع بالسيطرة على عواطفه ودوافعه ومخاوفه سوف يعيش حياة أكثر صحة وسوف يكون هو قائد ذاته ولا يسمح للانفعالات والحاجات أن تتحكم به أو تقوده.

#### **هـ-مهارات الاتصال:**

تعتبر مهارات الاتصال من بين المهارات الضرورية للقيام بأي عمل إداري، أين تلعب دورا كبيرا في فهم واستقبال الرسالة، بحيث كلما زادت مهارات الاتصال كلما زاد فهم الرسالة، فاختلقت الآراء وتباينت حول مفهوم مهارات الاتصال، حيث عرفها "صبري" بأنها عملية يقوم المعلم فيها بتبسيط المهارات والخبرات لطلابه مستخدما كل الوسائل المتاحة لتعينه على ذلك وتجعل المتعلمين مشاركين للمعلم في غرفة الدراسة، فهي عملية تفاعل لفظي أو غير لفظي بين معلم ومتعلم أو بين معلم ومتعلمين أو بين متعلم ومتعلم أو بين متعلم وسيط تعليم (كتاب مدرسي، آلة تعليمية، كمبيوتر تعليمي...) أو بين وسيط تعليمي وآخر أو بين معلم ووسيط تعليمي بهدف نقل المعارف والأفكار والخبرات التعليمية عبر قنوات معينة للتعلم على تحقيق أهداف تعليمية محددة.<sup>1</sup>

وقد تتأثر مهارات الاتصال بالمستوى التعليمي للفرد واتجاهاته وقيمه ومعتقداته، كما تتأثر بقدرات الفرد على النطق السليم والتفكير والسمع، في حين تؤثر مهارات الاتصال في فعالية الاتصال الإداري من حيث التخطيط له وتحديد أهدافه وحسن اختيار وسيلة الاتصال الملائمة لنقل الرسائل، وتوقيت الاتصال، ومعرفة اتجاهات المستقبل، ولما كانت مهارات الاتصال عملية إدارية فهي في الأساس عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل الجماعة، وللاتصالات أهمية بالغة في نجاح أو فشل المنظمات، فإذا كانت الاتصالات فعالة وتتم بمهارات عالية سوف يؤدي ذلك إلى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، والعكس إذا كانت الاتصالات

---

<sup>1</sup> محمود فتوح محمد سعدات، مهارات الاتصال الفعال، ط1، مكتبة الألوكة، 2016، ص8-9.

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة الإدارية وتنمية المهارات لدى المورد البشري.

سيئة ولم تؤدي الرسالة المراد توصيلها بالصورة المطلوبة فإن ذلك يؤدي حتما إلى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

وتتفرع عن الاتصال نوعين تمثلا في:<sup>2</sup>

أ- **الاتصال اللفظي**: يرتبط الاتصال اللفظي بالعملية التي يقوم بها المرسل أو المستقبل أثناء نقل الرسالة اللفظية، ويشمل هذا النوع شقين من المهارات تتمثل في:

\* **مهارات الاتصال الشفوي**: وتشمل هذه المهارات ما يلي:

- مهارة التحدث: وتتم عن طريق نقل الرسالة بواسطة استخدام الكلمات مشافهة من قبل المرسل.
- مهارة الاستماع: وتتم عن طريق استقبال الرسالة الكلامية وفهم معانيها من قبل المستقبل، ولأن الرسالة المرسل شفهية فقد اعتبرت مهارة الاستماع من مهارات الاتصال الشفهي.
- مهارة التفاعل والتكيف النفسي مع الآخرين: تبنى مهارات التفاعل الاجتماعي مع الآخرين على أساس أن المعاني الخاصة برسالة معينة لا توجد في كلمات الرسالة فقط وإنما توجد في داخل الأفراد الذين يمثلون طرف عملية الاتصال، والمستقبل وما تعنيه الكلمات لهما أكثر من اعتمادها على عناصر الرسالة نفسها.<sup>3</sup>

\* **مهارات الاتصال الكتابي**: وتشمل هذه المهارات ما يلي:<sup>4</sup>

- مهارة الكتابة: وتتم عن طريق نقل الرسالة بواسطة استخدام الكلمات المكتوبة من قبل المرسل.
- مهارة القراءة: وتتم عن طريق استقبال الرسالة المكتوبة وفهم معانيها من قبل المستقبل، فغالبا ما يحتاج المدير إلى قراءة العديد من التقارير والمذكرات هذا بالإضافة إلى اعتماده للخطط والبرامج والعمليات، إلى جانب توقيعه على القرارات والطلبات وكل ذلك يحتاج إلى قراءة وفهم واستيعاب حتى يمكن اتخاذ القرار المناسب

1 فريد سلام، دور إدارة الموارد البشرية في تنمية مهارات الفرد، مرجع سبق ذكره، ص 143.

2 محمود فتوح محمد سعدات، مرجع سبق ذكره، ص 26

3 فريد سلام، مرجع سبق ذكره، ص 144.

4 محمود فتوح محمد سعدات، مرجع سبق ذكره، ص 26-27.

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة الإدارية وتنمية المهارات لدى المورد البشري.

وفي أقل وقت ممكن بما لا يبدد وقت المدير ويستنزفه في مجرد قراءة بيانات ومعلومات وخاصة إذا كانت إحصائيات وجداول ونسب وأرقام.

### ب-الاتصال غير اللفظي:

يرتبط الاتصال غير اللفظي باستخدام الأفراد مجموعة من الحركات أو الإيماءات أو التعبيرات الجسدية أو التغيرات الصوتية لنقل رسائلهم، وينقسم الاتصال غير اللفظي إلى قسمين هما:

#### \*مهارات الاتصال غير اللفظي البصرية:

وهي المهارات التي يستخدم خلالها المرسل حركات يديه أو أي جزء من أجزاء جسمه لنقل أفكاره، وآرائه، ورغباته، ومشاعره للآخرين، ومن هذه المهارات أيضا تعبيرات الوجه، وحركات العينين والابتسامة، وجميع هذه المهارات يتم الكشف عنها من خلال الملاحظة البصرية من قبل الآخرين.

#### \*مهارات الاتصال غير اللفظي الصوتية:

وهي المهارات التي يستخدم المرسل تنوع طبقات صوته ونبراتهما لإيصال الرسالة وليس معنى الكلمة، وبهذا فإن نبرة الصوت تعطي معنى آخر غير معنى الكلمة الحقيقي، ومن هنا اعتبرت نبرات الصوت من المهارات غير اللفظية رغم أنها تعتمد على نطق الكلمات.

يتبين لنا من خلال ما سبق أن الاتصال الفعال هو الذي يحقق الغرض المطلوب دون أن يخلف آثارا سلبية على المتلقي يتوجب على المرسل التأكد من الحالة النفسية للمرسل إليهم والتي تؤهلهم لاستقبال المعلومات مع مراعاته للفروق الفردية والتخصص، وتختلف مهارات الاتصال من حالة لأخرى وعلى المتصل أو المرسل أن يتأكد تمام التأكيد من وصول الرسالة إلى المستقبل بوضوح وأن يحاول قدر الإمكان فهم ردة فعله.

#### و-المهارات الإنسانية:<sup>1</sup>

تعني قدرة القائد على التعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم، ومعرفة لآرائهم وميولهم واتجاهاتهم.

وإذا كانت المهارة الفنية تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأشياء، فإن المهارة الإنسانية تعكس قدرته على التعامل مع الأفراد، ومن هنا يظهر أن اكتساب القائد للمهارة الإنسانية أكثر صعوبة من اكتسابه للمهارة الفنية، وسبب ذلك أن ما يدخل مجال العلاقات الإنسانية هو بالضرورة أكثر تعقيدا أو تغيرا وتنوعا من المجالات الفنية وأن التعامل مع الأفراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء.

1رى تيسير التميمي، مرجع سابق، ص23-24.

## **الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة الإدارية وتنمية المهارات لدى المورد البشري.**

ومن السمات التي ترتبط بالمهارة الإنسانية للقائد: الاستقامة، تكاملا لشخصية، الأمانة، والإخلاص والخلق الطيب.

1-الاستقامة: تعني احترام الأنظمة وسلامة النهج والهدف والتطلع إلى المثل العليا وهكذا يكون القائد قدوة حسنة لمروؤسيه.

2-تكمال الشخصية: وهذه السمة تعني توافر الانسجام والالتزان في سلوك القائد، سواء في شؤونه العامة أو الخاصة، كما يعني أن يكون القائد رقيقا على نفسه لتحقيق التكامل اللازم في سلوكه وأخلاقه.

3-الأمانة والإخلاص والخلق الطيب: تساعد هذه السمات القائد على خلق الثقة بقيادته لدى مروؤسيه، والاطمئنان بأن مصالحهم مصونة لديه.

### **المبحث الثاني: الدراسات السابقة.**

وفقا لمجالات الأبحاث والدراسات التي تم الاطلاع عليها، سيتم التطرق إلى الدراسات التي عالجت موضوع بحثنا "أثر القيادة الإدارية على تنمية المهارات لدى المورد البشري" الذي يعتبر من المواضيع التي قل التطرق إليها سابقا، سنذكر في هذا المبحث الدراسات التي تهتم بمواضيع القيادة الإدارية وتنمية المهارات لدى المورد البشري، سواء كانت عربية أو أجنبية.

### **المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة.**

تطرقنا في هذا المطلب إلى الدراسات السابقة منها عربية وأخرى أجنبية.

#### **أ. الدراسات العربية:**

#### **أولا: دراسات متعلقة بالقيادة الإدارية.**

سنطرق في هذا العنصر إلى الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية نذكر منها:

#### **1- دراسة ناصر دنيا، أوبيرة فضيلة، أثر القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية،**

**2021-2022:1**

---

1ناصر دنيا، أوبيرة فضيلة، أثر القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية، دراسة حالة مستشفى -سعد دحلب-جامعة ولاية المغير، مذكرة نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2021/2022.



## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة الإدارية وتنمية المهارات لدى المورد البشري.

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة الإدارية بمختلف أنماطها وبين الإبداع لدى الموارد البشرية بمستشفى سعد دحلب جامعة ولاية المغير، حيث تمثلت إشكالية هذه الدراسة في: ما دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع لدى العاملين في مستشفى سعد دحلب جامعة ولاية المغير؟، ومن خلال هذا تهدف الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف نذكر منها: إبراز فعالية القيادة الإدارية وأساسها ومبادئها، تسلط الضوء على القيادة الإدارية وأهميتها بالمؤسسات، بيان أن الإبداع يعد من أهم العوامل التي يمكن أن تلجأ إليها المؤسسات للبقاء والاستمرارية، إيضاح أهم الممارسات المعتمدة من قبل القيادة الإدارية في المؤسسات للتغير وتوجيه المسؤولين نحو الإبداع. ومن أجل التحقق من هذه العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع، اعتمدت الدراسة على استبيان يتكون من 19 عبارة وتم توزيع 37 استمارة، تم تحليل هذه البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج التالية:

- أن المؤسسة تتوفر على القيادة الإدارية بمستوى مقبول الى حد ما باعتباره أن المؤسسة تعتمد على أسلوب قيادة حر بالدرجة الأولى ثم أسلوب القيادة الديمقراطية.

- يجب أن يتصف القائد الإداري بعدة مهارات للتأثير على مرؤوسيه ومواجهة المشاكل التي تعترضه.

- إن الإبداع عامل أساسي في المؤسسات لتحقيق الأهداف.

- لا تأثير للقيادة المتسلطة والحرية على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة.

## 2- دراسة راضية يوسف، أمال يوب، أنماط القيادة الإدارية وأثرها في الاحتراق الوظيفي للعاملين،

2021:1<sup>1</sup>

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية (الأوتوقراطية، الديمقراطية، الحرية) في الاحتراق الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في بلديات دائرة بوشقوق، ولمعالجة موضوع الدراسة تم طرح التساؤل التالي: ما هو أثر تطبيق أنماط القيادة الإدارية في مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين في بلديات دائرة بوشقوق؟، ومن بين أهداف هذه الدراسة هو التعرف عن مستوى تطبيق أنماط القيادة الإدارية ومستوى الاحتراق الوظيفي

---

1راضية يوسف، أمال يوب، أنماط القيادة الإدارية وأثرها في الاحتراق الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في بلديات دائرة بوشقوق، مجلة رؤى الاقتصادية، جامعة 20أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2021.

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة الإدارية وتنمية المهارات لدى المورد البشري.

في بلديات دائرة بوشقوق، دراسة أثر ممارسة أنماط القيادة الإدارية في مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين. ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير استبانة شملت 32 عبارة تم توزيعها على عينة حجمها 120 مبحوثاً، استرجع منها 90 استبانة وكان عدد الاستبانات الصالحة للدراسة 75 استباناً. وبعد تطبيق الأداة على أفراد العينة والتحليل باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، توصل الدراسة إلى عدة نتائج منها:

-نمط القيادة الديمقراطي هو السائد في البلديات محل الدراسة.

-هناك شعور متوسط بالاحتراق الوظيفي للعاملين بهذه البلديات.

-توجد علاقة أثر موجبة ذات دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطية في مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين، بينما توجد علاقة أثر عكسية ذات دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطي في الاحتراق الوظيفي للعاملين وانعدام علاقة الأثر بين نمط القيادة الحر والاحتراق الوظيفي.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير الخبرة المهنية فقط.

### 3- دراسة خوجة سماح، أثر القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية، 2018-2019:<sup>1</sup>

الغرض من هذه الدراسة هو معرفة دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة النسيج والتجهيز -بسكرة-TIFIB، وكان منطلق هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي: ما دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية؟، وكانت أهداف الدراسة متمثلة في معرفة دور القيادة في تنمية الموارد البشرية، معرفة أهمية القيادة في تنمية الموارد البشرية، تقديم الإطار النظري لمفهوم القيادة في تنمية الموارد البشرية، التعرف على دور العملية الاتصالية في تحفيز الأفراد داخل المنظمة، التعرف على دور التوجيه الإداري في تكوين الموارد البشرية. ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة على استبيان يتكون من 16 عبارة ووزع على عينة طبقية عشوائية مكونة من 66 عاملاً، من عمال المؤسسة وتتمثل نسبتهم 20% من إجمالي عدد عمال المؤسسة النسيج والتجهيز -بسكرة-TIFIB والبالغ عددهم 334 عامل. وتم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب

<sup>1</sup>خوجة سماح، دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج والتجهيز -بسكرة-، مذكرة نيل شهادة الماستر، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018/2019.

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة الإدارية وتنمية المهارات لدى المورد البشري.

الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-تقيم العملية الاتصالية لها دور في تحفيز العاملين في مؤسسة النسيج والتجهيز ومعاملة القائد الجيدة بالمؤسسة يساعد على زيادة الأداء في العمل وتحقيق الأهداف وتنمية قدرات العاملين بمؤسسة النسيج والتجهيز .

-الاتصال الإيجابي الذي تتسم به المؤسسة بين موظفيها وقائدهم يمنحهم فرصة للترقية وتحفيز على الإبداع وصولاً للهدف مباشرة.

### 4- دراسة أحمد العرافي، إسماعيل حبنة، أثر القيادة الإدارية في تسير المورد البشري، 2018-2019<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير القيادة الإدارية في تسير الموارد البشرية بشركة هندسة الكهرباء والغاز وحدة تقرت ولاية ورقلة، وذلك في ضوء بعض المتغيرات والتي هي أبعاد القيادة الإدارية ( التنظيم، الاتصال، صناعة القرار، التحفيز، الإشراف، بناء فريق العمل) وكان التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة: إلى أي مدى يمكن أن تؤثر القيادة الإدارية على تسير المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة؟، وتتمثل أهداف هذه الدراسة في محاولة الإلمام ببعض المفاهيم المتعلقة بالقيادة الإدارية وتسير المورد البشري، تشخيص العلاقة بين القيادة الإدارية وتسير المورد البشري في مؤسسة محل الدراسة، تحديد وتشخيص أي بعد من أبعاد القيادة الإدارية الأكثر تأثير في تسير المورد البشري. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتحقق من تأثير المتغير المستقل على المتغير الثابت، يتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في هذه الشركة البالغ عددهم 50 عامل وتكونت عينة الدراسة النهائية من 40 عامل في شركة الشركة قيد الدراسة، استخدم الباحثين استبانة أبعاد القيادة الإدارية بالاعتماد 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 تسير المورد البشري من وجهة نظر العاملين.

### 5- دراسة حنان نواصرة، سلاف هواين، دور القيادة الإدارية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي، 2016-2017<sup>2</sup>

1أحمد العرافي، إسماعيل حبنة، أثر القيادة الإدارية في تسير المورد البشري، دراسة حالة شركة هندسة الكهرباء والغاز وحدة تقرت ولاية ورقلة، مذكرة نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2018/2019.

2حنان نواصرة، سلاف هواين، دور القيادة الإدارية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي، دراسة حالة مديرية الضرائب بجبل، مذكرة نيل شهادة الماستر، تخصص تسير الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بين يحيي جبل، الجزائر، 2016/2017.

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة الإدارية وتنمية المهارات لدى المورد البشري.

هدف الدراسة هو التعرف على دور القيادة الإدارية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي بمديرية الضرائب لولاية جيجل، تحت الإشكالية الرئيسية: هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بمديرية الضرائب لولاية جيجل؟، تكمن أهداف هذه الدراسة في: التعرف على النمط القيادي السائد بمديرية الضرائب لولاية جيجل، محاولة إبراز مساهمة القيادة الإدارية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي لدى مديرية الضرائب لولاية جيجل، معرفة واقع مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية بشكل عام وبمديرية الضرائب بجيجل بشكل خاص. تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بالنسبة للجانب النظري، ومنهج دراسة حالة بالنسبة للجانب التطبيقي، تتمثل عينة الدراسة في 40 موظف من بين الموظفين العاملين بمديرية الضرائب لولاية جيجل والمقدر عددهم بـ 256 موظف، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها بالاعتماد على برنامج (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها نذكر:

- النمط القيادي السائد بالمديرية هو النمط الديمقراطي.

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والحد من مقاومة التغيير بمديرية الضرائب ولاية جيجل.

**ثانيا: دراسات متعلقة بتنمية المهارات لدى المورد البشري:**

**1- أريج بنت محمد التويجري، دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين، 2022:1**

هدف الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين، والكشف عن متطلبات تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، من خلال التساؤل الرئيسي: ما دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين؟، وتمثلت أهداف الدراسة في:- التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز. -الكشف عن متطلبات تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي لملاءمته لموضوع الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الإداريين في الجامعة، والبالغ عددهم 79 قائدا وقائدة، واعتمدت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات حول مشكلة الدراسة، وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل هذه البيانات، وأسفرت نتائج الدراسة أن هناك دورا لإدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات

1 أريج بنت محمد التويجري، دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد 46، الجزء الثالث، 2022.

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة الإدارية وتنمية المهارات لدى المورد البشري.

القيادية لدى القادة الإداريين في الجامعة بمتوسط حسابي بلغ 3.47، وجاء بعد المهارات الفنية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.50 يليها في المرتبة الثانية بعد المهارات الإنسانية بمتوسط حسابي 3.49، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد المهارات الفكرية (الإدارية) بمتوسط حسابي 3.43، وجاءت أبرز متطلبات تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين إجراء استطلاع لرضا منسوبي الجامعة (أعضاء هيئه التدريس - الموظفين). حول كفاءة المهارات القيادية لدى القادة الإداريين، وتفعيل سياسة الباب المفتوح، وسماع صوت القادة الإداريين ومقترحاتهم التطويرية.

وخلصت الدراسة بتوصيات منها:

- توفير الدعم المالي لإدارة الموارد البشرية بالجامعة للعمل على تطوير البرامج التدريبية ووضع خطة تدريبية سنوية لإعداد المرشحين للعمل القيادي تبنى وفق الاحتياجات التدريبية ونشر ثقافة، استثمار رأس المال البشري.

### 2-دراسة آسيا يعقوب الهادي عبد الخير، دور إدارة الموارد البشرية في تنمية مهارات القيادة الإبداعية للموظفين، 2022:<sup>1</sup>

هدفت الدراسة للتعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تنمية مهارات القيادة الإبداعية لموظفي جامعة الزعيم الأزهرى، وكان التساؤل الرئيسى لهذه الدراسة: ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تنمية مهارات القيادة الإبداعية لدى موظفي جامعة الزعيم الأزهرى؟، وتمثلت أهداف الدراسة في: -التعرف على إدارة الموارد البشرية ودورها في تنمية مهارات القيادة الإبداعية لدى موظفي جامعة الأزهر. -تقديم نتائج وتوصيات لمتخذي القرار تساعدهم في تعزيز مهارات القيادة الإبداعية للموظفين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات حيث تم اختيار عينة مكونة من 211 من مجتمع الدراسة والذي بلغ عددها 500 موظف وموظفة إدارية، واستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل هذه البيانات، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها:

- وجود علاقة طردية بين إدارة الموارد البشرية وتنمية مهارات القيادة الإبداعية بالجامعة.  
- تعمل الجامعة على توظيف الأكفاء ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب على ضوء الخبرات التي تمتلكها.

---

1آسيا يعقوب الهادي عبد الخير، دور إدارة الموارد البشرية في تنمية مهارات القيادة الإبداعية للموظفين بالتطبيق على جامعة الزعيم الأزهرى، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 08، العدد 02، جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية، أوت 2022.

### 3- دراسة فريال محمود محمد الحاج محمود، أثر دراسة مقرر تنمية مهارات التفكير والتعلم على مفهوم الذات، 2017:1<sup>1</sup>

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن أثر دراسة مقرر تنمية مهارات التفكير والتعلم على مفهوم الذات لدى طالبات جامعة جدة. وتتمثل أهدافها في: -التعرف على دلالة الفروق بين متوسطي درجات المجموعتين التجريبية والضابطة في مفهوم الذات ككل (لدى طالبات جامعة جدة) والتي تعزى لدراسة الطالبة مقرر تنمية مهارات التفكير والتعلم. -التعرف على دلالة الفروق بين متوسطي درجات المجموعتين التجريبية والضابطة في أبعاد مفهوم الذات (لدى طالبات جامعة جدة) والتي تعزى لدراسة الطالبة مقرر تنمية مهارات التفكير والتعلم. بعد تطبيق مقياس تنسلي لمفهوم الذات TSCS على عينة عشوائية قوامها 200 طالبة من طالبات جامعة جدة، و 100 طالبة من المسجلات في مقرر تنمية مهارات التفكير والتعلم (مجموعة تجريبية)، و 100 طالبة من غير المسجلات في ذلك المقرر (المجموعة الضابطة). وبعد تطبيق كل من تحليل التباين المصاحب أحادي الاتجاه (ANCOVA)، وتحليل التباين المصاحب المتعدد الاتجاه (MANCOVA) أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في مستوى مفهوم الذات عند مستوى دلالة ( $\alpha=0,05$ ) بين متوسطي أداء المجموعتين الضابطة والتجريبية لصالح المجموعة التجريبية التي درست طالباتها مقرر تنمية مهارات التفكير والتعلم، مما يؤكد أثر هذا المقرر في تحسين مفهوم الذات.

### 4-دراسة صحراوي بن شبيحة، سحيمي فايضة، تنمية مهارات القيادة الإدارية ودورها في تنفيذ استراتيجية المنظمة، 2015:2<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تنمية مهارات القيادة الإدارية في عملية التنفيذ الاستراتيجي، في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق وريفها، وكان التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة: ما دور مهارات القيادة الإدارية في تنفيذ استراتيجية المؤسسة العامة للصناعات النسيجية؟، وتناولت 06 أبعاد لتنمية مهارات القيادة الإدارية (برامج تنمية مهارات القيادة الإدارية، مهارات التمكين، مهارات الاتصال، مهارات التحفيز، مهارات تفعيل ثقافة القيم المشتركة للمؤسسة ومهارات إدارة الاجتماع)، وأربعة أبعاد لعوامل عملية تنفيذ الاستراتيجية (ترجمة الاستراتيجية إلى خريطة قابلة للتنفيذ، نمط الإدارة، مدى ملائمة الهيكل التنظيمي لعملية التنفيذ الاستراتيجي وأخيرا الأنظمة المرافقة لعملية التنفيذ الاستراتيجي)، تتمثل أهداف الدراسة في: -التعرف

1 فريال محمود محمد الحاج محمود، أثر دراسة مقرر تنمية مهارات التفكير والتعلم على مفهوم الذات لدى طالبات جامعة جدة، مجلة

دراسات في علوم التربية، المجلد 01، العدد 02، جامعة جدة، 2017.

2 صحراوي بن شبيحة، سحيمي فايضة، تنمية مهارات القيادة الإدارية ودورها في تنفيذ استراتيجية المنظمة، دراسة حالة المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 2، مكتبة الرشد للطباعة والنشر، الجزائر، 2015.

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة الإدارية وتنمية المهارات لدى المورد البشري.

على مدى نجاح تطبيق عوامل عملية تنفيذ الاستراتيجي في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق وريفها. -التعرف على برامج تنمية مهارات القيادة الإدارية المطبقة في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق وريفها. -معرفة أثر هذه البرامج على عملية تنفيذ الاستراتيجي في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق وريفها.

تمثلت عينة الدراسة في جميع مدرء المستويات الإدارية الثلاثة (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة مباشرة) بالمؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق وريفها، يبلغ عددهم 270 مدير، وتم توزيع استبيان لهذا الغرض على كافة هذه الشركات القاطنة بدمشق وريفها البالغ عددها 08 شركات بالإضافة إلى المؤسسة العامة بدمشق، وتم الاعتماد في نهاية المطاف على 231 استبانة قابله للتحليل ما يعادل نسبة 85.55% من مجموع الاستبيانات الموزعة. وبالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل هذه البيانات، قد توصلت الدراسة الى عدة نتائج نذكر منها:

-قبول فرضية العدم التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء المدرء حسب المستوى الإداري في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق وريفها حول تطبيق عوامل عملية التنفيذ الاستراتيجي.

-تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج تنمية مهارات القيادة الإدارية وعملية التنفيذ الاستراتيجي.

### 5- دراسة سامية زيتوني، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية المهارات لدى المورد البشري 2015:1

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية المهارات في المؤسسة الصناعية بولاية عنابة، وتمثلت إشكالية في: ما علاقة أنماط القيادة الإدارية بتنمية المهارات؟، حيث تهدف الدراسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها: -التعرف على عناصر وخصائص القيادة الإدارية الفعالة باعتبارها مطلب ضروري لتطوير المدير الى مدير قائد. -التعرف على النمط القيادي الذي يجب أن يتبناه القائد لتنمية المهارة في المؤسسة. -إبراز النمط القيادي السائد في المؤسسة العمومية وأثره على تنمية المهارة فيها. حيث اعتمدت هذه الدراسة على منهج دراسة حالة، الاستبيان لجمع البيانات وتمت معالجة البيانات وتحليلها وتوصلنا إلى النتائج الآتية:

-نجاح التسيير العام للمؤسسة العمومية.

-الاعتقاد ببقاء المؤسسة العمومية هو الحل.

-عدم اطلاع الموارد البشرية على الأهداف.

---

1سامية زيتوني، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية المهارات لدى المورد البشري، مجلة علوم الانسان والمجتمع، جامعة عنابة،الجزائر،العدد16، 2015.

-السياسة العامة للتكوين لا تستجيب لحاجات العمال للتكوين وفق احتياجاتها الحقيقية.

**دراسات أجنبية:**

**1-Abdeldjalil Mokaddem, KhawlaAdnani, Administrative leadership and its role in developing the skills of departmental managers for the Dar Al-Maliya Foundation, 2021:<sup>1</sup>**

هدفت هذه الدراسة للتعرف على الأنماط القيادية السائدة في مؤسسة دار المالية ومدى مساهمتها في تطويرها من خلال فروض الدراسة التالية، ومن هذا تمكنت الدراسة من بلورة إشكالية البحث الرئيسية بالتساؤل التالي: كيف يمكن للأنماط القيادية التأثير على تنمية مهارات مديري الإدارات بمؤسسة دار المالية ولولاية بشار؟، وتمثلت أهداف الدراسة في: -إثراء موضوع القيادة الإدارية ودورها في تنمية المهارات الإدارية. -إبراز دور القيادة الإدارية في التأثير على المهارات الإدارية للمديرين. -معرفة أي الأنماط القيادية الأكثر تأثيراً في تنمية المهارات الإدارية. -إثراء الرصيد بمراجع جديدة حول موضوع القيادة الإدارية ودورها في تنمية مهارات مديري الإدارات، ولتحقيق هذه الأهداف اعتمد الباحثان المقابلات الشخصية والاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم إجراء استبيان استطلاعي وتصحيح استمارة الاستبيان من قبل المحكمين ما يلزم إجراء الاستبيان للخروج بنموذج نهائي، والذي تم توزيعه على مدراء الإدارات بالمؤسسة، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة حيث تم اختيارها من العاملين وبلغ عدد الاستثمارات الموزعة 80استمارة، ولتحليل البيانات الخاصة الاستبانة استخدم الباحثان البرنامج الجاهز للتحليل الإحصائي، الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن أنماط القيادة الإدارية السائدة في المؤسسة هو النمط الديمقراطي ثم النمط الموقفي. والنمط الأوتوقراطي بدرجة قليلة، وأن القادة الإداريين في الشركة يتمتعون بمهارات إدارية عالية.
- تعتمد المديرية الجهوية للخرينة بدار المالية لولاية بشار بشكل كبير على القيادة الموقفية والتحويلية بتنمية مهارات مديريها.
- يشجع المدراء والمسؤولين في المديرية مروؤسيهم لتنمية مهاراتهم الإدارية.

---

1Abdeldjalil Mokaddem, Khawla Adnani, **Administrative leadership and its role in developing the skills of departmental managers for the Dar Al-Maliya Foundation**, "the Regional Directorate of Treasury",Journal of Economic Growth and Entrepreneurship(JEGE),in the state of Bashar,N°3, 2021



## 2- Allem Fatima, Chelilabedllatif, L'impact du Leadership sur le comportement de l'individu au sein de l'organisation, 2019 :<sup>1</sup>

ركزت هذه الدراسة على القيادة والتحقيق من تأثير أسلوب القيادة في سلوك الفرد داخل شركة SEROR تلمسان، وقد عالجت الإشكالية التالية: ما هو التأثير الذي يمكن أن يحدثه أسلوب القيادة على سلوك الفرد؟، حيث يستند هذا الموضوع إلى أهداف متمثلة في تحديد وشرح المبادئ والمفاهيم الأساسية للسلوك التنظيمي، توقع تأثير أسلوب القيادة التنظيمية على أداء العمال ورضاهم. ولتحقق من هذه الأهداف تم الاعتماد على الاستبيان ومن بين النتائج المتوصل إليها:

- مديري مواقع البناء الذين هم مديرون محليون يبنون علاقة ثقة مع رؤوسهم.
- المديرين على مستوى SEROR على علم بمشاكل موظفيها، مما يخلق إحساسا مهما بالانتماء والثقة للشركة.
- فيما يتعلق بصنع القرار تتخذ معظم القرارات على مستوى الإدارة العامة أو الإدارة الوظيفية للمكتب الوطني لشؤون المرأة بالاشتراك مع العمال.

## 3- Abbas MezealMushrafAlsahlani,Administrative leadership styles and their role in improving job satisfaction, 2019:<sup>2</sup>

الغرض من الدراسة هو تحديد العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والرضا الوظيفي في ضوء الأساليب المنصوص عليها في نظرية شبكة الإدارة دراسة ميدانية بمستشفى الصدر الطبية في النجف (العراق). هذه الأنماط هي (فريق أسلوب الإدارة، أسلوب إدارة النادي، أسلوب إدارة منتصف الطريق، أسلوب الامتثال للسلطة والأسلوب الفقير)، باستخدام أهم مجموعة من المعايير لقياس الرضا الوظيفي، من بينها الرضا عن العمل والأمور والترقية المهيمنة وتأثيرها على تحسين الوظيفة المرضية، واعتمدت هذه الدراسة على استبيان ذات

---

1Allem fatima, Chelil abedllatif, L'impact du leadership sur le comportement de l'individu au sein de l'organisation étude de cas : l'entreprise SEROR Tlemcen, Al Bashaer économique journal, vol 05, n°3, Algérie, Décembre 2019.

2Abbas Mezeal Mushraf Alsahlani, Administrative leadership styles and their role in improving job satisfaction, An analytical research in Al Sadr Medical city in Najaf, Net journal of social Sciences, Vol 07, n°2, Iraq, jun 2019.

عينة عشوائية من 300 موظف من أصل 700 موظف يعملون في مستشفى الصدر الطبية، تم جمع 259 استمارة فقط وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS)، ومن بين النتائج المتحصل عليها:

- هناك علاقة إيجابية بين أنماط القيادة الإدارية والرضا الوظيفي.
- الأسلوب السائد هو أسلوب إدارة الفريق المتبع بأسلوب النادي.
- كما هناك علاقة عكسية بين أسلوب الامتثال للسلطة والرضا الوظيفي.

#### **4- NacerGasmi L'acquisition des compétences par le recours au marché de contrôle d'entreprise, 2007 :<sup>1</sup>**

هدفت هذه الدراسة إلى التأكيد على الأهمية المتزايدة للمهارات في المؤسسة التي تسمح بخلق القيمة وتحقيق التميز لها، غير أن عدم تجديد المهارات وتطويرها يؤدي إلى ضياعها واضمحلالها وعدم قدرتها على الإبداع، لذا تمثلت أهم نتائج الدراسة في:

- على المؤسسة أن تعمل على التجديد والتنوع في المهارات التي تملكها فتكتسب الجديد منها سواء من سوق العمل الداخلي أو الخارجي.
- سوق العمل التقليدي (الخارجي) يوفر للمؤسسة مهارات فردية فقط.
- إضافة إلى المهارات الفردية الجديدة، المؤسسة بحاجة إلى مهارات جماعية التي تحصل عليها من العمل الجماعي داخل المؤسسة لا من سوق العمل الخارجي وهو ما يدعم تميزها عن الغير باكتسابها لهاته المهارات.
- المهارات المفتاحية أهم موارد المؤسسة لتمييزها بقدرتها على تأمين الميزة التنافسية فهي مهارات صعبة النقل والتقليد لذا على المؤسسة توفير كل الوسائل التي تسمح باكتسابها والحصول عليها.

#### **5- Lotfi Ben Abdallah et Zeineb Ben Ammar- Mamlouk, changement organisationnel et évolution des compétences, 2007:<sup>2</sup>**

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين التغيير التنظيمي وتطوير المهارات كوسيلة تمكن المؤسسات من أن تكون أكثر تنافسية، ومن النتائج المتوصل إليها:

- التغيير التطوري يؤدي إلى تطوير مهارات الخبرة.
- التغيير التطوري يؤدي إلى تطوير مهارات تقنية.

---

<sup>1</sup>Nacer Gasmi, L'acquisition des compétences par le recours au marché de contrôle d'entreprise :une source d'avantage concurrentiel 2007.

<sup>2</sup>Lotfi Ben Abdallah et Zeineb Ben Ammar- Mamlouk, **changement organisationnel et évolution des compétences**, dans la revue des sciences de gestion, 2007

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة الإدارية وتنمية المهارات لدى المورد البشري.

يساعد التغيير الإطار العاليا أن يصبحوا متعددي الكفاءات نتيجة التحسين المستمر في المهارات التنظيمية والعلائقية.

ومن خلال الدراسة الميدانية تبين أن المؤسسات الصناعية التونسية تعمل على توظيف إطار عاليا ماهرة (تحديد المهارات الضرورية للعمل)، كما تقوم بتطوير المهارات الجماعية من خلال تبادل المعلومات الذاتية، التعاون، الاتصالات المتبادلة...الخ.

- تقوم المؤسسات التونسية بعدة أنواع من التغيير كالتغيير في الاستراتيجية، الهيكل، الثقافة، إجراءات التسيير لتحقيق التعلم التنظيمي الذي يزيد من قدرة المؤسسة التنافسية (سرعة حركة تجديد المهارات).

- التعلم التنظيمي يساهم في تطوير المهارات وخاصة الجماعية منها.

**المطلب الثاني: التعليق على الدراسات السابقة ومجالات الاستفادة منها.**

في هذا المطلب نقوم بتحديد أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وتحديد مجال الاستفادة منها.

### 1-التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال هذه الدراسات سننتظر في هذا العنصر على تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

**جدول رقم (04.01): يمثل أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.**

| الدراسات السابقة                                                                         | أوجه التشابه                                                                                                                                        | أوجه الاختلاف                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| ناصر دنيا، أوبيرة فضيلة<br>"أثر القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية". | -تشابه مع الدراسة الحالية في المتغير المستقل.<br>-الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.<br>-تمت الدراسة بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي-الجزائر | -تختلف من حيث المتغير المستقل.<br>-حجم وعينة الدراسة.<br>-الفترة الزمنية (2022/2021). |
| راضية يوسف، امال يوب                                                                     | -تشابه في المتغير المستقل.                                                                                                                          | -تختلف في المتغير التابع.<br>حجم وعينة الدراسة.                                       |

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة الإدارية وتنمية المهارات لدى المورد البشري.

|                                                                                                        |                                                                                                    |                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أنماط القيادة الإدارية وأثرها في الاحتراق الوظيفي للعاملين".                                           | -الاعتماد على أداة جمع البيانات الاستبيان.                                                         | -جامعة 20 أوت سكيكدة 1955(الجزائر)، 2021.                                                                 |
| خوجة سماح<br>"أثر القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية".                                          | -هناك تشابه في المتغير المستقل.<br>-اعتمدت كذلك على الاستبيان لجمع البيانات.                       | -اختلاف في المتغير التابع.<br>-حجم وعينة الدراسة.<br>-جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، 2019/2018.         |
| أحمد العرافي، إسماعيل حبندة<br>"أثر القيادة الإدارية في تسيير المورد البشري".                          | -تشابه في المتغير المستقل.<br>-الاعتماد على الاستبيان.<br>-جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي (الجزائر). | -اختلاف في المتغير التابع.<br>-الفترة الزمنية 2019/2018.<br>-اختلاف في حجم وعينة الدراسة.                 |
| حنان نواصرة، سلاف هواين<br>"دور القيادة الإدارية في الحد من مقاومة التغير التنظيمي".                   | -تشابه في المتغير المستقل.<br>-الاعتماد على الاستبيان.                                             | -اختلاف في المتغير التابع.<br>-حجم وعينة الدراسة.<br>-جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل (الجزائر)، 2017/2016. |
| أريج بنت محمد التويجري<br>"دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين". | -تشابه في المتغير التابع<br>"تنمية المهارات"<br>-اعتمدت كذلك على الاستبانة كأداة لجمع البيانات     | -اختلاف في المتغير المستقل<br>-حجم وعينة الدراسة.<br>-جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز (السعودية)، 2022.   |
| آسيا يعقوب الهادي عبد الخير<br>"دور إدارة الموارد البشرية في تنمية مهارات القيادة الإبداعية للموظفين". | -تشابه في المتغير التابع<br>"تنمية المهارات".<br>-الاعتماد على الاستبيان.                          | -اختلاف في المتغير المستقل.<br>-حجم وعينة الدراسة.<br>-جامعة الزعيم الأزهري (السودان)، 2022.              |
| فريال محمود محمد الحاج محمود<br>"أثر دراسة مقرر تنمية مهارات التفكير والتعليم على مفهوم الذات".        | -تشابه في المتغير المستقل<br>"تنمية المهارات".<br>-الاعتماد على الاستبيان.                         | -اختلاف في المتغير التابع.<br>-اختلاف في حجم وعينة الدراسة.<br>-جامعة جدة، 2017.                          |

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة الإدارية وتنمية المهارات لدى المورد البشري.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>-تتشابه في المتغير المستقل "تنمية مهارات".</p> <p>-الا اعتماد على الاستبيان.</p> <p>-اختلاف في المتغير التابع.</p> <p>-اختلاف في حجم وعينة الدراسة.</p> <p>-جامعة سيدي بلعباس (الجزائر)، 2015.</p>                                                                                                                             | <p>صحراوي بن شيحة، سحيمي فايزة</p> <p>"تنمية مهارات القيادة الإدارية ودورها في تنفيذ استراتيجية المنظمة".</p>                                                         |
| <p>-تتشابه في عنوان الدراسة الحالية من حيث المتغير المستقل والتابع.</p> <p>-الا اعتماد على الاستبيان.</p> <p>-اختلاف في دراسة أنماط القيادة الإدارية على تنمية المهارات أما الدراسة الحالية تركز على أثر أبعاد القيادة الإدارية على تنمية المهارات.</p> <p>-اختلاف في حجم وعينة الدراسة.</p> <p>-جامعة عنابة (الجزائر)، 2015.</p> | <p>سامية زيتوني</p> <p>"أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية المهارات لدى الموارد البشرية".</p>                                                                       |
| <p>-الا اعتماد على المقابلات الشخصية.</p> <p>-اختلاف حجم وعينة الدراسة.</p> <p>-جامعة بشار (الجزائر)، 2021.</p>                                                                                                                                                                                                                   | <p>Abdeldjalilmokaddem,Khawla Adnani, "Administrative leadership and its role in developing the skills of departmental managers for the Dar Al-Maliya Foundation"</p> |
| <p>-الا اعتماد على المتغير المستقل.</p> <p>-اختلاف في حجم وعينة الدراسة.</p> <p>-جامعة تلمسان (الجزائر)، 2019.</p>                                                                                                                                                                                                                | <p>Allem Fatima, Chelilabedllatif, sur le "L'impact du Leadership comportement de l'individu au l'organisation"sein de</p>                                            |
| <p>-الا اعتماد على المتغير المستقل.</p> <p>-اختلاف حجم وعينة الدراسة.</p> <p>-جامعة العراق، 2019.</p>                                                                                                                                                                                                                             | <p>Abbas MezealMushrafAlsahlani, leadership "Administrative styles and their role in satisfaction"improving job</p>                                                   |
| <p>-الا اعتماد على المتغير المستقل.</p> <p>-اختلاف حجم وعينة الدراسة.</p> <p>-جامعة Bourgagnedijonفرنسا، 2007.</p>                                                                                                                                                                                                                | <p>"NacerGasmi L'acquisition des compétences par le recours au contrôle "marché de d'entreprise</p>                                                                   |
| <p>-الا اعتماد على المتغير المستقل.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p>Lotfi Ben Abdallah et Zeineb Ben Ammar- Mamlouk,</p>                                                                                                               |

|                                                             |                    |
|-------------------------------------------------------------|--------------------|
| organisationnel "Changement<br>compétences"et évolution des | -جامعة تونس، 2007. |
|-------------------------------------------------------------|--------------------|

المصدر: من إعداد الطالبان.

نلاحظ أن أغلب الدراسات التي تناولت موضوع تنمية المهارات كانت في جانب العلوم الاجتماعية، إلا أن دراستنا تناولت موضوع تنمية المهارات في جانب العلوم الاقتصادية، كما جمعت الدراسة الحالية على غرار الدراسات السابقة بين سبعة أبعاد لمتغير القيادة الإدارية والمتمثلة في: التنظيم، الاتصال، صناعة القرار، تحفيز العاملين، بناء فريق عمل، الإشراف والتوجيه، المتابعة والتقييم.

في حين تمت دراسة متغير تنمية المورد البشري كمحور واحد شامل.

-كما تميزت الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات ذات الصلة التي سبق عرضها بأنها تعتبر الفريدة من نوعها (على حد علمنا كباحثين) التي تناولت موضوع القيادة الإدارية وتنمية المهارات معاً، حيث ركزت على معرفة أثر القيادة الإدارية على تنمية المهارات لدى المورد البشري في مؤسسة سونلغاز والتي كان تأثيرها جد فعال.

## 2- مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

لا يمكن لأي دراسة أن تنطلق من العدم، فلا بد من دراسات قبلها تناولت الموضوع وهذا راجع إلى خصائص البحث العلمي الذي يمتاز بصفة التراكمية، إذ لا يمكن أن ينطلق الباحث إلا بعد الاطلاع على نتائج دراسات سابقة فهي نقطة البداية له كوننا بصدد دراسة موضوع أثر القيادة الإدارية على تنمية المهارات لدى المورد البشري، فلقد استفدنا من هذه الدراسات ما يلي:

- ساعدت الدراسات السابقة في إعطاء نظرة على الموضوع مما سهلت في إعداد الإطار النظري للدراسة الحالية.
- التزويد بالأفكار وإضافة أفكار جديدة في الدراسة الحالية (الاثراء المعرفي للموضوع).
- التعرف على العناصر الأساسية التي يجب تناولها في الدراسة الحالية وإدراج نقاط جديدة لم تدرج سابقاً.
- تحديد المنهج الملائم للدراسة من خلال الاطلاع على مختلف المناهج المستخدمة.

## خلاصة الفصل:

تعد القيادة الإدارية من أهم النشاطات في المؤسسة وذلك من خلال التأثير في الآخرين من أجل توجيههم لأداء ما هو مطلوب منهم بكفاءة كبيرة، فالقائد يجب أن يتمتع بقوة الشخصية والقدرة على الاتصال والإقناع وغيرها من الخصائص التي تجعله قادرا على تسيير الأفراد في المؤسسة وتنمية مهاراتهم مما يسمح للمؤسسة بخلق قيمة وتحقيق التميز فالقيادة الإدارية لها دور كبير في تنمية مهارات الفرد وزيادة خبراته ومعارفه وقدرته على التعبئة في وضعية عمل معينة بكفاءة وفعالية.

## الفصل الثاني:

الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز وحدة تقرت



### تمهيد:

بعد عرض أهم المفاهيم النظرية في الفصل الأول حول أثر القيادة الإدارية على تنمية المهارات لدى المورد البشري والتي كثر الاهتمام بها في المؤسسات بالعمل على تطويرها وتنميتها من أهل بلوغ وتحقيق الأهداف المرجوة.

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الدراسة الميدانية، وذلك لدراسة أثر أبعاد القيادة الإدارية على تنمية المهارات لدى المورد البشري بمؤسسة سونلغاز -وحدة تقرت- وتجسيدها على أرض الواقع.

سننترق في هذا الفصل إلى التعرف بالمؤسسة محل الدراسة، والطريقة والأدوات المستخدمة في جمع المعلومات والبيانات وفي الأخير دراسة ومناقشة النتائج المتحصل عليها.

### المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

سنتطرق في هذا المبحث الى التعرف على المؤسسة محل الدراسة والطرق المتبعة في جمع البيانات وصدق وثباتها والأدوات البرمجيات المستخدمة.

#### المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة.

نقوم في هذا المطلب بعرض الطريقة المتبعة في هذه الدراسة من خلال التعرف على منهج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة.

#### الفرع الأول: منهج الدراسة.

تم الاعتماد في الجانب التطبيقي على المنهج التحليلي لدراسة العلاقة بين المتغيرين للتعرف على واقعها بمؤسسة سونلغاز وحدة تقرت-.

#### الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.

بما أن موضوعنا يتعلق بالقيادة الإدارية وتنمية المهارات فإن مجتمع الدراسة يتمثل في المديرين والرؤساء الأقسام والموظفين بمؤسسة محل الدراسة.

**أولاً: مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة سونلغاز وحدة تقرت-

#### **ب- التعريف بالشركة كهرباء وطاقات متجددة "وحده تقرت":<sup>1</sup>**

الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وهي مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي وصناعي، وهي شركة مستقلة تابعة لمجمع سونلغاز ومقر المديرية العامة للشركة يتواجد بمدينة غرداية، تعمل على إنتاج الطاقة الكهربائية باستخدام محركات ديزال {المازوت - gasoil} والغاز وأيضا باستخدام الطاقة الشمسية (الألواح الشمسية). كانت تسميتها قبل تاريخ 19 أفريل 2013 ب:

"الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء"، وأعتد لها بعد هذا التاريخ اسم "شركة كهرباء وطاقات متجددة SKTM"، وتقع المؤسسة وسط مدينة (تقرت) بجانب نادي المجاهدين يحدها من الشمال مؤسسة سوناطراك والكهريف، وجنوبا الشارع الرئيسي المسمى بشارع الكويت، وشرقا متوسطة محمد الأمين العمودي ومستشفى الأم والطفل، غربا محطة الوقود، وتتربع المؤسسة على مساحة تقدر حوالي 950 متر مربع ، ولهذه المؤسسة فروع تابعة لها تتوزع على الجنوب الشرقي الجزائري وهي على التوالي:

---

<sup>1</sup>وثائق مؤسسة سونلغاز وحدة تقرت-.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز وحدة تقرت.

- فرع إنتاج الكهرباء بالمنفعة ويشمل كل من مقيدن، برج عمر إدريس.
  - فرع إنتاج الكهرباء بجانت ويضم كل من برج الحواس، أفراء، تين الكوم، دبداب، جانت.
  - فرع الكهرباء بتمنراست ويتمركز في كل من إيدلس، تين زواتين، عين قزام، تمنراست.
- كما تم تغيير موقع شركة SKTM إلى حي عين الصحراء "بتقرت" الطريق الوطني رقم [03] يحددها:
- شمالا:** فندق التجاني و**جنوبا:** مركز البحث والتطوير العلمي و**شرقا:** (سكن البناء الذاتي) و**غربا:** الطريق الوطني الثالث.

- وفي 2022/06/01 تم تغيير اسم الشركة من: "شركة الكهرباء والطاقات المتجددة" إلى: "الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-الطاقات المتجددة" وهذا في إطار السياسة الاقتصادية وترشيد النفقات.

رأس مال المؤسسة الحالي هو 38.700.000.000.00

### • نشاط المؤسسة:<sup>1</sup>

يتمثل نشاط المؤسسة في إنتاج الطاقة الكهربائية وهي المسؤولة أيضا بتسويته، لها مناطق أخرى تابعة لها موزعة بين ثلاثة جهات وهي: جانت، تمنراست، المنفعة.

وللشركة متعاملين بالمواد الأولية هي: سونلغاز، نפטال والكهريف.

وهي نفس المؤسسات التي تنسق معها في العمل ، تنفذ شركة كهرباء وطاقات متجددة برنامجا واسعا لإعادة تجديد حظيرتها الإنتاجية وهذا من أجل المحافظة على مستوى الإنتاج، وتتطلع الشركة إلى الاستمرار في كونها المتعامل الغالب في مجال الإمداد بالطاقة الكهربائية.

<sup>1</sup>نفس المرجع.

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة: الشكل (01.02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز "وحدة تقرت"



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على وثائق الشركة.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز وحدة تقرت.

### وتختص دراستنا في مصلحة الموارد البشرية:

وهي عبارة عن مصلحة تقوم بمجموعة من العمليات الجزئية من تخطيط هذه الموارد بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم الاختيار والتعيين ونظم تقويم أداء العاملين ونظم الحوافز ونظم التوقيف ونظم التأديب ونظم السلامة المهنية بما يحقق أهداف المنظمة تقوم بها مجموعة من الأفراد العاملين بالمؤسسة والذين يشكلون القوى العاملة فيها وذلك عن طريق تدريبهم، تنمية مهاراتهم والرفع من كفاءتهم باعتبار وجودهم مهم وأساسي في المؤسسة.

ومن بين مهامها:

- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وفقا لكفاءتهم وقدراتهم بهدف تطوير المؤسسة.
- مراقبة مسار العمل للمصالح التابعة لها والقيام بشؤون التكوين والتدريب لتنمية مهارات العمال.

### ثانيا: حجم عينة الدراسة:

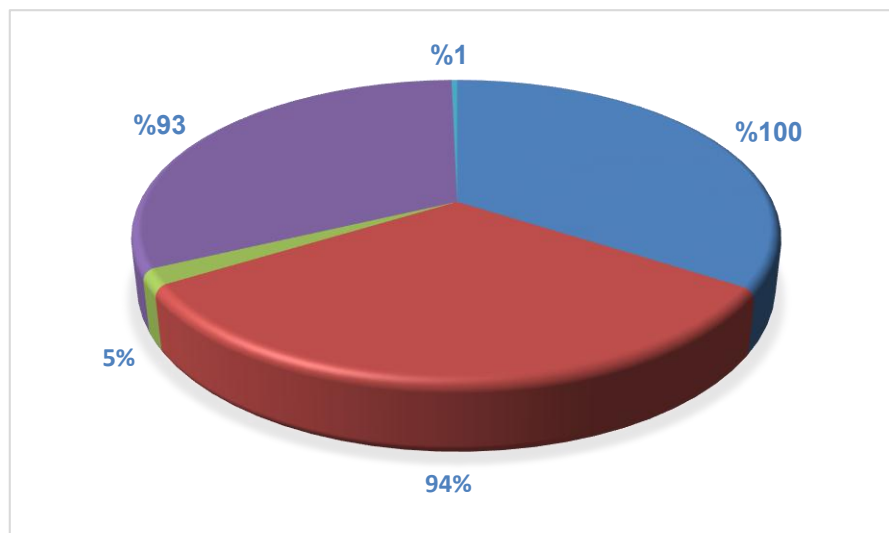
لقد تم في هذه الدراسة على الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات المناسبة، فاخترنا عينة عشوائية بسيطة مكونة من 90 موظف بمؤسسة سونلغاز -وحدة تقرت-، وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول (01.02): الإحصائيات الخاصة بتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة

| البيان | الاستبيانات الموزعة | الاستبيانات المسترجعة | الاستبيانات غير المسترجعة | الاستبيانات الصالحة | الاستبيانات الملغاة |
|--------|---------------------|-----------------------|---------------------------|---------------------|---------------------|
| العدد  | 90                  | 86                    | 04                        | 84                  | 02                  |
| النسبة | %100                | %94                   | %05                       | %93                 | %01                 |

المصدر: من إعداد الطالبتان

شكل رقم (02.02): توزيع الاستبانة على مؤسسة سونلغاز-تقرت



المصدر: إعداد الطالبان بناء على برنامج office Excel 2019

من خلال الجدول والشكل البياني: نلاحظ أن حجم العينة الإجمالي يمثل 90 استثمار تم توزيعها في المؤسسة، وكانت محصلة العينة المعتمدة في الدراسة كما هو مبين أعلاه، 90 استثمار، بنسبة استرجاع الاستبانة 94%، فألغيت منها استمارتين بنسبة 01%، واعتمدنا على 84 استثمار بنسبة 93% فهي نسبة ممتازة، يمكننا الاعتماد عليها في الدراسة.

أما الاستثمارات غير المسترجعة فعددها 4 استثمارات، بمعدل 5% وهي نسبة تمثل ثلث الدراسة وبالرغم من ذلك ولما كانت العينة في مجملها مقبولة تم الاعتماد عليها في عموم الدراسة.

ثالثا: طريقة اختيار عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة عشوائيا .

رابعا: كيفية قياس متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي (Likert Scale)، حيث يقابل كل عبارة الاختيارات

التالية: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، والموضح في الجدول التالي:

جدول رقم(02.02): مقياس ليكارت الخماسي.

| الاستجابة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-----------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الدرجة    | 05         | 04    | 03    | 03        | 02             |

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مقياس ليكارت.

جدول رقم (03.02): أوزان واتجاهات ومستويات مقياس ليكارت الخماسي.

| الاستجابة                 | موافق بشدة | موافق       | محايد       | غير موافق   | غير موافق بشدة |
|---------------------------|------------|-------------|-------------|-------------|----------------|
| الدرجة                    | 05         | 04          | 03          | 02          | 01             |
| المتوسط الحسابي<br>المرجح | (4.20-5)   | (3.40-4.19) | (2.60-3.39) | (1.80-2.59) | (1-1.79)       |

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مقياس ليكارت.

من الجدول رقم (02.02) 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 (2.59-1.80) فإن ذلك يدل على درجة ممارسة منخفضة للقيادة الإدارية، أما إذا تراوحت من (2.60-3.39) فإن ذلك يدل على درجة ممارسة متوسطة، في حين إذا تراوحت ما بين (3.40-4.19) فإن ذلك يدل على درجة ممارسة مرتفعة للقيادة الإدارية، أما إذا تراوحت ما بين (4.20-5) فإن ذلك يدل على درجة ممارسة مرتفعة جدا للقيادة الإدارية.

خامسا: وصف لخصائص عينة الدراسة:

تضمنت الدراسة الحالية خمسة 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 كما يلي:

1-متغير الجنس:

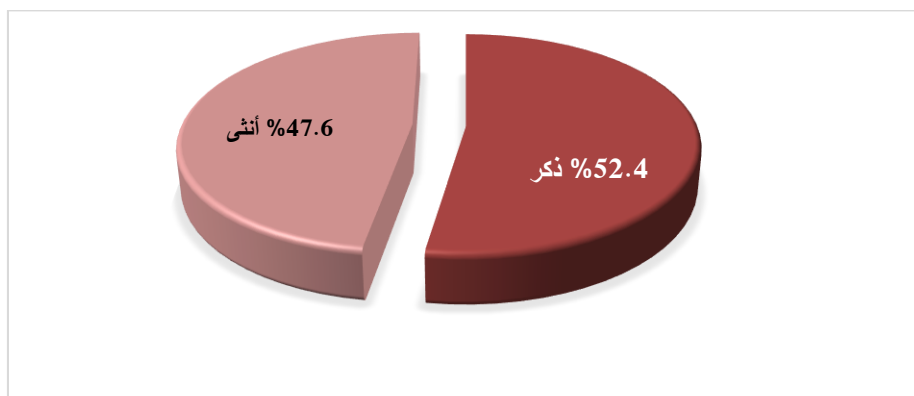
جدول رقم (04.02): توزيع المستجوبين حسب متغير الجنس

| الفئة   | التكرارات | النسبة |
|---------|-----------|--------|
| ذكر     | 44        | 52.40% |
| أنثى    | 40        | 47.60% |
| المجموع | 84        | 100%   |

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج SPSS v26 (ملحق رقم 03)

من معطيات الجدول رقم (03.02) يتضح لنا أن نسبة الذكور قدرت بـ 52.40%، ونسبة الإناث قدرت بـ 47.60% إذن نسبة الذكور تحتل أكبر نسبة وذلك يعود إلى طبيعة نظام العمل بدرجة عالية.

الشكل رقم (03.02): توزيع نسبة المستجوبين حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج Excel

## 2-متغير السن:

جدول رقم (05.02): توزيع المستجوبين حسب متغير العمر.

| النسبة | التكرار | فئات السن        |
|--------|---------|------------------|
| 6%     | 5       | من 30 سنة فأقل   |
| 54.80% | 46      | من 31 إلى 40 سنة |
| 32.10% | 27      | من 41 إلى 50 سنة |
| 7.10%  | 6       | أكثر من 50 سنة   |
| 100%   | 84      | المجموع          |

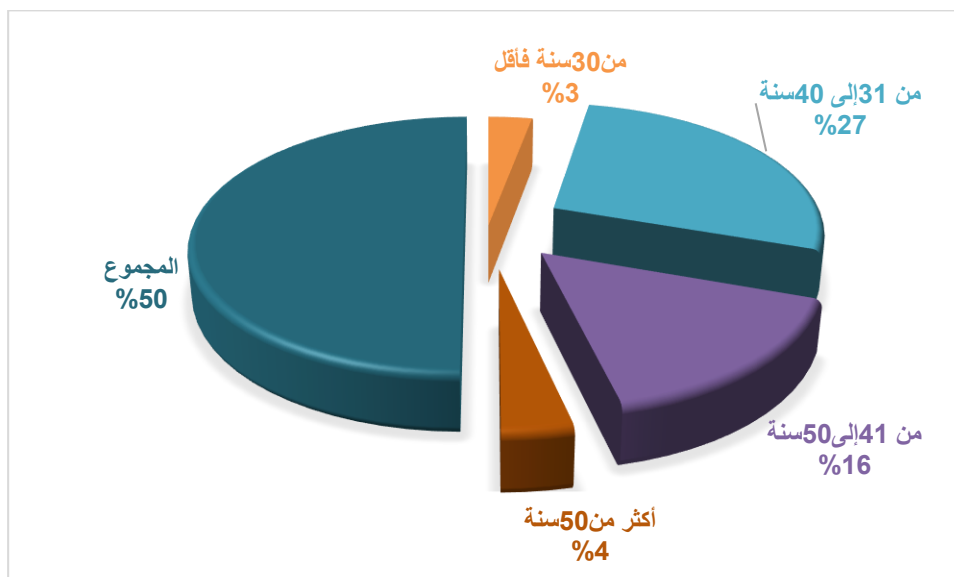
المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج SPSS v26 (ملحق رقم 03)

يبين الجدول رقم (05.02) إلى أن 6% من عينة الدراسة أعمارهم تقل عن 30 سنة، و 54.8% من العينة المدروسة تراوحت أعمارهم بين 31 إلى 40 سنة ، و 32,10% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم بين 41 إلى 50 سنة، و 7.10% من عينة الدراسة تزيد أعمارهم عن 50 سنة .

والملاحظ أن الفئة أقل من 30 سنة كانت ضعيفة والفئة أكبر من 50 سنة أيضا ضعيفة يعود ذلك إلى أن المؤسسة تستقطب الفئة الراشدة في عقولها وذلك تبعا لحساسية نظام العمل ومسؤوليته.



الشكل رقم (04.02): توزيع نسبة المستجوبين حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج Excel

### 3-متغير المؤهل العلمي

جدول رقم (06.02): توزيع المستجوبين حسب متغير المؤهل العلمي

| النسبة | التكرار | المؤهل العلمي |
|--------|---------|---------------|
| 7.10%  | 6       | ثانوي أو أقل  |
| 31%    | 26      | تقني سامي     |
| 51.20% | 43      | جامعي         |
| 10.70% | 9       | دراسات عليا   |
| 100%   | 84      | المجموع       |

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج SPSS v26 (ملحق رقم 03)

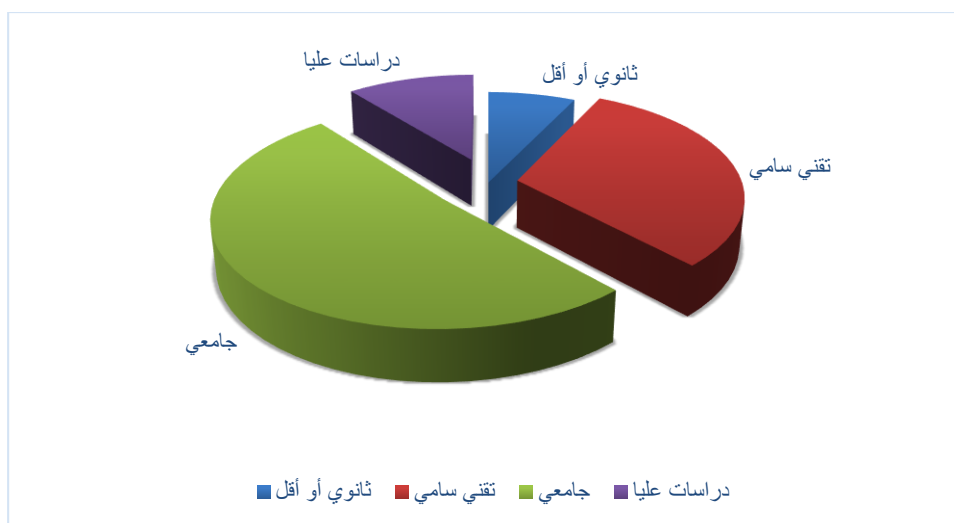
يتضح من خلال الجدول وتمثيله البياني أن العينة البحثية بشركة سونلغاز وحدة تقرت تتكون من

أربعة (04) مستويات علمية وهي: المستوى الثانوي فأقل، تقني سامي، جامعي، ومستوى دراسات عليا.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز وحدة تقرت.

حيث أن النسبة الأعلى كانت لمستوى جامعي، بـ 51.20%، ثم يليها مستوى تقني سامي بنسبة 31%، ثم مستوى دراسات عليا بنسبة تقارب 10.70%، وفي الأخير نجد مستوى ثانوي أو أقل بنسبة 7.10%.

الشكل رقم (05.02): توزيع نسبة المستجوبين حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج Excel

### 4-متغير عدد سنوات الخبرة

جدول رقم (07.02): توزيع المستجوبين حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

| عدد سنوات الخبرة | التكرار | النسبة |
|------------------|---------|--------|
| 5 سنوات فأقل     | 7       | 8.30%  |
| 6-10 سنوات       | 27      | 32.10% |
| 11-15 سنة        | 37      | 44.00% |
| أكثر من 15 سنة   | 13      | 5.15%  |
| المجموع          | 84      | 100%   |

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج SPSS v2 (ملحق رقم 03)

من خلال الجدول أعلاه فالعينة البحثية تتكون من ثلاث (4) مراتب حسب عدد سنوات الخبرة بالمؤسسة:

- 5 سنوات فأقل

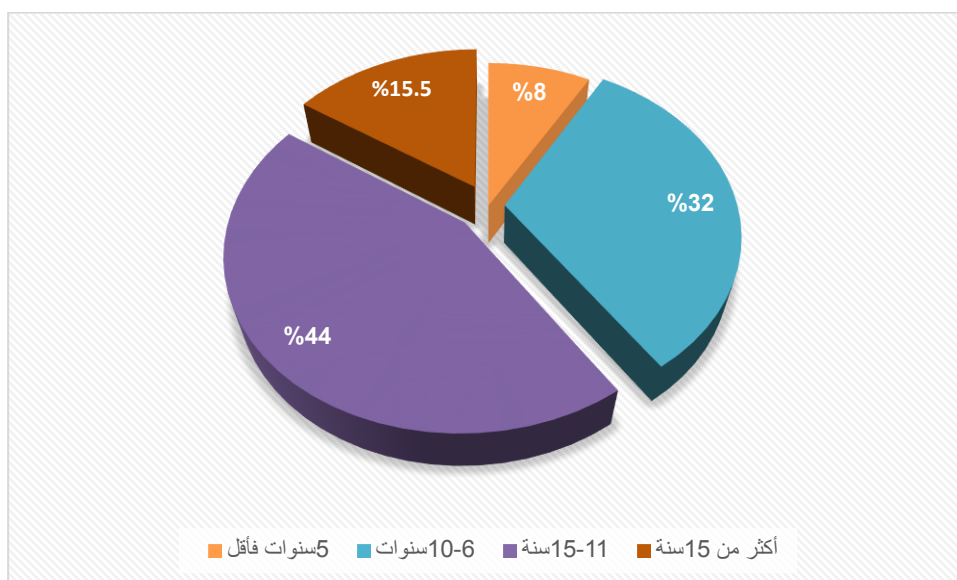
- 6-10 سنوات

- 11-15 سنة

- أكثر من 15 سنة

حيث أن النسبة الأعلى كانت لصالح فئة العمال التي تتراوح مدة عملهم بالمؤسسة من 11 إلى 15 سنة بمعدل 44%، يليها فئة العمال التي تتراوح مدة عملهم بالمؤسسة من 6 سنة إلى 10 سنوات بمعدل 32.10%، ثم فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم أكثر من 15 سنة بمعدل 15.5% وآخر فئة للعمال هم الذين تتراوح مدة عملهم من 5 سنوات فأقل بنسبة 8.3%.

الشكل رقم (06.02): توزيع نسبة المستجوبين حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج Excel

## 5- متغير الفئة المهنية.

جدول رقم (08.02): توزيع المستجوبين حسب الفئة المهنية

| الفئة المهنية | التكرار | النسبة |
|---------------|---------|--------|
| رئيس مصلحة    | 19      | 22.50% |
| رئيس مكتب     | 30      | 35.70% |
| عون تنفيذي    | 35      | 41.70% |
| المجموع       | 84      | 100%   |

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج SPSS v26 (ملحق رقم 03)

من خلال الجدول أعلاه فالعينة البحثية تتكون من ثلاث (3) مستويات حسب عدد الفئة المهنية:

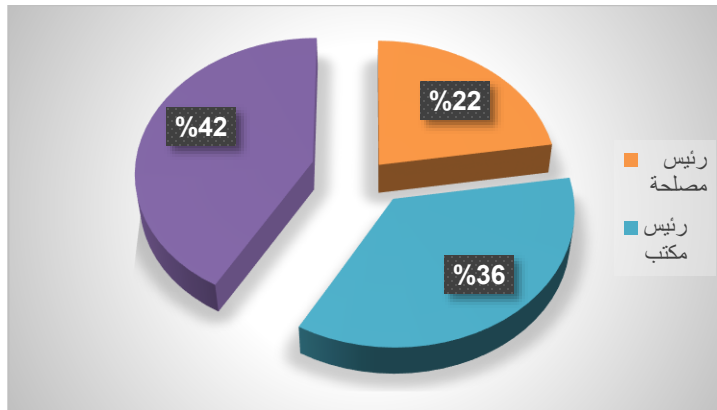
- رئيس مصلحة

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز وحدة تقرت.

- رئيس مكتب
- عون تنفيذي

حيث أن النسبة الأعلى كانت لصالح فئة العمال الذين يشغلون منصب عون تنفيذي بمعدل 41.70%، يليها فئة العمال الذين يشغلون منصب رئيس مكتب بمعدل 35.70%، ثم فئة العمال الذين يشغلون منصب رئيس مصلحة بمعدل 22.50%.

الشكل رقم (07.02): توسيع المستجوبين حسب الفئة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج Excel

## المطلب الثاني: الأدوات والبرمجيات المستخدمة:

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات.

### 1-المصادر الأولية:

تم الاعتماد في جمع البيانات اللازمة للبحث على "استمارة الاستبيان" وتعتبر الأداة الرئيسية في جمع البيانات والمعلومات، وقد تم إعداد هذه الاستمارة بالاعتماد على الجانب النظري من خلاله تم صياغة مجموعة من العبارات وقسمت إلى:

- **القسم الأول:** يتضمن البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئة المهنية).
- **القسم الثاني:** وهو عبارة عن محاور الدراسة المتكونة من 34 عبارة مقسمة على محورين:
  - المحور الأول:** وقد شمل هذا المحور جملة من الأبعاد اعتمدها في الدراسة تمثلت في: (التنظيم، الاتصال، صناعة القرار، تحفيز العاملين، بناء فريق العمل، الإشراف والتوجيه، المتابعة والتقييم) ، يشمل الفقرات من 1-24.
  - المحور الثاني:** وقد شمل تنمية المهارات لدى المورد البشري، ويشمل الفقرات من 25-34.

جدول رقم (09.02): يمثل توزيع محاور وأبعاد الدراسة حسب المتغيرين المستقل والتابع.

| متغيرات الدراسة | المحور                           | البعد                 | عدد الفقرات في البعد |
|-----------------|----------------------------------|-----------------------|----------------------|
| المتغير المستقل | المحور الأول<br>القيادة الادارية | بعد التنظيم           | 4 فقرات              |
|                 |                                  | بعد الإتصال           | 4 فقرات              |
|                 |                                  | بعد صناعة القرار      | 3 فقرات              |
|                 |                                  | بعد تحفيز العاملين    | 4 فقرات              |
|                 |                                  | بعد بناء فريق         | 3 فقرات              |
|                 |                                  | بعد الإشراف والتوجيه  | 3 فقرات              |
|                 |                                  | بعد المتابعة والتقييم | 3 فقرات              |

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز وحدة تقرت.

|             |                                                      |                |
|-------------|------------------------------------------------------|----------------|
| 10<br>فقرات | المحور الثاني<br>تنمية المهارات<br>لدى المورد البشري | المتغير التابع |
| 34فقرة      | مجموع فقرات المحاور (الأول والثاني)                  |                |

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على برنامج office excel 2019.

### ثانيا: المصادر الثانوية:

تتمثل في الكتب والمجلات والرسائل الجامعية بالإضافة إلى التطلع على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

### الفرع الثاني: الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة (الاستبانة).

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

أولاً: صدق أداة الدراسة: وهو عبارة عن عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص الذي بلغ عددهم (07) أعضاء من الهيئة التدريسية، لأخذ آرائهم والاستفادة منها في تعديل الاستبيان وإبداء الرأي حول وضوح صياغة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة، ومدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، كما طلب من المحكمين إبداء النصح بإدخال أية تعديلات على صياغة العبارات لتزداد وضوحاً، أو إضافة أي عبارة جديدة ليزداد الاستبيان شمولاً أو حذف أي عبارة مكررة أو غير ضرورية ويتم تعديل الاستبيان بناء على ملاحظات المحكمين ليظهر في شكله النهائي (أنظر الملحق رقم 3)، ثم توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لتجميع البيانات اللازمة للدراسة للتأكد من صدق المقياس ووضوح العبارات لتحقيق الهدف قمنا بإجراء اختبارات تمثلت كالاتي:

### - الصدق والاتساق الداخلي:

وقد جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات أبعاد المحور الأول والثاني والدرجة الكلية لكل بُعد الذي تنتمي إليه الفقرة، وذلك باستخدام البرنامج

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز وحدة تقرت.

الإحصائي SPSS نسخة 26، والجدول التالي يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية.

أولاً: نتائج الصدق والاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول "القيادة الإدارية"

جدول رقم (10.02): الصدق والاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول "التنظيم"

| رقم الفقرة | الفقرة                                                                    | معامل ارتباط بيرسون | Sig. (2-tailed)<br>مستوى المعنوية | نسبة الاتساق الداخلي | مستوى العلاقة |
|------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------------------------|----------------------|---------------|
| 1          | يقوم المدير بتعيين وظيفة محددة لكل شخص بناء على تخصصه وخبراته.            | 0.649**             | 0.000                             | 75%                  | طردية قوية    |
| 2          | يحرص رئيسي على تقديم الخدمات حتى يتمكن كل موظف من معرفة حقوقه واحتياجاته. | 0.751**             | 0.000                             | 75%                  | طردية قوية    |
| 3          | الحرص على العمل وفق القوانين والتعليمات.                                  | 0.649**             | 0.000                             | 65%                  | طردية متوسطة  |
| 4          | يعمل رئيسي على تحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية.                  | 0.720**             | 0.000                             | 72%                  | طردية قوية    |
| 84         | حجم العينة (N)                                                            |                     |                                   |                      |               |
|            | **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).              |                     |                                   |                      |               |
|            | *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).               |                     |                                   |                      |               |

المصدر: من إعداد الطالبانبناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج office Excel 2019 (ملحق رقم 03)

من خلال الجدول السابق نجد أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات البعد الأول والدرجة الكلية

للبعد دالة إحصائية عند مستوى معنوية Sig. (2-tailed) أقل من 0.1 للفقرات (1-2-3-4) حيث كان

ارتباطها الداخلي يتمتع بقوة نوعا ما وله دلالة إحصائية ومعامل ارتباطها على التوالي: 0.751\*\*،

0.752\*\*، 0.649\*\*، 0.720\*\* بمعدل اتساق داخلي 75%، 75%، 65%، 72% وكلها في اتجاه

علاقة طردية قوية دالة إحصائية.

جدول رقم (11.02) الصدق والاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني "بعد الاتصال"

| رقم<br>الفقرة                                                | الفقرة                                                            | معامل ارتباط<br>بيرسون | Sig. (2-tailed)<br>مستوى المعنوية | نسبة الاتساق<br>الداخلي | مستوى<br>العلاقة |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------|------------------|
| 1                                                            | يوجد اتصال دائم بين أقسام المؤسسة.                                | 0.688**                | 0.000                             | 71%                     | طردية قوية       |
| 2                                                            | يطلعني رئيسي بنتائج العمل التي تحقّقها المؤسسة.                   | 0.632**                | 0.000                             | 63%                     | طردية متوسطة     |
| 3                                                            | يسمح لي بالتفاعل والتبادل المشترك في الأنشطة المختلفة في المؤسسة. | 0.712**                | 0.000                             | 71%                     | طردية قوية       |
| 4                                                            | هناك سلاسة في الحصول على المعلومة.                                | 0.816**                | 0.000                             | 82%                     | طردية قوية       |
| 84                                                           | حجم العينة (N)                                                    |                        |                                   |                         |                  |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). |                                                                   |                        |                                   |                         |                  |
| *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).  |                                                                   |                        |                                   |                         |                  |

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج office Excel 2019 (ملحق رقم 03)

من خلال الجدول أعلاه، نجد أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات البعد الثاني والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (Sig. (2-tailed) أقل من 0.1. بمعاملات ارتباط متوسطة باتجاه طردي بلغ 0,632\*\* للفقرة 2 وبمعدل 63 %. كما نجد أن الفقرة 1 و 3 و 4 دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (Sig. (2-tailed) أقل من 0.1 وبمعدل اتساق تراوح بين 69%، 71%، 82%.

جدول رقم (12.02): جدول الصدق والاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث "صناعة القرار"

| رقم<br>الفقرة | الفقرة                                                    | معامل ارتباط<br>بيرسون | Sig. (2-tailed)<br>مستوى المعنوية | نسبة الاتساق<br>الداخلي | مستوى<br>العلاقة |
|---------------|-----------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------|------------------|
| 1             | يتيح لي رئيسي الفرصة في المناقشة وإبداء رأيي في القرارات. | 0.716**                | 0.000                             | 71%                     | طردية قوية       |



## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز وحدة تقرت.

|                                                              |                                                                             |         |       |     |            |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|---------|-------|-----|------------|
| 2                                                            | دائما ما يتخذ رئيسي القرارات الصائبة في العمل.                              | 0.829** | 0.000 | %82 | طردية قوية |
| 3                                                            | يقوم المدير باتخاذ القرارات التي تمكنه من حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة. | 0.690** | 0.000 | %69 | طردية قوية |
| حجم العينة (N)                                               |                                                                             |         |       |     |            |
| 84                                                           |                                                                             |         |       |     |            |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). |                                                                             |         |       |     |            |
| *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).  |                                                                             |         |       |     |            |

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج office Excel 2019 (ملحق رقم 03)

من خلال الجدول أعلاه، نجد أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات البعد الثالث والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائية عند مستوى معنوية (2-tailed) Sig. أقل من 0.01  $\alpha$  بمعاملات ارتباط قوية باتجاه طردي تراوح بين 0.716\*\*، 0.829\*\*، 0.690\*\* وهودال إحصائية بمعدل اتساق تراوح بين 71%، 83%، 69%.

جدول رقم (13.02): جدول الصدق والاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع "تحفيز العاملين"

| رقم الفقرة | الفقرة                                             | معامل ارتباط بيرسون | Sig. (2-tailed) مستوى المعنوية | نسبة الاتساق الداخلي | مستوى العلاقة |
|------------|----------------------------------------------------|---------------------|--------------------------------|----------------------|---------------|
| 1          | يقدم لي رئيسي الحوافز المادية والمعنوية.           | 0.584**             | 0.000                          | %58                  | طردية متوسطة  |
| 2          | توفر المؤسسة الظروف الصحية الملائمة لي في المؤسسة. | 0.742**             | 0.000                          | %74                  | طردية قوية    |
| 3          | استشارتي في مهام المؤسسة يجعلني أبذل جهدا كبيرا.   | 0.653**             | 0.000                          | %65                  | طردية متوسطة  |

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز وحدة تقرت.

|                 |                |       |         |                                          |   |
|-----------------|----------------|-------|---------|------------------------------------------|---|
| طردية<br>متوسطة | %43            | 0.000 | 0.649** | ثقة رئيسي بي تجعلني<br>أقدم أفضل ما لدي. | 4 |
| 84              | حجم العينة (N) |       |         |                                          |   |

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

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

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج 2019 office Excel

من خلال الجدول أعلاه، نجد أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائيا عند مستوى معنوية **Sig. (2-tailed)** أقل من 0.1  $\alpha$  بمعاملات ارتباط متوسطة باتجاه طردي تراوحت بين 0,584\*\* للفقرة 1، و 0,653\*\* للفقرة 3 و 0,431\*\* للفقرة 4 وبمعدل اتساق داخلي تمثل في 58% و 65% و 43% على التوالي.

كما نجد أن الفقرة 2 دالة إحصائيا عند مستوى معنوية **Sig. (2-tailed)** أقل من 0.1  $\alpha$  بمعامل ارتباط قوي بلغ 0.742\*\* وهو دال إحصائيا بمعدل 74%.

جدول رقم (14.02): الصدق والاتساق الداخلي لفقرات البعد الخامس "بناء فريق العمل"

| رقم الفقرة | الفقرة                                           | معامل ارتباط بيرسون | Sig. (2-tailed)<br>مستوى المعنوية | نسبة الاتساق الداخلي | مستوى العلاقة |
|------------|--------------------------------------------------|---------------------|-----------------------------------|----------------------|---------------|
| 1          | يقوم المدير بتحقيق التكامل في مختلف أقسام العمل. | 0.663**             | 0.000                             | %66                  | طردية متوسطة  |
| 2          | يعمل المدير على تشجيع روح التعاون في المؤسسة.    | 0.559**             | 0.000                             | %56                  | طردية متوسطة  |

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز وحدة تقرت.

|                |                                   |         |       |     |            |
|----------------|-----------------------------------|---------|-------|-----|------------|
| 3              | يقوم المدير بمنح حوافز<br>جماعية. | 0.771** | 0.000 | 77% | طردية قوية |
| حجم العينة (N) |                                   |         |       |     | 84         |

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

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

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج Excel office 2019 (ملحق رقم 03)

من خلال الجدول أعلاه، نجد أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائيا عند مستوى معنوية **Sig (2-tailed)** أقل من 0.1% بمعاملات ارتباط متوسطة باتجاه طردي تراوحت بين 0,663\*\* للفقرة 2، و 0,559\*\* للفقرة 2 وبمعدل اتساق داخلي تمثل في 66% و 56% على التوالي.

كما نجد أن الفقرة 3 دالة إحصائيا عند مستوى معنوية **Sig. (2- tailed)** أقل من 0.1% بمعامل ارتباط قوي بلغ 0.771\*\* وهو دال إحصائيا بمعدل 77%.

جدول رقم (15.02): الصدق والاتساق الداخلي لفقرات البعد السادس "بعد الإشراف والتوجيه"

| رقم الفقرة | الفقرة                                                               | معامل ارتباط<br>بيرسون | Sig. (2-<br>tailed)<br>مستوى<br>المعنوية | نسبة<br>الاتساق<br>الداخلي | مستوى<br>العلاقة |
|------------|----------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------|----------------------------|------------------|
| 1          | يقوم رئيسي بتوجيه قدراتي<br>وإمكانياتي إلى مجالات<br>العمل المناسبة. | 0.746**                | 0.000                                    | 74%                        | طردية<br>قوية    |
| 2          | يقدم لي رئيسي النصائح<br>والارشادات لاكتساب<br>المهارات المطلوبة.    | 0.798**                | 0.000                                    | 80%                        | طردية<br>قوية    |

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز وحدة تقرت.

|               |                |       |         |                                                            |   |
|---------------|----------------|-------|---------|------------------------------------------------------------|---|
| طردية<br>قوية | 76%            | 0.000 | 0.762** | يقوم المدير بالرقابة على<br>القيام بالأعمال في<br>المؤسسة. | 3 |
| 84            | حجم العينة (N) |       |         |                                                            |   |

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

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

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019 (ملحق رقم 03)

من خلال الجدول أعلاه، نجد أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً عند مستوى معنوية **Sig. (2-tailed)** أقل من 0.1، بمعاملات ارتباط قوية باتجاه طردي تراوحت بين 0,746\*\* للفقرة 1، و 0,798\*\* للفقرة 2، و 0,762\*\* للفقرة 3 بمعدل اتساق داخلي تمثل في 75% و 80% و 76% على التوالي.

جدول رقم (16.02): الصدق والاتساق الداخلي لفقرات البعد السابع " المتابعة والتقييم "

| رقم الفقرة | الفقرة                                                            | معامل ارتباط<br>بيرسون | Sig. (2-<br>tailed)<br>مستوى<br>المعنوية | نسبة<br>الاتساق<br>الداخلي | مستوى<br>العلاقة |
|------------|-------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------|----------------------------|------------------|
| 1          | يقوم رئيسي بتقييم العمل<br>بشكل دوري.                             | 0.827**                | 0.000                                    | 82%                        | طردية<br>قوية    |
| 2          | يساعدني على البقاء في<br>المسار الصحيح لتحقيق<br>الأهداف المرجوة. | 0.754**                | 0.000                                    | 75%                        | طردية<br>قوية    |

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز وحدة تقرت.

|               |                |       |         |                                                                 |   |
|---------------|----------------|-------|---------|-----------------------------------------------------------------|---|
| طردية<br>قوية | %84            | 0.000 | 0.844** | يقوم رئيسي بمتابعة<br>ومعرفة نشاط المؤسسة<br>والعمل على تحسينه. | 3 |
| 84            | حجم العينة (N) |       |         |                                                                 |   |

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

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

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج office Excel 2019 (ملحق رقم 03)

من خلال الجدول أعلاه، نجد أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً عند مستوى معنوية **Sig. (2-tailed)** أقل من 0.1، بمعاملات ارتباط قوية باتجاه طردي تراوحت بين 0.827\*\* للفقرة 1، و 0.754\*\* للفقرة 2 و 0.844\*\* للفقرة 3 بمعدل اتساق داخلي تمثل في 83% و 75% و 84% على التوالي.

### جدول رقم (17.02): الصدق والاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول القيادة الإدارية

| رقم الفقرة | الفقرة             | معامل ارتباط بيرسون | Sig. (2-tailed)<br>مستوى المعنوية | نسبة الاتساق الداخلي | مستوى العلاقة |
|------------|--------------------|---------------------|-----------------------------------|----------------------|---------------|
| 1          | بعد التنظيم        | 0.649**             | 0.000                             | %69                  | طردية قوية    |
| 2          | بعد الاتصال        | 0.781**             | 0.000                             | %78                  | طردية قوية    |
| 3          | بعد صناعة القرار   | 0.770**             | 0.000                             | %77                  | طردية قوية    |
| 4          | بعد تحفيز العاملين | 0.628**             | 0.000                             | %63                  | طردية متوسطة  |

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز وحدة تقرت.

|                |                       |         |       |       |            |
|----------------|-----------------------|---------|-------|-------|------------|
| 5              | بعد بناء فريق العمل   | 0.793** | 0.000 | 79% % | طردية قوية |
| 6              | بعد الاشراف والتوجيه  | 0.722** | 0.000 | 72% % | طردية قوية |
| 7              | بعد المتابعة والتقييم | 0.735** | 0.000 | 73% % | طردية قوية |
| حجم العينة (N) |                       |         |       |       | 84         |

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

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

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج office Excel 2019 (ملحق رقم 03)

من خلال الجدول السابق نجد أن جميع أبعاد المحور الأول القيادة الإدارية، متسقة داخليا مع الدرجة الكلية للمحور وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (2-tailed) **Sig. (2-tailed)** 0.000 أقل من 0.1 وتدل على علاقة طردية قوية حيث أظهرت النتائج لمعامل الارتباط بيرسون كحد أدنى لبعد التنظيم بمعامل ارتباط طردي قوي\*\* 0,694 وكحد أعلى لبعد بناء فريق العمل بمعامل ارتباط طردي قوي\*\* 0,793، أما بعد الاتصال فمعامل ارتباطه قوي\*\* 0,781 أيضا وكل الأبعاد لها اتساق داخلي قوي ولها علاقة طردية قوية كذلك. بنسب تتراوح بين 69% و 79% وكلها تقع في مجال العلاقة الطردية القوية.

كما تدل النتائج على وجود علاقة طردية متوسطة بالنسبة لبعد تحفيز العاملين بمعامل ارتباط 0,628\*\* ومعامل اتساق داخلي 63%، وبالرغم من أن معامل ارتباطها متوسط إلا أنها تدل على وجود علاقة طردية في البعد.

جدول رقم (18.02): الصدق والاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني "تنمية المهارات لدى المورد

البشري"

| رقم<br>الفقرة | الفقرة | معامل ارتباط<br>بيرسون | Sig. (2-<br>tailed) | نسبة<br>الاتساق<br>الداخلي | مستوى<br>العلاقة |
|---------------|--------|------------------------|---------------------|----------------------------|------------------|
|---------------|--------|------------------------|---------------------|----------------------------|------------------|

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز وحدة تقرت.

|   |                                                                             | مستوى<br>المعنوية |       |     |                 |
|---|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------|-----|-----------------|
| 1 | تهتم المؤسسة بتصنيف<br>العمال حسب المهارة.                                  | 0.524**           | 0.000 | 52% | طردية<br>متوسطة |
| 2 | أشعر أن رئيسي المباشر<br>له دور في تنمية مهاراتي<br>في المؤسسة.             | 0.000             | 0.000 | 64% | طردية<br>متوسطة |
| 3 | تحرص المؤسسة على<br>استقطاب الأفراد الأكفاء<br>من خارج المؤسسة.             | 0.000             | 0.000 | 52% | طردية<br>متوسطة |
| 4 | تخصص المؤسسة برامج<br>تكوين لتحسين المهارات.                                | 0.473 **          | 0.000 | 47% | طردية<br>متوسطة |
| 5 | تفتح المؤسسة المجال<br>للمنافسة بين الأفراد<br>لإبراز معارفهم ومهاراتهم.    | 0.442**           | 0.000 | 44% | طردية<br>متوسطة |
| 6 | يحتاج الأفراد لتطوير<br>مهاراتهم تقديم أفضل<br>أداء من أدائهم الحالي.       | 0.584**           | 0.000 | 58% | طردية<br>متوسطة |
| 7 | يتحصل العاملون ذو<br>المهارات على تحفيزات<br>لقاء تميزهم في أداء<br>مهامهم. | 0.626**           | 0.000 | 63% | طردية<br>متوسطة |

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز وحدة تقرت.

|                |                                                                                     |            |       |     |                 |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-----|-----------------|
| 8              | الملتحقون من العاملين<br>الجدد بالمؤسسة يمتلكون<br>المهارة الكافية لأداء<br>مهامهم. | 0.668**    | 0.000 | 67% | طردية قوية      |
| 9              | تشجيع المؤسسة على<br>التجديد وتطوير المهارات<br>التي تمتلكها.                       | 649**649** | 0.000 | 55% | طردية<br>متوسطة |
| 10             | تؤدي تنمية المهارات إلى<br>تحسين الأداء في<br>المؤسسة.                              | 0.606**    | 0.000 | 61% | طردية<br>متوسطة |
| حجم العينة (N) |                                                                                     |            |       |     | 84              |

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

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

المصدر: من إعداد الطالبانبناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج Excel office 2019 (ملحق رقم 03)

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا أن محور التنمية البشرية يتمتع باتساق داخلي قوي، في متوسط، حيث نجد أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور بالنسبة للفقرات من 01 إلى 10 باستثناء الفقرة 08.

والفقرة 08 دالة إحصائيا عند مستوى معنوية **Sig. (2-tailed)** أقل من 0.01  $\alpha$  وبمعاملات ارتباط قوي بلغ 0.668\*\* وبمعدل اتساق 69%.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة:

أي الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها حتى لو عاد توزيعها عدة مرات، وتم التحقق من هذا الثبات من خلال معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) باستخدام البرنامج الإحصائي spss كما هو مبين في الجدول التالي:



جدول رقم (19.02): قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاوير الدراسة.

| Alpha Cronbach's |        |              | محاور الاستبيان       |
|------------------|--------|--------------|-----------------------|
| النسبة           | القيمة | عدد العبارات |                       |
| %88              | 0.881  | 24           | المحور الأول          |
| %76              | 0.759  | 10           | المحور الثاني         |
| %90              | 0.900  | 34           | جميع عبارات الاستبيان |

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 26 (ملحق رقم 03)

يتضح من خلال الجدول أن معامل الثبات العام للدراسة مرتفع حيث بلغ (0.900) أي نسبة 90% لإجمالي فقرات الاستبيان الأربع وثلاثون. وهذا يدل على أن أداة الدراسة الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكننا الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة بحسب مقياس نانلي (Nunnally and Bernstein)<sup>(1)</sup> الذي اعتمد معدل 0.70 كحد أدنى للثبات.

وبذلك لاحظنا قيمة معامل ألفا كرونباخ المرتفعة جدا والتي بلغت قيمتها 0.900 وهي قيمة مقبولة تؤكد صدق الدراسة وثباتها على جميع فقراتها، مما يدل على صلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على الإشكاليات المطروحة واختبار تحقق الفرضيات من عدمها.

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

سيتم التطرق في هذا الفرع إلى الإحصائية التي تم اعتمادها في تحليل بيانات الدراسة.

أولا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.

للإجابة على الأسئلة المطروحة، واختبار فرضيات الدراسة، قمنا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية نسخة SPSS 26<sup>(2)</sup>

وذلك من خلال:

<sup>1</sup>Reliability, Validity And Uni-Dimensionality/ Nunnally and Bernstein, 1994: 264–265.

<sup>2</sup>SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز وحدة تقرت.

- حساب معامل ألفا كرونباخ "coefficient alpha Cronbach's"، وذلك لقياس ثبات الأداة المستخدمة في جمع المعلومات (الاستبيان).
  - حساب معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجات الكلية لأبعاد الدراسة للأجل قياس الصدق الداخلي لأداة الدراسة،
  - الإحصاء الوصفي من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، استخدام المنحنيات والرسومات البيانية.
  - كما قمنا باستخدام اختبار التوزيع الطبيعي للعينات.
  - استخدام الاختبارات المعلمية واللامعلمية والتي منها:
  - اختبار (ت) T-test للعينات المستقلة للعينات الواحدة ولعينتين مستقلتين، للوقوف على الفروقات الإحصائية
  - استخدام اختبار التباين الأحادي Anouva للعينات المستقلة.
  - اختبار ويلكوكسون، واختبار ، واختبار كروسكال، واختبار كلومقروف سميرونوف والاختبارات لإجراء المقارنات البعدية في حالة وجود فروق إحصائية.
  - استخدام معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين المتغيرات في الدراسة.
  - استخدام معادلة خط الانحدار للوقوف على الأثر المترتب بين متغيرات الدراسة، كما قمنا باستخدام برنامج الإكسيل نسخة 2019، في رسم الجداول وتمثيلها بيانياً.
  - وقد قمنا باستخدام أساليب إحصائية، تمثلت في الإحصاء الوصفي، وحساب المتوسطات، وكذا دراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وتحديد نوع العلاقة الارتباطية، وأثر فرق العمل على الأداء الوظيفي للعاملين، وذلك من خلال استخدامنا للبرنامج الإحصائي SPSS بنسخته 26، كما قمنا بإجراء اختبار ألفا كرونباخ للثبات من أجل التحقق من ثبات عبارات الاستبيان ومدى صدق الاستبانة و قمنا بحساب التكرارات الإحصائية، وكذا الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة توجيه الاستبانة وفق مقياس ليكارت الخماسي.
- ثانيا: البرمجيات الإحصائية المستخدمة.

وتتمثل في:

1- برنامج **office Excel** : وهو برنامج يستخدم في تخزين عدد كبير من البيانات في الجداول الالكترونية والقيام بالعمليات الحسابية المعقدة والتحليلات الإحصائية وإنشاء الرسوم البيانية بسرعة عالية .

2- برنامج **SPSS IBM**: وهو برنامج حزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية وهو أداة لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لتحليل بيانات الأبحاث العلمية.

**ثالثا: اختبار وتحليل فرضيات الدراسة.**

لقد تم اعتماد القرارات التالية لاختبار الفرضيات وهي كالآتي:

-رفض:  $H_0$  إذا كان مستوى الدلالة المحسوب أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

-قبول:  $H_1$  إذا كان مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وقبول الفرضية البديلة.

**المبحث الثاني: دراسة ومناقشة نتائج الدراسة.**

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

**المطلب الأول: عرض وتفسير 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 الأولى والثانية.**

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

**أولاً: نتائج اختبار الفرضية الأولى:** "يوجد مستوى مرتفع لمستوى تنمية المهارات لدى المورد البشري".

جدول رقم(20.02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على المحور

المتعلق بتنمية المهارات لدى المورد البشري.

| الرقم       | عبارات المحور                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | مستوى العبارات | اتجاه العينة |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|----------------|--------------|
| 25          | تهتم المؤسسة بتصنيف العمال حسب المهارة.                                    | 4.17            | 0.621             | 7      | مرتفعة         | موافق        |
| 26          | تحرص المؤسسة على استقطاب الأفراد الأكفاء من خارج المؤسسة.                  | 4.29            | 0.654             | 1      | مرتفعة جداً    | موافق بشدة   |
| 27          | تخصص المؤسسة برامج تكوين لتحسين المهارات.                                  | 4.28            | 0.570             | 3      | مرتفعة جداً    | موافق بشدة   |
| 28          | تفتح المؤسسة المجال للمنافسة بين الأفراد لإبراز معارفهم ومهاراتهم.         | 4.22            | 0.699             | 6      | مرتفعة جداً    | موافق بشدة   |
| 29          | يحتاج الأفراد لتطوير مهاراتهم تقديم أفضل أداء من أدائهم الحالي.            | 4.28            | 0.525             | 2      | مرتفعة جداً    | موافق بشدة   |
| 30          | يكتسب العاملون ذوو المهارات على تحفيزات لقاء تميزهم في أداء مهامهم.        | 4.24            | 0.759             | 4      | مرتفعة جداً    | موافق بشدة   |
| 31          | الملتحقون من العاملين الجدد بالمؤسسة يمتلكون المهارة الكافية لأداء مهامهم. | 4.17            | 0.809             | 8      | مرتفعة         | موافق        |
| 32          | تشجع المؤسسة على التجديد وتطوير المهارات التي تمتلكها.                     | 4.07            | 0.866             | 10     | مرتفعة         | موافق        |
| 33          | تؤدي تنمية المهارات إلى تحسين الأداء في المؤسسة.                           | 4.23            | 0.816             | 5      | مرتفعة جداً    | موافق بشدة   |
| 34          | أشعر أن رئيسي المباشر له دور في تنمية مهاراتي في المؤسسة.                  | 4.12            | 1.029             | 9      | مرتفعة         | موافق        |
| نتيجة البعد |                                                                            | 4.20            | 0.42              | /      | /              | /            |

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS. (ملحق رقم 03)

من خلال الجدول(20.02) نجد أن عبارات محور "تنمية المهارات لدى المورد البشري" أخذ مستوى بين مرتفع ومرتفع جداً، بمتوسط حسابي قدره 4.20 والانحراف المعياري قدره ب:0.42، وهذا يدل على أن مؤسسة سونلغاز -وحدة تقرت- باتجاه موافق بشدة ووافاق وفق مقياس ليكارت الخماسي بدرجة مرتفعة جداً

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز وحدة تقرت.

وهذا يدل على أن متطلبات تنمية المهارات لدى المورد البشري بمؤسسة سونلغاز بنسبة عالية جداً بمعدل 84%.

ثانياً: نتائج إختبار الفرضية الثانية " يوجد مستوى متوسط لتوفر أبعاد القيادة الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة".

### • نتائج متعلقة ببعيد التنظيم:

جدول رقم (21.02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعيد التنظيم.

| الرقم       | العبارات                                                                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | مستوى العبارات. | اتجاه العينة |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|-----------------|--------------|
| 01          | يقوم مديري بتعيين وظيفة محددة لكل شخص بناءً على تخصصه وخبراته.            | 4.30            | 0.690             | 3      | مرتفعة جداً     | موافق بشدة   |
| 02          | يحرص مديري على تقديم الخدمات حتى يتمكن كل موظف من معرفة حقوقه واحتياجاته. | 4.27            | 0.546             | 4      | مرتفعة جداً     | موافق بشدة   |
| 03          | الحرص على العمل وفق القوانين والتعليمات.                                  | 4.39            | 0.538             | 1      | مرتفعة جداً     | موافق بشدة   |
| 04          | يعمل مديري على تحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية.                  | 4.31            | 0.620             | 2      | مرتفعة جداً     | موافق بشدة   |
| نتيجة البعد |                                                                           | 4.31            | 0.431             | /      | /               | /            |

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS. (ملحق رقم 03)

من خلال الجدول أعلاه نجد أن عبارات بعد " التنظيم " أخذت مستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي قدره 4.31 وانحراف معياري قدر ب: 0.431، وهذا ما يدل على أن مؤسسة سونلغاز -وحدة تقرت- باتجاه موافق بشدة وفق مقياس ليكارت الخماسي بدرجة مرتفع جداً وهذا يدل على أن متطلبات التنظيم بمؤسسة محل الدراسة عالية جداً بمعدل 86.2%.

ومن خلال هذه النتائج فإننا نتطلع أنه لا يوجد فروقات تعزى للفئات المهنية وهذا يدل على أن التنظيم موزع بعدالة لدى جميع العينة البحثية.

• نتائج متعلقة ببعد الاتصال:

جدول رقم (22.02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد الاتصال.

| الرقم       | العبارات                                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | مستوى العبارات | اتجاه العينة |
|-------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|----------------|--------------|
| 05          | يوجد اتصال دائم بين أقسام المؤسسة.                                | 4.29            | 0.704             | 3      | مرتفعة جداً    | موافق بشدة   |
| 06          | يطلعني مديري بنتائج العمل التي تحققها المؤسسة.                    | 4.23            | 0.499             | 4      | مرتفعة جداً    | موافق بشدة   |
| 07          | يسمح لي بالتفاعل والتبادل المشترك في الأنشطة المختلفة في المؤسسة. | 4.29            | 0.613             | 2      | مرتفعة جداً    | موافق بشدة   |
| 08          | هناك سلاسة في الحصول على المعلومة.                                | 4.32            | 0.624             | 1      | مرتفعة جداً    | موافق بشدة   |
| نتيجة البعد |                                                                   | 4.27            | 0.436             | /      | /              | /            |

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS. (ملحق رقم 03)

من خلال الجدول رقم (22.02) نجد أن بعد "الاتصال" جميع عبارته أخذت مستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي قدره 4.27 وانحراف معياري قدر ب: 0.436، وهذا يدل على أن مؤسسة سونلغاز وحدة تقرت- باتجاه موافق بشدة وفق مقياس ليكارت الخماسي بدرجة مرتفعة جداً وهذا يدل على أن متطلبات الاتصال بمؤسسة محل الدراسة بنسبة عالية جداً بمعدل 85.4%.

ومن خلال هذه النتائج فإننا نتطلع أنه لا يوجد فروقات تعزى للفئات المهنية وهذا يدل على أن الاتصال موزع بعدالة لدى جميع العينة البحثية.

• نتائج متعلقة ببعد صناعة القرار:

جدول رقم (23.02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد صناعة القرار.

| الرقم       | العبارات                                                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | مستوى الموافقة | اتجاه العينة |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|----------------|--------------|
| 09          | يتيح لي مديري الفرصة في المناقشة وإبداء رأيي في القرارات.                   | 4.05            | 0.675             | 3      | مرتفعة         | موافق        |
| 10          | دائما ما يتخذ مديري القرارات الصائبة في العمل.                              | 4.17            | 0.674             | 1      | مرتفعة         | موافق        |
| 11          | يقوم المدير باتخاذ القرارات التي تمكنه من حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة. | 4.14            | 0.679             | 2      | مرتفعة         | موافق        |
| نتيجة البعد |                                                                             | 4.11            | 0.503             | /      | /              | /            |

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS. (ملحق رقم 03)

من خلال الجدول رقم (23.02) نجد أن عبارات بعد " صناعة القرار " أخذ مستوى مرتفع بمتوسط حسابي 4.11 وانحراف معياري يقدر ب: 0.503، وهذا يدل على أن مؤسسة سونلغاز -وحدة تقرت- باتجاه موافق وفق مقياس ليكارت الخماسي بدرجة مرتفع وهذا يدل على أن متطلبات صناعة القرار بمؤسسة محل الدراسة بنسبة عالية جداً بمعدل 82.2 % .

ومن خلال هذه النتائج فإننا نتطلع أنه لا يوجد فروقات تعزى للفئات المهنية وهذا يدل على أن صناعة القرار موزعة بعدالة لدى جميع العينة البحثية.

جدول رقم (24.02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد تحفيز العاملين.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز وحدة تقرت.

| الرقم | العبارات                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | مستوى الموافقة | اتجاه العينة |
|-------|----------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|----------------|--------------|
| 12    | يقدم لي مديري الحوافز المادية والمعنوية.           | 4.21            | 0.762             | 3      | مرتفعة جداً    | موافق بشدة   |
| 13    | توفر المؤسسة الظروف الصحية الملائمة لي في المؤسسة. | 4.24            | 0.801             | 1      | مرتفعة جداً    | موافق بشدة   |
| 14    | استشارتي في مهام المؤسسة يجعلني أبذل جهداً كبيراً. | 4.20            | 0.741             | 4      | مرتفعة جداً    | موافق بشدة   |
| 15    | ثقة المدير بي تجعلني أقدم الأفضل ما لدي.           | 4.23            | 0.628             | 2      | مرتفعة جداً    | موافق بشدة   |
|       | نتيجة البعد                                        | 4.22            | 0.448             | /      | /              | /            |

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS. (ملحق رقم 03)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عبارات بعد " تحفيز العاملين " أخذ مستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي 4.22 وانحراف معياري قدر ب: 0.448، وهذا يدل على أن مؤسسة سونلغاز -وحدة تقرت- باتجاه موافق بشدة وفق مقياس ليكارت الخماسي بدرجة مرتفعة جداً وهذا يدل على أن متطلبات تحفيز العاملين بمؤسسة محل الدراسة بنسبة عالية جداً بمعدل 84.4%.

ومن خلال هذه النتائج فإننا نتطلع أنه لا يوجد فروقات تعزى للفئات المهنية وهذا يدل على أن تحفيز العاملين موزع بعدالة لدى جميع العينة البحثية.

### • نتائج متعلقة ببعد بناء فريق العمل:

جدول رقم (25.02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد بناء فريق العمل.

| الرقم | العبارات                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | مستوى الموافقة | اتجاه العينة |
|-------|--------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|----------------|--------------|
| 16    | يقوم المدير بتحقيق التكامل في مختلف أقسام العمل. | 4.17            | 0.556             | 3      | مرتفعة         | موافق        |



## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز وحدة تقرت.

|             |                                               |      |       |   |             |            |
|-------------|-----------------------------------------------|------|-------|---|-------------|------------|
| 17          | يعمل المدير على تشجيع روح التعاون في المؤسسة. | 4.27 | 0.499 | 2 | مرتفعة جداً | موافق بشدة |
| 18          | يقوم المدير بمنح حوافز جماعية.                | 4.36 | 0.594 | 1 | مرتفعة جداً | موافق بشدة |
| نتيجة البعد |                                               | 4.26 | 0.368 | / | /           | /          |

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS. (ملحق رقم 03)

من خلال الجدول رقم (24.02) نجد أن عبارات بعد " بناء فريق العمل " أخذ مستوى بين مرتفع ومرتفع جداً بمتوسط حسابي 4.06 وانحراف معياري قدر ب: 0.368، وهذا يدل على أن مؤسسة سونلغاز - وحدة تقرت- باتجاه موافق وموافق بشدة وفق مقياس ليكارت الخماسي بدرجة مرتفعة جداً، وهذا يدل على أن متطلبات بناء فريق العمل بمؤسسة محل الدراسة بنسبة عالية جداً بمعدل 85.2%.

ومن خلال هذه النتائج فإننا نتطلع أنه لا يوجد فروقات تعزى للفئات المهنية وهذا يدل على أن بناء فريق العمل موزع بعدالة لدى جميع العينة البحثية.

### • نتائج متعلقة ببعد الإشراف والتوجيه:

جدول رقم (26.02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد الإشراف والتوجيه.

| الرقم       | العبارات                                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | مستوى الموافقة | اتجاه العينة |
|-------------|----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|----------------|--------------|
| 19          | يقوم مديري بتوجيه قدراتي وإمكانياتي الى مجالات العمل المناسبة. | 4.17            | 0.730             | 1      | مرتفعة         | موافق        |
| 20          | يقدم لي مديري النصائح والإرشادات لاكتساب المهارات المطلوبة.    | 4.13            | 0.761             | 3      | مرتفعة         | موافق        |
| 21          | يقوم مديري بالرقابة على القيام بالأعمال في المؤسسة.            | 4.14            | 0.767             | 2      | مرتفعة         | موافق        |
| نتيجة البعد |                                                                | 4.14            | 0.587             | /      | /              | /            |

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS. (ملحق رقم 03)

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز وحدة تقرت.

من خلال الجدول رقم (26.02) نجد أن عبارات بعد " الإشراف والتوجيه " أخذ مستوى مرتفع بمتوسط حسابي 4.14 وانحراف معياري قدر ب: 0.587، وهذا يدل على أن مؤسسة سونلغاز -وحدة تقرت- باتجاه موافق وفق مقياس ليكارت الخماسي بدرجة مرتفع وهذا يدل على أن متطلبات الإشراف والتوجيه بمؤسسة محل الدراسة بنسبة عالية جداً بمعدل 82.2%.

ومن خلال هذه النتائج فإننا نتطلع أنه لا يوجد فروقات تعزى للفئات المهنية وهذا يدل على أن الإشراف والتوجيه موزع بعدالة لدى جميع العينة البحثية.

### • نتائج متعلقة ببعيد المتابعة والتقييم:

جدول رقم (27.02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعيد المتابعة والتقييم.

| الرقم | العبارات                                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | مستوى الموافقة | اتجاه العينة |
|-------|-------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|----------------|--------------|
| 22    | يقوم مديري بتقييم العمل بشكل دوري.                          | 4.03            | 0.872             | 3      | مرتفعة         | موافق        |
| 23    | يساعدني على البقاء في المسار الصحيح لتحقيق الأهداف المرجوة. | 4.28            | 0.668             | 1      | مرتفعة جداً    | موافق بشدة   |
| 24    | يقوم مديري بمتابعة ومعرفة نشاط المؤسسة والعمل على تحسينه.   | 4.16            | 0.773             | 2      | مرتفعة         | موافق        |
|       | نتيجة البعد                                                 | 4.17            | 0.629             | /      | /              | /            |

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS. (ملحق رقم 03)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عبارات بعد " المتابعة والتقييم " أخذ مستوى بين مرتفع ومرتفع جداً بمتوسط حسابي قدره 4.17 وانحراف معياري قدر ب: 0.629، وهذا يدل على أن مؤسسة سونلغاز -وحدة

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز وحدة تقرت.

تقرت- باتجاه موافق وموافق بشدة وفق مقياس ليكارت الخماسي بدرجة مرتفع وهذا يدل على أن متطلبات المتابعة والتقييم بمؤسسة محل الدراسة بنسبة عالية جداً بمعدل 83.4%.

ومن خلال هذه النتائج فإننا نتطلع أنه لا يوجد فروقات تعزى للفئات المهنية وهذا يدل على أن المتابعة والتقييم موزعة بعدالة لدى جميع العينة البحثية.

بعد اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

ندعم الدراسة باختبار التوزيع الطبيعي من خلال استخدام اختبار كلوموقروف سميرونوف-Kolmogorov-Smirnov الذي يستخدم في حالة كانت العينة أكبر من 50.

جدول رقم (28.02): التوزيع الطبيعي لتنمية المهارات.

| Tests of Normality                    |                                 |                |                     |                             |                |                     |
|---------------------------------------|---------------------------------|----------------|---------------------|-----------------------------|----------------|---------------------|
| القيادة الإدارية                      | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |                |                     | Shapiro-Wilk                |                |                     |
|                                       | القيمة الاحتمالية Statistic     | درجة الحرية df | مستوى المعنوية Sig. | القيمة الاحتمالية Statistic | درجة الحرية df | مستوى المعنوية Sig. |
|                                       | 154.                            | 84             | .000                | .916                        | 84             | .000                |
| a. Lilliefors Significance Correction |                                 |                |                     |                             |                |                     |

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج Excel office 2019

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز وحدة تقرت.

بما أن عينة الدراسة أكبر من 50 فإننا نختار اختبار  $Kolmogorov-Smirnov^a$  وهو بقيمة احتمالية 0.154 عند درجة حرية 84، بمستوى دلالة **0.000Sig** وهي أصغر من مستوى الدلالة  $\alpha 0.05$  ومنه فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي. وعليه يتسنى لنا اختيار الأسلوب الإحصائي المناسب لاختبار فرضية الدراسة. ولما كانت البيانات في القيادة الادارية لا تتبع التوزيع الطبيعي فإننا سنستخدم اختبار وليكوسون One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test وكانت النتائج المتحصل عليها كما يلي:

### جدول رقم (29.02): اختبار رتبة وليكوسون لعينة واحدة.

| One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test Summary |                                                      |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 84                                           | حجم العينة                                           |
| 3570.000                                     | Test Statistic القيمة الإحصائية للاختبار             |
| 224.211                                      | Standard Error الخطأ المعياري                        |
| 7.961                                        | Standardized Test Statistic إحصائية اختبار معيارية Z |
| .000                                         | Asymptotic Sig.(2-sided test) مستوى الدلالة          |
| 0.869                                        | حجم التأثير                                          |

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج Excel office 2019

$$\frac{z}{\sqrt{n}} = \text{حجم التأثير}$$

$$\text{حجم التأثير} = \frac{7.961}{\sqrt{84}} = \frac{7.961}{9.16} = 0.869 \text{ ومنه حجم التأثير } = 0.869 \text{ أي بنسبة مئوية } 87\%.$$

من خلال جدول اختبار رتبة وليكوسون لعينة واحدة One-Sample Wilcoxon يتبين لنا أن مستوى متطلبات القيادة الإدارية بمؤسسة سونلغاز -تقرت-، بمستوى مرتفع كما تدل عليه القيمة الاحتمالية الاحصائية لاختبار وليكوسون Wilcoxon وهو بمستوى دلالة 0.000 أصغر من  $\alpha 0.05$  وبحجم تأثير مرتفع بلغ نسبة 87% في تنمية مهارات المورد البشري. حسب مقياس كوهين Cohen's D – Effect Size for T-Tests حيث أن النتيجة إذا كانت أكبر من 80% فهي تشير إلى تأثير كبير large effect d = 0.80

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز وحدة تقرت.

### تصنيف كوهن لحجم الأثر حسب نوع الاختبار الإحصائي المستخدم

| حجم الأثر | d في حالة استخدام اختبار t | d في حالة استخدام اختبار F | d في حالة استخدام اختبار $t_r^*$ |
|-----------|----------------------------|----------------------------|----------------------------------|
| صغير      | 0.2 - 0.49                 | 0.1 - 0.24                 | 0.1 - 0.29                       |
| متوسط     | 0.5 - 0.79                 | 0.25 - 0.39                | 0.3 - 0.49                       |
| كبير      | 0.8 - فما فوق              | 0.40 - فما فوق             | 0.5 - فما فوق                    |

\* يساوي حجم الأثر قيمة معامل الارتباط  $r$ .

المصدر: قوة الاختبار الإحصائي وحجم الأثر وحجم العينة للدراسات المنشورة في مجلة أبحاث اليرموك- سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ص 22

وعليه فإننا نفترض ما يلي:

$H_0$ : لا يوجد مستوى مرتفع لتنمية المهارات بمؤسسة سونلغاز.

$H_1$ : يوجد مستوى مرتفع لتنمية المهارات بمؤسسة سونلغاز.

وعليه نقول أن الفرضية الفرعية الأولى قد تحققت من خلال اختبار ويلكوكسون لعينة واحدة. والتي تنص على: "توقع مستوى عالٍ ومرتفع لمتطلبات القيادة الإدارية له أثر ودور فعال في تنمية المهارات لدى المورد لدى المورد البشري بمؤسسة سونلغاز-تقرت-"

ثالثاً: دراسة نوعية العلاقة الارتباطية ودرجتها الخطية بين الأبعاد المستقلة وأفراد الأبعاد التابعة.

$H_0$ : لا يوجد هناك مستوى متوسط لتوفر أبعاد القيادة الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة.

$H_1$ : يوجد هنا كمستوى متوسط لتوفر أبعاد القيادة الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة ونوعها ومدى قوتها وكانت مخرجات النتائج المتحصل عليها من خلال برنامج SPSS v26 كما يلي:

جدول رقم (30.02): يبين علاقة الارتباط بين المتغير المستقل أبعاد القيادة الادارية والمتغير التابع تنمية المهارات لدى المورد البشري.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز وحدة تقرت.

| الدرجة الكلية للمتغير التابع                                     | المتغير التابع                   | الأسلوب الإحصائي المتبع    | المتغير المستقل                                        |
|------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------|--------------------------------------------------------|
|                                                                  | تنمية المهارات لدى المورد البشري |                            |                                                        |
| 0,694**                                                          | 0,251*                           | معامل ارتباط بيرسون        | 1-بعد التنظيم                                          |
| 0.000                                                            | 0.022                            | sig2- tailed مستوى الدلالة |                                                        |
| 0,781**                                                          | 0,503**                          | معامل ارتباط بيرسون        | 2-بعد الاتصال                                          |
| 0.000                                                            | 0,000                            | sig2- tailed مستوى الدلالة |                                                        |
| 0,770**                                                          | 0, 499**                         | معامل ارتباط بيرسون        | 3-بعد صناعة القرار                                     |
| 0.000                                                            | 0.000                            | sig2- tailed مستوى الدلالة |                                                        |
| 0,628**                                                          | 0, 342**                         | معامل ارتباط بيرسون        | 4-بعد تحفيز العاملين                                   |
| 0.001                                                            | 0.001                            | sig2- tailed مستوى الدلالة |                                                        |
| 0,793**                                                          | 0, 452**                         | معامل ارتباط بيرسون        | 5-بعد بناء فريق العمل                                  |
| 0.000                                                            | 0.000                            | sig2- tailed مستوى الدلالة |                                                        |
| 0,722**                                                          | 0, 495**                         | معامل ارتباط بيرسون        | 6-بعد الإشراف والتوجيه                                 |
| 0.000                                                            | 0.000                            | sig2- tailed مستوى الدلالة |                                                        |
| 0,735**                                                          | 0,561 **                         | معامل ارتباط بيرسون        | 7-بعد المتابعة والتقويم                                |
| 0.000                                                            | 0.000                            | sig2- tailed مستوى الدلالة |                                                        |
| 0,620**                                                          | 0,620 **                         | معامل ارتباط بيرسون        | نتيجة علاقة الارتباط المتغير المستقل القيادة الإدارية. |
| 0,000                                                            | 0.000                            | sig2- tailed مستوى الدلالة |                                                        |
| **. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral). |                                  |                            |                                                        |
| *. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).  |                                  |                            |                                                        |

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج 2019 office Excel

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه توجد علاقة ارتباط طردية بين المتغير المستقل القيادة الإدارية والمتغير التابع تنمية المهارات لدى المورد البشري بدرجة عالية 62 % بمعامل ارتباط طردي عالي  $0,620^{**}$  بمستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.001 وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري  $H_0$  ونقبل بالفرض البديل  $H_1$  مما يعني أن هناك علاقة طردية بين القيادة التنظيمية وتنمية المهارات لدى البشري.

وكانت المحصلة الإحصائية لكل بعد مستقل مع الدرجة الكلية للمتغير التابع كما يلي:

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز وحدة تقرت.

- علاقة الارتباط بيرسون لبعء التنظيم بالمتغير التابع تنمية المهارات لدى المهارات البشرية =  $0,694^{**}$  وهي دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.000.
- علاقة الارتباط بيرسون لبعء الاتصال بالمتغير التابع تنمية المهارات لدى المورد البشري بمعامل ارتباط =  $0,781^{**}$  وهي دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.000.
- علاقة الارتباط بيرسون لبعء صناعة القرار بالمتغير التابع تنمية المورد البشري بمعامل ارتباط =  $0,770$  وهي دالة احصائيا عند مستوى معنوية بلغ 0.000.
- علاقة الارتباط بيرسون لبعء تحفيز العاملين بالمتغير التابع تنمية المهارات لدى المهارات البشرية بمعامل ارتباط =  $0,628^{**}$  وهي دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.000.
- علاقة الارتباط بيرسون لبعء بناء فريق العمل بالمتغير التابع تنمية المهارات لدى المورد البشري بمعامل ارتباط =  $0,793^{**}$  وهي دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.000.
- علاقة الارتباط بيرسون لبعء الاشراف والتوجيه بالمتغير التابع تنمية المورد البشري بمعامل ارتباط =  $0,722^{**}$  وهي دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.000.
- علاقة الارتباط بيرسون لبعء المتابعة والتقييم بالمتغير التابع تنمية المورد البشري بمعامل ارتباط =  $0,735^{**}$  وهي دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.000.

ومنه نلاحظ أن كل ما توفرت متطلبات القيادة بنسبة عالية كلما زاد أثر نتائج تنمية المهارات لدى المورد البشري

### رابعاً: تحليل أثر القيادة الإدارية على تنمية المهارات لدى المورد البشري

لقياس أثر القيادة الإدارية على تنمية المهارات لدى المورد البشري نفترض فرضين:

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز وحدة تقرت.

$H_0$  : لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (القيادة الإدارية بأبعادها) على المتغير التابع (تمية المهارات لدى المورد البشري)

$H_1$  : يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (القيادة الإدارية بأبعادها) على المتغير التابع (تنمية المهارات لدى المورد البشري)

للقيام باختبار هذين الفرضين قمنا وفق برنامج SPSS.V26 باختباره عن طريق معادلة خط الانحدار التدريجي وكانت المحصلة كما يلي:

جدول رقم(31.02): يبين المتغيرات التي تم إدخالها في معادلة خط الانحدار a

| نموذج                                                                  | المتغيرات المدخلة في معادلة خط الانحدار | المتغيرات المستبعدة | طريقة الإدخال في معادلة الانحدار |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------|----------------------------------|
| 1                                                                      | المتابعة والتقويم                       | /                   | الانحدار التدريجي                |
| 2                                                                      | الاتصال                                 | /                   |                                  |
| Variable dépendante :a -المحور الثاني تنمية المهارات لدى المورد البشري |                                         |                     |                                  |

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج Excel office 2019

يوضح الجدول أعلاه أسماء المتغيرات التي أدخلت في معادلة الانحدار بطريقة الانحدار المتعدد التدريجي، الذي يتم من خلاله استبعاد المتغيرات غير المؤثرة وإبقاء المتغيرات المؤثرة. فالنموذج يثبت المتغيرات التي لها أثر فقط، وتتمثل في دراستنا في متغير المتابعة والتقويم، ومتغير الاتصال. أما بقيت



## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز وحدة تقرت.

المتغيرات التنظيم وصناعة القرار، وتحفيز العاملين، والإشراف والتوجيه، تم استبعادهم بطريقة الانحدار التدريجي المتعدد لعدم تأثيرهم وضعف معاملات ارتباطهم.

جدول رقم (32.02): المتغيرات المستقلة المستبعدة في دراسة الأثر.

| Model |                  | beta in | t      | sig   | partial correlation | tolerance | vif   | minimum tolerance |
|-------|------------------|---------|--------|-------|---------------------|-----------|-------|-------------------|
| 1     | التنظيم          | 0.43    | 0.438  | 0.663 | 0.49                | 0.855     | 1.169 | 0.855             |
|       | الاتصال          | 0.334   | 3.601  | 0.001 | 0.371               | 0.846     | 1.182 | 0.846             |
|       | صناعة القرار     | 0.312   | 3.239  | 0.002 | 0.339               | 0.806     | 1.24  | 0.806             |
|       | تحفيز العاملين   | 0.184   | 1.94   | 0.056 | 0.211               | 0.901     | 1.11  | 0.901             |
|       | بناء فريق العمل  | 0.235   | 2.309  | 0.023 | 0.249               | 0.765     | 1.308 | 0.765             |
|       | الإشراف والتوجيه | 0.267   | 2.519  | 0.014 | 2.69                | 0.698     | 1.432 | 0.698             |
| 2     | التنظيم          | 0.204   | -1.867 | 0.066 | -0.204              | 0.592     | 1.69  | 0.585             |
|       | صناعة القرار     | 0.158   | 1.278  | 0.205 | 0.141               | 0.476     | 2.101 | 0.476             |
|       | تحفيز العاملين   | 0.1     | 1.069  | 0.288 | 0.119               | 0.829     | 1.207 | 0.778             |

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج Excel office 2019

نلاحظ من خلال الجدول المتغيرات المستقلة التي تم استبعادها في دراسة الأثر حيث أنها في النموذج الأول تم استبعاد:

- التنظيم بقيمة الدلالة Sig 0.663 وهي أكبر من  $\alpha > 0.05$  ، ومعامل ارتباط بين التنظيم وتنمية المهارة ضعيف جدا 0.049. تكاد تنعدم فيه العلاقة.

- بعد الاتصال بقيمة الدلالة Sig 0.001 وهي أقل من  $\alpha < 0.05$  ، وهي دالة احصائيا ومعامل ارتباط ضعيف جدا 0.049. تكاد تنعدم فيه العلاقة.

جدول رقم (33.02): ملخص نموذج خط الانحدار.

| Model Summary <sup>c</sup> |                   |                     |                         |                |
|----------------------------|-------------------|---------------------|-------------------------|----------------|
| Std. Error of the Estimate | Adjusted R Square | R Square            | معامل الارتباط R بين    | نموذج الانحدار |
| الانحراف والخطأ في التقدير |                   | مربع معامل الارتباط | القيادة الإدارية وتنمية |                |

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز وحدة تقريت.

| المهارات لدى المورد البشري                              | مربع معامل الارتباط المعدل |      |      |        |
|---------------------------------------------------------|----------------------------|------|------|--------|
| 1                                                       | 561. <sup>a</sup>          | 315. | 307. | 35307. |
| 2                                                       | 640. <sup>b</sup>          | 409. | 395. | 32983. |
| a. Predictors: (Constant), المتابعة والتقييم            |                            |      |      |        |
| b. Predictors : (Constant), الاتصال                     |                            |      |      |        |
| c. Dependent Variable: تنمية المهارات لدى المورد البشري |                            |      |      |        |

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج وبرنامج 2019officeExcel

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح ملخص نموذج خط الانحدار الذي اقترح نموذجين اثنين النموذج الأول (1)، والنموذج الثاني (2).

ففي النموذج الأول فإن النتائج الإحصائية تدل على وجود علاقة خطية بمعامل ارتباط طردي معتدل 0.561 ويوضح النموذج الأول كذلك أن متغير المتابعة والتقييم يؤثر في تنمية المهارات لدى المورد البشري بنسبة 31.5%، وهذا يعني أن كلا المتغيرين مرتبطان بشكل إيجابي ومتصلان ببعضهما البعض حيث تزيد المتابعة والتقييم من مستوى المهارات لدى المورد البشري.

يلعب R square أيضاً دوراً حيوياً في النموذج، وتشير الحرف "R" إلى قوة العلاقة بين التنبؤ والنتيجة من هذه الدراسة البحثية التي تم قياسها. حسب الجدول أعلاه، يظهر أن مربع معامل الارتباط R Square هو 0.315 أو 31.5%. كما يعني ذلك 31.5% من المتغير المستقل المتابعة والتقييم، تؤثر بشكل مباشر على المتغير التابع وهو تنمية المهارات لدى المورد البشري في الوقت نفسه، يحدد ذلك أيضاً 31.5% من التباين الكلي في تنمية المهارات لدى المورد البشري يفسره المتابعة والتقييم. (أي أن المتابعة والتقييم يفسر 40.9% من تنمية المهارات) لذلك فإن النسبة المتبقية 68.5% يحمل على المتغيرات الأخرى التي لم تشارك في هذه الدراسة.

ويمثل النموذج الثاني (2) من معادلة الانحدار على وجود علاقة خطية بمعامل ارتباط طردي عالي 0.640 ويوضح كذلك أن متغير الاتصال يؤثر في تنمية المهارات لدى المورد البشري بنسبة 64%، وهذا يعني أن كلا المتغيرين مرتبطان بشكل إيجابي ومتصلان ببعضهما البعض حيث يزيد الاتصال من مستوى المهارات لدى المورد البشري.

يلعب R square أيضاً دوراً حيوياً في النموذج، وتشير معامل الارتباط "R" إلى قوة العلاقة بين التنبؤ والنتيجة من هذه الدراسة البحثية التي تم قياسها. حسب الجدول أعلاه، يظهر أن مربع معامل الارتباط R Square هو 0.409 أو 40.9%. كما يعني ذلك 40.9 % من المتغير المستقل الاتصال، تؤثر بشكل مباشر على المتغير التابع وهو تنمية المهارات لدى المورد البشري. في الوقت نفسه، يحدد ذلك أيضاً 40.9% من التباين الكلي في تنمية المهارات لدى المورد البشري يفسره الاتصال. (أي أن الاتصال يفسر 40.9% من تنمية المهارات) لذلك فإن النسبة المتبقية 59.10 % يُحمل على المتغيرات الأخرى التي لم تشارك في هذه الدراسة.

ويلاحظ أيضاً أن نموذج الانحدار الثاني أفضل من نموذج الانحدار الأول من حيث جودة المطابقة بالنظر إلى قيمة الانحراف والخطأ في التقدير Std. Error of the Estimate ففي النموذج الأول قيمة الخطأ في التقدير تساوي 0.35307 وهي أكبر من قيمة الخطأ في التقدير في النموذج الثاني حيث نجدها تساوي 0.32983 فكلما كان الخطأ أصغر كانت قوة تقدير الانحدار أفضل. وكلما كانت الخطأ أعلى كلما أدى ذلك إلى تراجع قوة الانحدار.

وبالنظر إلى معاملات الارتباط R فإن النموذج الثاني أفضل من الأول من حيث جودة المطابقة ذلك لأنه يعبر عن العلاقة بـ 64% ويفسر 40.9% من الأثر بمتغيري تفسير (المتابعة والتقييم - الاتصال) في تنمية وتطوير المهارات لدى المورد البشري.

ونلاحظ كذلك من خلال نتيجة مربع معامل الارتباط المعدل Adjusted R Square أنها زادت بزيادة عدد المتغيرات المستقلة، حيث أنها في النموذج الأول معامل الارتباط المعدل يقدر بـ 0.307 وهو يعبر عن العلاقة بين متغير مستقل واحد وهو المتابعة والتقييم. ونجدها في النموذج الثاني زادت بزيادة عدد المتغيرات المستقلة (المتابعة مضافاً إليها متغير الاتصال) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المعدل بـ 0.395

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز وحدة تقريت.

فدلت هذه الزيادة على أنه يوجد علاقة مشروطة بين الزيادة في المتغيرات المستقلة والزيادة في معامل الارتباط المعدل. وهي تدل على أن العلاقة تستحق الزيادة في عدد المتغيرات المستقلة. وبذلك ظهرت النتائج ان النموذج الثاني هو الأفضل من حيث المطابقة ولها أثر في المتغير التابع أقوى من النموذج الأول.

جدول رقم (34.02): جودة النموذج الخطي ANOVA<sup>a</sup>

| ANOVA <sup>a</sup>                                                    |                             |                          |                |                               |                     |   |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------|-------------------------------|---------------------|---|
| Sig. مستوى المعنوية                                                   | تحليل التباين اختبار فيشر F | Mean Square مربع المتوسط | df درجة الحرية | Sum of Squares المجموع المربع | نموذج الانحدار      |   |
| .000 <sup>b</sup>                                                     | 37.685                      | 4.698                    | 1              | 4.698                         | Regression الانحدار | 1 |
|                                                                       |                             | 0.125                    | 82             | 10.222                        | Residual البواقي    |   |
| .000 <sup>c</sup>                                                     | 28.075                      | 3.054                    | 2              | 6.108                         | Regression الانحدار | 2 |
|                                                                       |                             | .109                     | 81             | 8.812                         | Residual البواقي    |   |
|                                                                       |                             |                          | 56             | 19.806                        | المجموع             |   |
| Dependent Variable: a. المحور الثاني تنمية المهارات لدى المورد البشري |                             |                          |                |                               |                     |   |
| Predictors: (Constant), b. المتابعة والتقييم                          |                             |                          |                |                               |                     |   |
| Predictors: (Constant), c. المتابعة والتقييم، الاتصال                 |                             |                          |                |                               |                     |   |

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج Excel office 2019

من خلال الجدول أعلاه فإن النتائج الإحصائية الاستدلالية تدل على أن نموذج الانحدار معنوي في كلا النموذجين وذو دلالة وله أثر كما تشير إليه قيمة التباين (F) البالغة 37.685 في النموذج الأول (المتابعة والتقييم) وبلغت قيمة التباين (F) في النموذج الثاني (المتابعة والتقييم - الاتصال) 28.075 وكلاهما دالين إحصائيا بدلالة إحصائية Sig 0.000 وهي أصغر من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.01$ ). فالتباين في

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز وحدة تقرت.

النموذج الأول أكبر من التباين النموذج الثاني وهذا يدل على أفضلية الانحدار في النموذج الثاني من حيث جودة المطابقة. ويظهر ذلك في قيمة البواقي Residual وهي تعبر على القيم المتبقية غير المفسرة. فكلما كانت أصغر كلما كانت أفضل ويعبر على قوة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

ففي دراستنا هذه نجد أن قيمة البواقي SSR في النموذج الأول تساوي 10.222 بمتوسط حسابي مربع 0.125Mean Square وهي أكبر من قيمة البواقي في النموذج الثاني 8.812 بمتوسط مربع قدره 0.109 وهذا يدل على الانحدار في النموذج الثاني أفضل من الانحدار في النموذج الأول

جدول رقم (35.02): معاملات معادلة خط الانحدار ودلالاتها المعنوية<sup>a</sup> Coefficients

| Collinearity Statistics<br>إحصائيات العلاقة الخطية المتداخلة |                          | Sig.<br>مستوى المعنوية | T<br>اختار (ت) | Standardized Coefficients<br>معاملات موحدة | Unstandardized Coefficients<br>معاملات غير قياسية |       | نموذج الانحدار       |   |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------|----------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------|----------------------|---|
| VIF                                                          | Tolerance                |                        |                | Beta                                       | Std. Error                                        | B     |                      |   |
| معامل تضخم التباين                                           | معامل التباين المسموح به |                        |                |                                            | الخطأ المعياري                                    |       |                      |   |
|                                                              |                          | 0.000                  | 10.024         |                                            | 0.261                                             | 2.616 | (Constant)<br>الثابت | 1 |
| 1.000                                                        | 1.000                    | 0.000                  | 6.139          | 0.561                                      | 0.062                                             | 0.380 | المتابعة والتقييم    |   |
|                                                              |                          | 0.000                  | 4.271          |                                            | 0.374                                             | 1.596 | (Constant)<br>الثابت | 2 |

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز وحدة تقرت.

|                                                                      |       |       |       |       |       |       |                      |
|----------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------------------|
| 1.182                                                                | 0.846 | 0.000 | 4.629 | 0.430 | 0.063 | 0.291 | المتابعة<br>والتقويم |
| 1.182                                                                | 0.846 | 0.001 | 3.601 | 0.334 | 0.090 | 0.325 | الاتصال              |
| Dependent Variablea . المحور الثاني تنمية المهارات لدى المورد البشري |       |       |       |       |       |       |                      |

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج 2019 office Excel

من خلال الجدول أعلاه فإن النتائج الإحصائية توضح معاملات معادلة خط الانحدار التدريجي في النموذجين الأول والثاني، وكانت النتائج كما يلي:

**ففي النموذج الأول:** تعتبر المعاملات المعيارية للمتغير المستقل للتقويم والمتابعة مهمة حيث أن قيمة بيتا (Beta) تساوي (0,561) وهي تبين العلاقة بين المتابعة والتقويم والمتغيرات المفسرة التنبؤية له، بقيمة ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (اختبار ت) 6.139 بدلالة معنوية Sig 0.000 أقل من 0.05، كما توضح الدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما كانت متطلبات المتابعة والتقويم متوفرة بوحدة واحدة فإن المهارات لدى المورد البشري تتحسن بمقدار (0,561) وحدة.

كما أن قيمة معامل تضخم التباين VIF 1.000 أقل من 3 وهذا يدل على أنه لا يوجد متغيرات عالية الترابط في هذا النموذج. كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار المتعدد للنموذج الأول كالتالي:

تنمية المهارات لدى المورد البشري المتوقعة =  $0.380 + 2.616$  (المتابعة والتقويم)

$$y = 2,616 + 0,380x$$

حيث أن:

y: يمثل المهارات لدى المورد البشري المتوقعة

x: تمثل المتابعة والتقويم

**وفي النموذج الثاني:** تعتبر المعاملات المعيارية للمتغير المستقل للتقويم والمتابعة والمتغير المستقل للاتصال مهمة حيث أن قيمة بيتا (Beta) للتقويم للمتابعة تساوي (0,291) وهي تبين العلاقة بين المتابعة والتقويم والمتغيرات المفسرة التنبؤية له وهي بقيمة ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (اختبار ت) 4.629 بدلالة معنوية Sig 0.000 أقل من 0.05، كما توضح الدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما كانت متطلبات المتابعة والتقويم متوفرة فإن المهارات لدى المورد البشري تتحسن بمقدار (0,291) وحدة.

وقد قيمة بيتا (Beta) للاتصال تساوي (0,325) وهي تبين العلاقة بين الاتصال والمتغيرات المفسرة التنبؤية له وهي بقيمة ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (اختبار ت) 3.601 بدلالة معنوية Sig 0.001 أقل من 0.05، كما توضح الدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما كانت متطلبات المتابعة والتقويم متوفرة بوحدة واحدة فإن المهارات لدى المورد البشري تتحسن بمقدار (0,325) وحدة.



## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز وحدة تقريت.

كما أن قيمة معامل تضخم التباين  $VIF = 1.182$  أقل من 3 وهذا يدل على أنه لا يوجد مشكلة في التعددية الخطية في هذا النموذج. وأن التباين المسموح به Tolerance يقدر 0.846 كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار المتعدد للنموذج الثاني كالتالي:

تنمية المهارات لدة المورد البشري المتوقعة =  $1.596 + 0.291$  (المتابعة والتقييم) +  $0.325$  (الاتصال)

$$y = 1,596 + 0,291x_1 + 0,325x_2$$

حيث أن:

y: يمثل المهارات لدة المورد البشري المتوقعة

$x_1$ : تمثل المتابعة والتقييم

$x_2$ : تمثل الاتصال

ومنه فإن الفرضية التي تنص على الأثر قد تحققت من خلال النموذجين الأول في التقييم والمتابعة بميل أثر قدره 0.380، وفي النموذج الثاني تحققت في التقييم والمتابعة بميل قدره 0.291 وفي الاتصال بميل قدره 0.325.

الفرع الثالث: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة.

نص الفرضية: "توجد فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية لمتغيري الدراسة (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئة المهنية)

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى.

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغيري الدراسة تعزى إلى متغير الجنس"، والتي قسمت إلى فرضيتين:

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري الدراسة تعزى إلى متغير الجنس (الذكور والإناث).

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري الدراسة تعزى إلى متغير الجنس (الذكور والإناث).

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز وحدة تقرت.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T" لعينتين مستقلتين، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (36.02): نتائج اختبار (T) لدلالة الفروق بين الذكور والإناث على متغيري الدراسة.

| المتغير   | المؤشر الإحصائي القياس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "T" | درجة الحرية | مستوى الدلالة |
|-----------|------------------------|-------|-----------------|-------------------|----------|-------------|---------------|
| المتغير 1 | الذكور                 | 44    | 102,1818        | 8,12482           | 0.931    | 82          | 0.355         |
|           | الإناث                 | 40    | 100,4750        | 8,68535           |          |             |               |
| المتغير 2 | الذكور                 | 44    | 41,7955         | 4,11791           | -0.462   | 82          | 0.646         |
|           | الإناث                 | 40    | 42,2250         | 4,41145           |          |             |               |

المتغير 1: يتبين من الجدول أن المتوسط الحسابي للذكور المقدر بـ(102.18) والمتوسط الحسابي للإناث المقدر بـ(100.47)، كما يلاحظ أن قيمة "T" المحسوبة تقدر بـ(0.931) عند درجة الحرية (82) وبمستوى دلالة قدره (0.355) وهي قيمة أكبر من (0.05)

ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتغير 1 تعزى إلى متغير الجنس وبالتالي تحقق الفرضية.

المتغير 2: يتبين من الجدول أن المتوسط الحسابي للذكور المقدر بـ(41.79) والمتوسط الحسابي للإناث المقدر بـ(42.22)، كما يلاحظ أن قيمة "T" المحسوبة تقدر بـ(-0.462) عند درجة الحرية (82) وبمستوى دلالة قدره (0.646) وهي قيمة أكبر من (0.05).

ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتغير 2 تعزى إلى متغير الجنس وبالتالي تحقق الفرضية الصفرية.

ثانيا: نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية.

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغيري الدراسة تعزى إلى متغير العمر"، والتي قسمت إلى فرضيتين:

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري الدراسة تعزى إلى متغير العمر.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري الدراسة تعزى إلى متغير العمر.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز وحدة تقرت.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي وهذا بعد التأكد من تحقق التجانس بين المجموعات، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(37.02): يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين الفئات العمرية في درجة متغيري الدراسة.

| المتغير   | مصدر التباين<br>العينة | مجموع<br>المربعات | درجة<br>الحرية | متوسط<br>المربعات | قيمة اختبار F | الدلالة الإحصائية |
|-----------|------------------------|-------------------|----------------|-------------------|---------------|-------------------|
| المتغير 1 | بين<br>المجموعات       | 206,309           | 3              | 68,770            | ,976          | ,408              |
|           | داخل<br>المجموعات      | 5635,251          | 80             | 70,441            |               |                   |
|           | المجموع                | 5841,560          | 83             |                   |               |                   |
| المتغير 2 | بين<br>المجموعات       | 49,120            | 3              | 16,373            | ,908          | ,441              |
|           | داخل<br>المجموعات      | 1442,880          | 80             | 18,036            |               |                   |
|           | المجموع                | 1492,000          | 83             |                   |               |                   |

المتغير 1: من خلال الجدول السابق تبين من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة اختبار - F - بلغت: (0.976) بمستوى دلالة (0.408) وهي أكبر من (0.05).

ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتغير 1 تعزى إلى متغير العمر وبالتالي تحقق الفرضية.

المتغير 2: من خلال الجدول السابق تبين من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة اختبار - F - بلغت: (0.908) بمستوى دلالة (0.441) وهي أكبر من (0.05)،

ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتغير 2 تعزى إلى متغير العمر وبالتالي تحقق الفرضية.

ثالثا: نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة.

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغيري الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي"، والتي قسمت إلى فرضيتين:

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي وهذا بعد التأكد من تحقق التجانس بين المجموعات، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(38.02): يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين المؤهلات العلمية في درجة متغيري الدراسة.

| المتغير   | مصدر التباين<br>العينة | مجموع<br>المربعات | درجة<br>الحرية | متوسط<br>المربعات | قيمة اختبار F | الدلالة الإحصائية |
|-----------|------------------------|-------------------|----------------|-------------------|---------------|-------------------|
| المتغير 1 | بين<br>المجموعات       | 549,110           | 3              | 183,037           | 1,767         | ,197              |
|           | داخل<br>المجموعات      | 5292,450          | 80             | 66,156            |               |                   |
|           | المجموع                | 5841,560          | 83             |                   |               |                   |
| المتغير 2 | بين<br>المجموعات       | 15,190            | 3              | 5,063             | ,274          | ,844              |
|           | داخل<br>المجموعات      | 1476,810          | 80             | 18,460            |               |                   |
|           | المجموع                | 1492,000          | 83             |                   |               |                   |

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز وحدة تقرت.

المتغير 1: من خلال الجدول السابق تبين من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة اختبار - F - بلغت: (1.767) بمستوى دلالة (0.197) وهي أكبر من (0.05).

ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتغير 1 تعزى إلى متغير المؤهل العلمي وبالتالي تحقق الفرضية.

المتغير 2: من خلال الجدول السابق تبين من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة اختبار - F - بلغت: (0.274) بمستوى دلالة (0.844) وهي أكبر من (0.05).

ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتغير 2 تعزى إلى متغير المؤهل العلمي وبالتالي تحقق الفرضية.

### رابعاً: نتائج اختبار الفرضية الجزئية الرابعة.

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغيري الدراسة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة"، والتي قسمت إلى فرضيتين:

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري الدراسة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري الدراسة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي وهذا بعد التأكد من تحقق التجانس بين المجموعات، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (39.02): يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين فئات الخبرة في درجة متغيري الدراسة.

| المتغير | مصدر التباين العينة | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة اختبار F | الدلالة الإحصائية |
|---------|---------------------|----------------|-------------|----------------|---------------|-------------------|
|         |                     |                |             |                |               |                   |

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز وحدة تقرت.

|           |                |          |    |        |       |      |
|-----------|----------------|----------|----|--------|-------|------|
| المتغير 1 | بين المجموعات  | 60,337   | 3  | 20,112 | ,278  | ,841 |
|           | داخل المجموعات | 5781,223 | 80 | 72,265 |       |      |
|           | المجموع        | 5841,560 | 83 |        |       |      |
| المتغير 2 | بين المجموعات  | 113,595  | 3  | 37,865 | 2,198 | ,095 |
|           | داخل المجموعات | 1378,405 | 80 | 17,230 |       |      |
|           | المجموع        | 1492,000 | 83 |        |       |      |

المتغير 1: من خلال الجدول السابق تبين من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة اختبار  $F$ - بلغت: (0.278) بمستوى دلالة (0.841) وهي أكبر من (0.05).

ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتغير 1 تعزى إلى متغير سنوات الخبرة وبالتالي تحقق الفرضية.

المتغير 2: من خلال الجدول السابق تبين من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة اختبار  $F$ - بلغت: (2.198) بمستوى دلالة (0.095) وهي أكبر من (0.05).

ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتغير 2 تعزى إلى متغير سنوات الخبرة وبالتالي تحقق الفرضية الصفرية.

خامساً: نتائج اختبار الفرضية الجزئية الخامسة.

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغيري الدراسة تعزى إلى متغير الفئة المهنية"، والتي قسمت إلى فرضيتين:  
 $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري الدراسة تعزى إلى متغير الفئة المهنية.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري الدراسة تعزى إلى متغير الفئة المهنية.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز وحدة تقرت.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي وهذا بعد التأكد من تحقق التجانس بين المجموعات، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(40.02): يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين الفئات المهنية في درجة متغيري الدراسة.

| المتغير   | مصدر التباين<br>العينة | مجموع<br>المربعات | درجة<br>الحرية | متوسط<br>المربعات | قيمة اختبار F | الدلالة الإحصائية |
|-----------|------------------------|-------------------|----------------|-------------------|---------------|-------------------|
| المتغير 1 | بين<br>المجموعات       | 103,976           | 2              | 51,988            | ,734          | ,483              |
|           | داخل<br>المجموعات      | 5737,584          | 81             | 70,834            |               |                   |
|           | المجموع                | 5841,560          | 83             |                   |               |                   |
| المتغير 2 | بين<br>المجموعات       | 7,090             | 2              | 3,545             | ,193          | ,825              |
|           | داخل<br>المجموعات      | 1484,910          | 81             | 18,332            |               |                   |
|           | المجموع                | 1492,000          | 83             |                   |               |                   |

المتغير 1: من خلال الجدول السابق تبين من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة اختبار - F - بلغت: (0.734) بمستوى دلالة (0.483) وهي أكبر من (0.05).

ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتغير 1 تعزى إلى متغير الفئة المهنية وبالتالي تحقق الفرضية.

المتغير 2: من خلال الجدول السابق تبين من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة اختبار - F - بلغت: (0.193) بمستوى دلالة (0.825) وهي أكبر من (0.05).

ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتغير 2 تعزى إلى متغير الفئة المهنية وبالتالي تحقق الفرضية.

#### المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة.

نحاول في هذا المطلب مناقشة النتائج المتوصل إليها في المطالب السابقة (المخرجات) باستخدام الأساليب والاختبارات الإحصائية بالنتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة.

#### الفرع الأول: تحليل نتائج اختبار الفرضيات.

سيتم في هذا الفرع التطرق لتحليل نتائج الفرضية الأولى والثانية.

#### أولاً: تحليل نتائج الفرضية الأولى .

" يوجد مستوى مرتفع لتنمية المهارات بمؤسسة سونلغاز "

بعد التطرق لدراسة الفرضية من خلال نتائج مقياس ليكارت في المتوسطات الحسابية واستخدام اختبار كلوموقروف سميرونوف واختبار ويلكوكسون لعينة واحدة وحسب مقياس كوهين.

وعليه نقول أن الفرضية الأولى قد تحققت والتي تنص على: توقع مستوى عال ومرتفع لمتطلبات القيادة الإدارية له دور أثر ودور فعال في تنمية المهارات لدى المورد البشري بمؤسسة سونلغاز.

#### ثانياً: تحليل نتائج الفرضية الثانية.

" يوجد مستوى متوسط لتوفر أبعاد القيادة الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة "

لاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام مقياس ليكارت في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودراسة نوعية العلاقة الارتباطية ودرجتها الخطية بين أبعاد المتغير المستقل (القيادة الادارية) مع المتغير التابع (تنمية المهارات لدى المورد البشري) باستخدام معامل ارتباط بيرسون.



وعليه نقول أن الفرضية الثانية غير محققة ونقبل بالفرضية البديلة التي تنص على: أنه كلما توفرت متطلبات القيادة بنسبة عالية كلما زاد أثر نتائج تنمية المهارات لدى المورد البشري.

#### الفرع الثاني: تحليل نتائج الفرضية الثالثة

"يوجد تأثير لأبعاد القيادة الإدارية على تنمية المهارات لدى المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة"

لقد تمت دراسة هذه الفرضية من خلال قياس أثر القيادة الإدارية المترتب على تنمية المهارات لدى المورد البشري بواسطة اختباره بمعادلة خط الانحدار التدريجي بنموذجين للمطابقة في استبعاد المتغيرات التي ليس لها أثر ومعرفة أيهما أدق في التحليل، واستخدام النموذج الخطي ANOUVA لتحديد الدلالة المعنوية للانحدار والبواقي.

وعليه فإن الفرضية الثالثة التي تنص على الأثر قد تحققت من خلال النموذجين

النموذج الأول أبرز الأثر في بعد التقويم والمتابعة بميل قدره 0.380، أما في النموذج الثاني أبرز الأثر في بعد التقويم والمتابعة بميل قدره 0.291 وفي الاتصال بميل قدره 0.325.

#### الفرع الثالث: تحليل نتائج الفرضية الرابعة.

"توجد فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية لمتغيري الدراسة (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئة المهنية)"

أولاً: تحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى.

"توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في متغيري الدراسة تعزى إلى متغير الجنس"

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز وحدة تقرت.

تمت دراسة هذه الفرضية باستخدام اختبار T لعينتين مستقلتين لمعرفة الدلالة والفروق بين المتغيرين (الذكور والإناث) وكل منهما على حدى.

فمن خلال النتائج المتحصل عليها تم تحقيق الفرضية الجزئية الأولى والتي أكدت عدم وجود فروقات تعزى إلى متغير الجنس (الذكور والإناث).

ثانيا: تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية.

"توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في متغيري الدراسة تعزى إلى متغير العمر"  
تمت دراسة هذه الفرضية باستخدام اختبار التباين الأحادي F للمقارنة بين الفئات العمرية.

فمن خلال النتائج المتحصل عليها تم تحقيق الفرضية الجزئية الثانية والتي أكدت عدم وجود فروقات تعزى إلى متغير العمر.

ثالثا: تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.

"توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في متغيري الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي"  
تمت دراسة هذه الفرضية باستخدام اختبار التباين الأحادي F للمقارنة بين مستويات المؤهل العلمي.

فمن خلال النتائج المتحصل عليها تم تحقيق الفرضية الجزئية الثالثة والتي أكدت عدم وجود فروقات تعزى إلى متغير العمر

رابعا: تحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة.

"توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في متغيري الدراسة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة"  
تمت دراسة هذه الفرضية باستخدام اختبار التباين الأحادي F للمقارنة بين فئات الخبرة (الأقدمية) في المؤسسة.

فمن خلال النتائج المتحصل عليها تم تحقيق الفرضية الجزئية الرابعة والتي أكدت عدم وجود فروقات تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

خامسا: تحليل نتائج الفرضية الجزئية الخامسة.

"توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في متغيري الدراسة تعزى إلى متغير الفئة المهنية"

تمت دراسة هذه الفرضية باستخدام اختبار التباين الأحادي F للمقارنة بين الفئات المهنية في

المؤسسة.

فمن خلال النتائج المتحصل عليها تم تحقيق الفرضية الجزئية الخامسة والتي أكدت عدم وجود فروقات

تعزى إلى متغير الفئة المهنية.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة، وذلك بالاعتماد على استمارة الاستبيان التي قسمت إلى قسمين قسم البيانات الشخصية وقسم يشمل محاور الدراسة (محور للقيادة الإدارية و محور لتنمية المهارات لدى المورد البشري)، وتم توزيعها على عينة الدراسة المتكونة من 130 موظف وتحليل هذه النتائج استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS و Excel.

وبهدف تحليل الفرضيات تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لعرض وتحليل خصائص عينة الدراسة تم استخدام النسب المئوية بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام مقياس الصدق والاتساق الداخلي للتأكد من درجة الانسجام في إجابات الأفراد ولتفادي التشابه بينها تم استخدام أدوات إحصائية مختلفة كالمتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، الانحدار، معامل الارتباط بيرسون... كما استخدم اختبار T للعينة الواحدة وإبراز اتجاهات المستجوبين.

الختامة

## الخاتمة.

إن التحولات السريعة والمتطورة التي يشهدها العالم باستمرار جعلت القيادة الإدارية في المؤسسة في حالة يقظة لرصد أي تغيرات مهما كانت قيمتها، حتى تبقى في مجال الريادة، إلا أن ذلك متوقف على مدى امتلاكها لمهارات وقدرات إبداعية عالية وهذا ما جعل المؤسسة تسعى دائماً لتنمية مهارات موردها البشري حتى تتخطى التحديات التي تواجهها.

ومن خلال دراستنا لموضوع "أثر القيادة الإدارية على تنمية المهارات لدى المورد البشري" تبين أن لتنمية المهارات أهمية بالغة لا يمكن لأي مؤسسة التخلي عنها، فهي ترتبط بموضوع القيادة الإدارية فالقائد هو العنصر الأساسي الذي يعمل على اكساب العاملين المعارف والخبرات المرتبطة بالعمل، من أجل تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى درجة الكفاءة وتحقيق الجودة.

وفي الأخير تمكنا من الإجابة على الإشكالية الرئيسية لموضوع الدراسة والمتمثلة في:

"إلى أي مدى يمكن أن تؤثر القيادة الإدارية على تنمية المهارات لدى المورد البشري بمؤسسة سونلغاز - وحدة تقرت-؟".

أولاً: النتائج المتوصل إليها:

### 1) النتائج النظرية:

- ❖ تساهم القيادة الإدارية في تنمية مهارات المورد البشري ورفع مستوى الأداء من أجل تحقيق التميز والنجاح بأعلى مستوى داخل المؤسسة.
- ❖ تعمل القيادة الإدارية على حسن اختيار موظفي المؤسسة بالاعتماد على مستوى الكفاءة والمهارة لديهم وتحفيزهم.
- ❖ تؤدي القيادة الإدارية الرشيدة إلى تطوير وتحسين الكفاءة المهنية للمورد البشري
- ❖ عملية تنمية المهارات عملية ضرورية تساهم في بناء مهارات وتطويرها من أجل تحسين أداء علي ومميز.

❖ تعتبر المهارات أحد أهم الموارد الداخلية للمؤسسة، لتمييزها بالقدرة على انشاء القيمة واحداث التفوق والتميز بالمؤسسة.

❖ تنمية المهارات هو عملية تثمين للموارد البشرية تمكن من تحسين الأداء البشري للأفراد.

## (2) النتائج التطبيقية:

❖ يوجد مستوى مرتفع لتنمية المهارات بمؤسسة سونلغاز وهذا يعود إلى سعي المؤسسة لتنمية وتحسين أداء ومهارات العمال على نطاق علمي واسع.

❖ لا يوجد مستوى متوسط لتوفر أبعاد القيادة الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة وهذا يدل على الاهتمام بتطبيق أبعاد القيادة.

❖ يوجد تأثير لأبعاد القيادة الإدارية على تنمية المهارات لدى المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة وذلك بنسبة عالية وهذا يعود إلى تطبيق أبعاد القيادة بعدالة محكمة في المؤسسة بإعطاء كل ذي حق حقه واهتمامه بآراء العاملين ومقترحاتهم وتوفير متطلباتهم كما يدل على مساهمة القيادة الإدارية الفعالة في تنمية المهارات.

❖ لا توجد فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على تنمية المهارات لدى المورد البشري تعزى لمتغير الجنس وهذا يعود لخصوصية المؤسسة وطبيعة نظام العمل.

❖ لا توجد فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على تنمية المهارات لدى المورد البشري تعزى لمتغير الفئة العمرية وهذا يعود إلى أن المؤسسة تعتمد على الكفاءة المهنية.

❖ لا توجد فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على تنمية المهارات لدى المورد البشري تعزى لمتغير المؤهل العلمي وهذا يعود لأن المستوى العلمي يزيد من تطوير قدرات الفرد وتطويرها.

❖ لا توجد فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على تنمية المهارات لدى المورد البشري تعزى لمتغير سنوات الخبرة وهذا يعود لأن سنوات الخبرة تزيد من القدرات الإبداعية لدى المورد البشري.

❖ لا توجد فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على تنمية المهارات لدى المورد البشري تعزى لمتغير الفئة المهنية وهذا يعود لتطبيق معايير الأمانة والصدق والشفافية داخل مصالح المؤسسة بنجاح وفعالية.

## ثانياً: التوصيات:

في ضوء ما توصلنا إليه من نتائج الدراسة فإننا نقدم التوصيات التالية:

- ❖ **التوصية الأولى:** الاهتمام بالجانب التكويني الداخلي والخارجي للموارد البشرية.
- ❖ **التوصية الثانية:** وضع برامج لتقييم أبعاد القيادة الإدارية على مستوى المؤسسة لتحديد واكتشاف أوجه العجز والتقصير إن وجدت واستدراكها.
- ❖ **التوصية الثالثة:** الاختيار الأمثل لموظفي المؤسسة الذي يكون على أساس الكفاءة المهنية.
- ❖ **التوصية الرابعة:** يجب على المؤسسة الاهتمام بقدرات العاملين وذلك من خلال تطويرها بإعداد برامج تدريبية للتحسين من مهاراتهم وتحفيزهم للرفع من مستوى أدائهم وبالتالي زيادة أرباح المؤسسة.
- ❖ **التوصية الخامسة:** ضرورة زيادة فرص الترقية للأفراد لمساندتهم على تطوير مساهمهم الوظيفي.

## ثالثاً: أفاق الدراسة:

تطرقت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الإدارية على تنمية المهارات لدى المورد البشري.

- ❖ أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية المهارات لدى المورد البشري.
- ❖ دور القيادة الإدارية الرشيدة في زيادة كفاءة المورد البشري.
- ❖ دور التدريب على تنمية المهارات لدى المورد البشري.
- ❖ دور تنمية المهارات في تحقيق التميز للمنظمة.
- ❖ دور القيادة الإدارية في تطبيق الجودة الشاملة.



## قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: مراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات، ط1، الدار الجامعة، القاهرة، مصر، 2000.
- 2- بتول كريم عبد الحسن، مهارات الموارد البشرية، ط1، مركز البحوث والدراسات والنشر، العراق، 2022.
- 3- بطرس حلاق، الإجازة في الإعلام والاتصال، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
- 4- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 5- زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2007.
- 6- صلاح هادي الحسيني، اعتصام الشكرجي، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الاردن، 2015.
- 7- محمود فتوح محمد سعدات، مهارات الاتصال الفعال، ط1، مكتبة الأكلولة، 2016.

الأطروحات والرسائل والمذكرات:

أ- أطروحات الدكتوراه:

- 8- أحلام مرابط، الوضعية الاجتماعية للموارد البشرية في الجزائر دراسة ميدانية مع أساتذة قطاع التربية والتعليم لمدينة بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014.

- 9- فريد سلام، دور إدارة الموارد البشرية في تنمية مهارات الأفراد، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص التنظيم والعمل إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، الجزائر، 2021/2020.

ب- رسائل الماجستير:

- 10- آيت بارة شفيعة، دور القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2010/2009.
- 11- ربي تيسير التيمي، المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي دراسة على الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية، رسالة ماجستير قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة خليل، فلسطين، 2013.
- 12- عز الدين بشقه، عوامل استشارة دافعية الإنجاز لدى طلبة LMD دراسة ميدانية بجامعة أم البواقي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن لمهيدي أم البواقي، الجزائر، 2009/2008.
- 13- عينة المسعود، القيادة الإدارية ودورها في عملية الرقابة الإدارية في الإدارة الجزائرية دراسة ميدانية لخمس بلديات من ولاية الجلفة، مذكرة ماجستير قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص صنع السياسات العامة، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة دالي ابراهيم، الجزائر، 2010/2009.
- 14- غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
- 15- ناصر محمد إبراهيم مجمي، أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية، رسالة لاستكمال درجة ماجستير

في الآداب في علم النفس، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1425هـ/2004م.

16- نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة، مذكرة ماجستير في علم الجزائر، 2014/2013.

### ج-مذكرات ماستر:

17- أحمد العرافي، إسماعيل حبندة، أثر القيادة الإدارية على تسيير المورد البشري دراسة حالة بشركة هندسة الكهرباء والغاز -وحدة تقرت-، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2019/2018.

18- بن كماش راضية، تأثير التمكين الإداري على أداء القيادة الإدارية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي تخصص ادارة محلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2021/2020.

19- حنان نواصرة، سلاف هواين، دور القيادة الإدارية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي دراسة حالة مديرية الضرائب جيجل، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، 2017/2016.

20- طافر مريم، بوجمريك أحلام، القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح -الظاهير-، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، 2019/2018.

21- عبد المنعم كمال الصادق محمد نور، القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين دراسة ميدانية بنك فيصل الإسلامي السوداني، بحث تكميلي لنيل درجة الدبلوم العالي في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي جامعة الشندي، السودان، 1438هـ/2017م.

- 22- لوقاسي وفاء، لوقاسي هناء، القيادة بالتمكين وأثرها على أداء العاملين دراسة ميدانية على شركة السويدي للكابلات عين الدفلى، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي، بونعامة خميس مليانة، الجزائر، 2014/2015.

### المجلات:

- 23- بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 07، 2009.
- 24- برو هشام، القيادة الإدارية الفعالة ودورها في إدارة الموارد البشرية، مجلة نور للدراسات الإقتصادية، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، جوان 2019.
- 25- بوخاري هشام، حرايرة عتيقة، تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة تأصيل نظري معاصر، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2 لونيبي علي، الجزائر، العدد 08، 2018.
- 26- حبي سعيدة، قجة رضا، القيادة التشاركية في ضل مراحل تسيير المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، رؤية سويسو إقتصادية، مجلة المعيار، الجزائر، مجلد 25، العدد 58، 2021.
- 27- خالد بوجعدار، شهنياز درويش، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية خاصة بولاية قسنطينة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 32، نوفمبر 2013.
- 28- دغفل فاطمة، بن رجم عبد الغفار، أثر استخدام الاتصال الإداري على الولاء التنظيمي للموظفين في المؤسسة دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة خلال سنة 2017، مجلة البحوث الإدارية والإقتصادية، الجزائر، 2019/05/15.
- 29- راضية يوسف أمال يوب، أنماط القيادة الإدارية وأثرها في الاحتراق الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في بلديات دائرة بوشقوق، مجلة رؤية إقتصادية، مخبر الاقتصاد المالية وإدارة الأعمال ECOFIMA جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، المجلد 11، العدد 01، 2021.

- 30- سامية زيتوني، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية المهارات لدى الموارد البشرية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة عنابة، الجزائر، العدد 16، 2015.
- 31- شهرزاد محمد شهاب، القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، مجلة دراسات تربوية، الجزائر، العدد 11، جويلية 2010.
- 32- فريد بونخلة، دور القيادة التنظيمية كمدخل استراتيجي لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مجلة الخلدونية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، العدد 07، 2014.
- 33- محمد السيد الطوخي، دور القيادة الإدارية في فاعلية الموارد البشرية، مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، العدد 30، 2021.

#### الملتقيات:

- 34- عقيل أبو بكر غليون، محمد يوسف خالد، القيادة الإدارية والتغير بمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول الدعوة والإدارة الإسلامية، الممارسات والآفاق جامعة العلوم الإسلامية الماليزيا، ماليزيا، الفترة ما بين 23 إلى 24 نوفمبر 2010.

#### مواقع إلكترونية:

- 35- حنين عارف 2021/09/07، كيفية ضبط النفس وأهميته، تم الإطلاع عليه في 2023/03/03، نقلا عن الرابط التالي: <https://e3arabi.com>
- 36- عمر 2022/10/17، أهمية المهارات الحياتية وعوامل اكتسابها ومراحل تعلمها، تم الإطلاع عليه في 2023/03/20، نقلا عن الرابط التالي: <https://www.starshams.com>
- 37- 2018/01/08، تعريف المهارة وخصائصها، تم الإطلاع عليه في 2023/04/24، نقلا عن الرابط التالي: <https://nir-osra.org>

#### ثانياً: مراجع باللغة الأجنبية:

- 38- Abbas mezealmusharfalsahlani, **Administrative leadership styles and their role in improving job satisfaction: an analytical research in Al**

- sadr medical city Najaf**, net journal of social sciences, vol 57, n°2, Iraq, jun2019.
- 39- Alain meignant, ressources humaines, **developer la stratégie les éditions liaisons**, paris, 2000.
- 40- Allemfatima, chelilabedllatif, **l'impact du leadership sur le comportement de l'individu au sein de l'organisation étude de cas : l'entreprise SEROR tlemcen**, al bashereconomique journal, vol 05, n°3, Algérie, Décembre 2019.
- 41- Cécile dejoux, **les compétences au cœur de l'entreprise op**, 2001.
- 42- Malimsouad, Hedjazismail, **skills scanner : as a tool to reduce the skills deficit**, revue des sciences humaines university mohamedkhiderbiskra, n°41, September 2015

قائمة الملاحق



الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين.

| الأستاذ | الاسم واللقب     | مكان العمل                                                                         |
|---------|------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 01      | ريم بن عيسى      | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الشهيد حمه الخضر<br>الوادي. |
| 02      | عيشوش<br>عواطف   | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الشهيد حمه الخضر<br>الوادي. |
| 03      | مرزوقي<br>مرزوقي | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الشهيد حمه الخضر<br>الوادي. |
| 04      | سامي بن خيرة     | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الشهيد حمه الخضر<br>الوادي. |
| 05      | مسعودي<br>زكرياء | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الشهيد حمه الخضر<br>الوادي. |
| 06      | بعضي آسيا        | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الشهيد حمه الخضر<br>الوادي. |
| 07      | كدودة عادل       | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الشهيد حمه الخضر<br>الوادي. |

## الملحق رقم (02): استمارة الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

### استبيان

أخي الفاضل... أختي الفاضلة... تحية طيبة وبعد:

يسرني أن أقدم إليكم بفائق الاحترام والتقدير في إطار التحضير لإعداد مذكرة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال حول موضوع:

" أثر القيادة الإدارية على تنمية المهارات لدى المورد البشري... دراسة حالة مؤسسة سونلغاز

-وحدة تقرت- "

نضع بين أيديكم هذه الاستبانة آمليين أن تمنحوها جزءاً من وقتكم الثمين، وأرجوا منك(ي) التكرم بالإجابة على الأسئلة بكل موضوعية لكل عبارة موجودة في الاستمارة وهذا من أجل تحقيق الهدف العلمي من هذه الدراسة، علماً أن يتم التعامل مع معلوماتكم وإجاباتكم بسرية تامة، تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، نحن نشكركم وستكون موضع اعتزاز وتقدير.

نشكركم مسبقاً على تعاونكم معنا، وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

### الجزء الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع العلامة (x) في الإجابة الصحيحة

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: 30 سنة فأقل ☐ 31 إلى 40 سنة ☐ 41 إلى 50 ☐ أكثر من 50 ☐

المؤهل العلمي: ثانوي أو أقل ☐ سامي ☐ جام ☐ ت عليا ☐

سنوات الخبرة بالمؤسسة: 5 سنوات فأقل ☐ 6-10 سنوات ☐ 11-15 سنوات ☐ من 15 سنة ☐

الفئة المهنية : رئيس مصلحة ☐ مكتب عون تنف ☐

## قائمة الملاحق

الجزء الثاني: محاور الدراسة.

ضع العلامة (x) في الخيار المناسب

المحور الأول: القيادة الإدارية.

| المحور الأول: القيادة الإدارية.                                             |            |       |       |           |                |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| العبارات                                                                    | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| <b>1/ التنظيم</b>                                                           |            |       |       |           |                |
| يقوم مديري بتعيين وظيفة محددة لكل شخص بناءً على تخصصه وخبراته.              |            |       |       |           |                |
| يحرص مديري على تقديم الخدمات حتى يتمكن كل موظف من معرفة حقوقه واحتياجاته.   |            |       |       |           |                |
| الحرص على العمل وفق القوانين والتعليمات.                                    |            |       |       |           |                |
| يعمل مديري على تحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية.                    |            |       |       |           |                |
| <b>2/ الاتصال</b>                                                           |            |       |       |           |                |
| يوجد اتصال دائم بين أقسام المؤسسة.                                          |            |       |       |           |                |
| يطلعني مديري بنتائج العمل التي تحققها المؤسسة.                              |            |       |       |           |                |
| يسمح لي بالتفاعل والتبادل المشترك في الأنشطة المختلفة في المؤسسة.           |            |       |       |           |                |
| هناك سلاسة في الحصول على المعلومة.                                          |            |       |       |           |                |
| <b>3/ صناعة القرار</b>                                                      |            |       |       |           |                |
| يتيح لي مديري الفرصة في المناقشة وإبداء رأيي في القرارات.                   |            |       |       |           |                |
| دائماً ما يتخذ مديري القرارات الصائبة في العمل.                             |            |       |       |           |                |
| يقوم المدير باتخاذ القرارات التي تمكنه من حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة. |            |       |       |           |                |
| <b>4/ تحفيز العاملين</b>                                                    |            |       |       |           |                |
| يقدم لي مديري الحوافز المادية والمعنوية.                                    |            |       |       |           |                |
| توفر المؤسسة الظروف الصحية الملائمة لي في المؤسسة.                          |            |       |       |           |                |
| استشارتي في مهام المؤسسة يجعلني أبذل جهداً كبيراً.                          |            |       |       |           |                |
| ثقة المدير بي تجعلني أقدم الأفضل ما لدي.                                    |            |       |       |           |                |
| <b>5/ بناء فريق العمل</b>                                                   |            |       |       |           |                |
| يقوم المدير بتحقيق التكامل في مختلف أقسام العمل.                            |            |       |       |           |                |
| يعمل المدير على تشجيع روح التعاون في المؤسسة.                               |            |       |       |           |                |
| يقوم المدير بمنح حوافز جماعية.                                              |            |       |       |           |                |
| <b>6/ الإشراف والتوجيه</b>                                                  |            |       |       |           |                |

## قائمة الملاحق

|                                                 |  |  |  |  |                                                                            |
|-------------------------------------------------|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------|
|                                                 |  |  |  |  | يقوم مديري بتوجيه قدراتي وإمكانياتي الى مجالات العمل المناسبة.             |
|                                                 |  |  |  |  | يقدم لي مديري النصائح والإرشادات لاكتساب المهارات المطلوبة.                |
|                                                 |  |  |  |  | يقوم مديري بالرقابة على القيام بالأعمال في المؤسسة.                        |
| 7 / المتابعة والتقويم                           |  |  |  |  |                                                                            |
|                                                 |  |  |  |  | يقوم مديري بتقييم العمل بشكل دوري.                                         |
|                                                 |  |  |  |  | يساعدني على البقاء في المسار الصحيح لتحقيق الأهداف المرجوة.                |
|                                                 |  |  |  |  | يقوم مديري بمتابعة ومعرفة نشاط المؤسسة والعمل على تحسينه.                  |
| المحور الثاني: تنمية المهارات لدى المورد البشري |  |  |  |  |                                                                            |
|                                                 |  |  |  |  | تهتم المؤسسة بتصنيف العمال حسب المهارة.                                    |
|                                                 |  |  |  |  | تحرص المؤسسة على استقطاب الأفراد الأكفاء من خارج المؤسسة.                  |
|                                                 |  |  |  |  | تخصص المؤسسة برامج تكوين لتحسين المهارات.                                  |
|                                                 |  |  |  |  | تفتح المؤسسة المجال للمنافسة بين الأفراد لإبراز معارفهم ومهاراتهم.         |
|                                                 |  |  |  |  | يحتاج الأفراد لتطوير مهاراتهم تقديم أفضل أداء من أدائهم الحالي.            |
|                                                 |  |  |  |  | يُحصل العاملون ذوو المهارات على تحفيزات لقاء تميزهم في أداء مهامهم.        |
|                                                 |  |  |  |  | الملتحقون من العاملين الجدد بالمؤسسة يمتلكون المهارة الكافية لأداء مهامهم. |
|                                                 |  |  |  |  | تشجع المؤسسة على التجديد وتطوير المهارات التي تمتلكها.                     |
|                                                 |  |  |  |  | تؤدي تنمية المهارات إلى تحسين الأداء في المؤسسة.                           |
|                                                 |  |  |  |  | أشعر أن رئيسي المباشر له دور في تنمية مهاراتي في المؤسسة.                  |

شكراً لكم.

## ملحق رقم (03): مخرجات SPSS

الجنس

|        |       | Fréquence | Pourcentage | Pourcentagevalide | Pourcentagecumulé |
|--------|-------|-----------|-------------|-------------------|-------------------|
| Valide | ذكر   | 44        | 52.4        | 52.4              | 52.4              |
|        | أنثى  | 40        | 47.6        | 47.6              | 100.0             |
|        | Total | 84        | 100.0       | 100.0             |                   |

العمر

|        |                | Fréquence | Pourcentage | Pourcentagevalide | Pourcentagecumulé |
|--------|----------------|-----------|-------------|-------------------|-------------------|
| Valide | سنة فأقل 30    | 5         | 6.0         | 6.0               | 6.0               |
|        | سنة 40 إلى 31  | 46        | 54.8        | 54.8              | 60.7              |
|        | سنة 50 إلى 41  | 27        | 32.1        | 32.1              | 92.9              |
|        | سنة 50 أكثر من | 6         | 7.1         | 7.1               | 100.0             |
|        | Total          | 84        | 100.0       | 100.0             |                   |

المؤهل العلمي

|        |             | Fréquence | Pourcentage | Pourcentagevalide | Pourcentagecumulé |
|--------|-------------|-----------|-------------|-------------------|-------------------|
| Valide | ثانوي       | 6         | 7.1         | 7.1               | 7.1               |
|        | تقني/إعدادي | 26        | 31.0        | 31.0              | 38.1              |
|        | جامعي       | 43        | 51.2        | 51.2              | 89.3              |
|        | دراسات عليا | 9         | 10.7        | 10.7              | 100.0             |
|        | Total       | 84        | 100.0       | 100.0             |                   |

سنوات الخبرة

|        |                | Fréquence | Pourcentage | Pourcentagevalide | Pourcentagecumulé |
|--------|----------------|-----------|-------------|-------------------|-------------------|
| Valide | سنوات أقل 5    | 7         | 8.3         | 8.3               | 8.3               |
|        | سنوات 6 - 10   | 27        | 32.1        | 32.1              | 40.5              |
|        | سنوات 11 - 15  | 37        | 44.0        | 44.0              | 84.5              |
|        | سنة 15 أكثر من | 13        | 15.5        | 15.5              | 100.0             |
|        | Total          | 84        | 100.0       | 100.0             |                   |

الفئة المهنية

|        |            | Fréquence | Pourcentage | Pourcentagevalide | Pourcentagecumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|-------------------|-------------------|
| Valide | مدير       | 18        | 21.4        | 21.4              | 21.4              |
|        | رئيس مصلحة | 30        | 35.7        | 35.7              | 57.1              |
|        | موظف       | 35        | 41.7        | 41.7              | 98.8              |
|        | 4          | 1         | 1.2         | 1.2               | 100.0             |
|        | Total      | 84        | 100.0       | 100.0             |                   |

## Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .881             | 24         |

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .759             | 10         |

Scale: ALL VARIABLES

## Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 84 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 84 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .900             | 34         |

## Correlations

|                                  |                     | المحور الأول<br>القيادة<br>الإدارية | التنظيم<br>م | الاتصال | صناعة<br>القرار |  |  |  |  |
|----------------------------------|---------------------|-------------------------------------|--------------|---------|-----------------|--|--|--|--|
| المحور الأول القيادة<br>الإدارية | Pearson Correlation | 1                                   | ,694**       | ,781**  | ,770**          |  |  |  |  |
|                                  | Sig. (2-tailed)     |                                     | ,000         | ,000    | ,000            |  |  |  |  |
|                                  | N                   | 84                                  | 84           | 84      | 84              |  |  |  |  |
| التنظيم                          | Pearson Correlation | ,694**                              | 1            | ,622**  | ,476**          |  |  |  |  |

|                   |                     |        |        |        |        |  |  |  |  |
|-------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--|--|--|--|
|                   | Sig. (2-tailed)     | ,000   |        | ,000   | ,000   |  |  |  |  |
|                   | N                   | 84     | 84     | 84     | 84     |  |  |  |  |
| الاتصال           | Pearson Correlation | ,781** | ,622** | 1      | ,701** |  |  |  |  |
|                   | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   |        | ,000   |  |  |  |  |
|                   | N                   | 84     | 84     | 84     | 84     |  |  |  |  |
| صناعة القرار      | Pearson Correlation | ,770** | ,476** | ,701** | 1      |  |  |  |  |
|                   | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   |        |  |  |  |  |
|                   | N                   | 84     | 84     | 84     | 84     |  |  |  |  |
| تحفيز العاملين    | Pearson Correlation | ,628** | ,365** | ,370** | ,407** |  |  |  |  |
|                   | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,001   | ,001   | ,000   |  |  |  |  |
|                   | N                   | 84     | 84     | 84     | 84     |  |  |  |  |
| بناء فريق العمل   | Pearson Correlation | ,793** | ,465** | ,637** | ,541** |  |  |  |  |
|                   | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |  |  |  |  |
|                   | N                   | 84     | 84     | 84     | 84     |  |  |  |  |
| الإشراف والتوجيه  | Pearson Correlation | ,722** | ,358** | ,403** | ,409** |  |  |  |  |
|                   | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,001   | ,000   | ,000   |  |  |  |  |
|                   | N                   | 84     | 84     | 84     | 84     |  |  |  |  |
| المتابعة والتقويم | Pearson Correlation | ,735** | ,380** | ,393** | ,440** |  |  |  |  |
|                   | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |  |  |  |  |
|                   | N                   | 84     | 84     | 84     | 84     |  |  |  |  |



|                                                                           |    |        |        |
|---------------------------------------------------------------------------|----|--------|--------|
| التنظيم                                                                   | 84 | 4.3185 | .43101 |
| يقوم المدير بتعيين وظيفة محددة لكل شخص بناءً على تخصصه وخبراته.           | 84 | 4.30   | .690   |
| يحرص رئيسي على تقديم الخدمات حتى يتمكن كل موظف من معرفة حقوقه واحتياجاته. | 84 | 4.27   | .546   |
| الحرص على العمل وفق القوانين والتعليمات.                                  | 84 | 4.39   | .538   |
| يعمل رئيسي على تحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية.                  | 84 | 4.31   | .620   |
| Valid N (listwise)                                                        | 84 |        |        |

#### Descriptive Statistics

|                                                                   | N  | Mean   | Std. Deviation |
|-------------------------------------------------------------------|----|--------|----------------|
| الاتصال                                                           | 84 | 4.2798 | .43631         |
| يوجد اتصال دائم بين أقسام المؤسسة.                                | 84 | 4.29   | .704           |
| يطلعني رئيسي بنتائج العمل التي تحققها المؤسسة.                    | 84 | 4.23   | .499           |
| يسمح لي بالتفاعل والتبادل المشترك في الأنشطة المختلفة في المؤسسة. | 84 | 4.29   | .613           |
| هناك سلاسة في الحصول على المعلومة.                                | 84 | 4.32   | .624           |
| Valid N (listwise)                                                | 84 |        |                |

#### Descriptive Statistics

|                                                            | N  | Mean   | Std. Deviation |
|------------------------------------------------------------|----|--------|----------------|
| صناعة القرار                                               | 84 | 4.1190 | .50338         |
| يُتيح لي رئيسي الفرصة في المناقشة وإبداء رأيي في القرارات. | 84 | 4.05   | .675           |

|                                                                             |    |      |      |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|------|------|
| دائما ما يتخذ رئيسي القرارات الصائبة في العمل.                              | 84 | 4.17 | .674 |
| يقوم المدير باتخاذ القرارات التي تمكنه من حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة. | 84 | 4.14 | .679 |
| Valid N (listwise)                                                          | 84 |      |      |

### Descriptive Statistics

|                                                   | N  | Mean   | Std. Deviation |
|---------------------------------------------------|----|--------|----------------|
| تحفيز العاملين                                    | 84 | 4.2202 | .44823         |
| يقدم لي رئيسي الحوافز المادية والمعنوية           | 84 | 4.21   | .762           |
| توفر المؤسسة الظروف الصحية الملائمة لي في المؤسسة | 84 | 4.24   | .801           |
| استشارتي في مهام المؤسسة يجعلني أبذل جهدا كبيرا   | 84 | 4.20   | .741           |
| ثقة رئيسي بي تجعلني أقدم الأفضل ما لدي            | 84 | 4.23   | .628           |
| Valid N (listwise)                                | 84 |        |                |

### Descriptive Statistics

|                                                 | N  | Mean   | Std. Deviation |
|-------------------------------------------------|----|--------|----------------|
| بناء فريق العمل                                 | 84 | 4.2659 | .36872         |
| يقوم المدير بتحقيق التكامل في مختلف أقسام العمل | 84 | 4.17   | .556           |
| يعمل المدير على تشجيع روح التعاون في المؤسسة    | 84 | 4.27   | .499           |
| يقوم المدير بمنح حوافز جماعية                   | 84 | 4.36   | .594           |

### Descriptive Statistics

|                                                                  | N  | Mean   | Std. Deviation |
|------------------------------------------------------------------|----|--------|----------------|
| الإشراف والتوجيه                                                 | 84 | 4.1429 | .58606         |
| يقوم رئيسي بتوجيه قدراتي وإمكانياتي<br>الى مجالات العمل المناسبة | 84 | 4.17   | .725           |
| يقدم لي رئيسي النصائح والإرشادات<br>لاكتساب المهارات المطلوبة    | 84 | 4.14   | .763           |
| يقوم المدير بالرقابة على القيام بالأعمال<br>في المؤسسة           | 84 | 4.12   | .798           |
| Valid N (listwise)                                               | 84 |        |                |

### Descriptive Statistics

|                                                               | N  | Mean   | Std. Deviation |
|---------------------------------------------------------------|----|--------|----------------|
| المتابعة والتقييم                                             | 84 | 4.1706 | .62627         |
| يقوم رئيسي بتقييم العمل بشكل دوري                             | 84 | 4.07   | .875           |
| يساعدني على البقاء في المسار الصحيح<br>لتحقيق الأهداف المرجوة | 84 | 4.27   | .665           |
| يقوم رئيسي بمتابعة ومعرفة نشاط<br>المؤسسة والعمل على تحسينه   | 84 | 4.17   | .774           |
| Valid N (listwise)                                            | 84 |        |                |

### Descriptive Statistics

|                                                             | N  | Mean   | Std. Deviation |
|-------------------------------------------------------------|----|--------|----------------|
| المحور الثاني تنمية المهارات لدى المورد<br>البشري           | 84 | 4.2000 | .42398         |
| تهتم المؤسسة بتصنيف العمال حسب<br>المهارة                   | 84 | 4.18   | .624           |
| أشعر أن رئيسي المباشر له دور في تنمية<br>مهاراتي في المؤسسة | 84 | 4.11   | 1.030          |

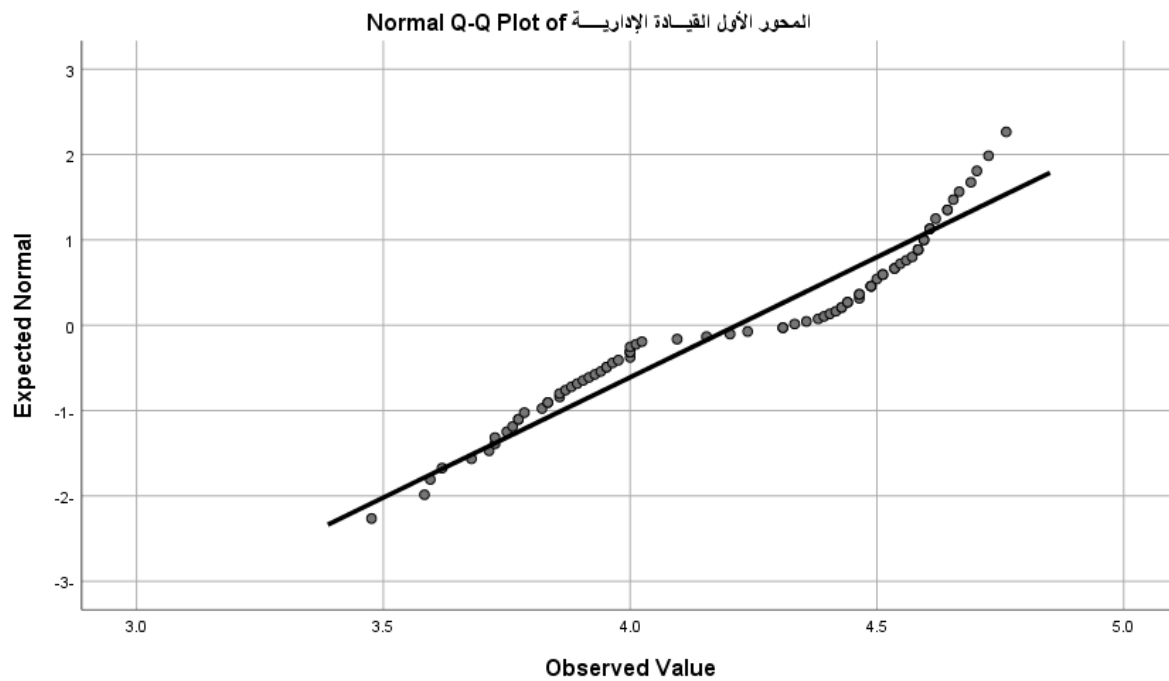
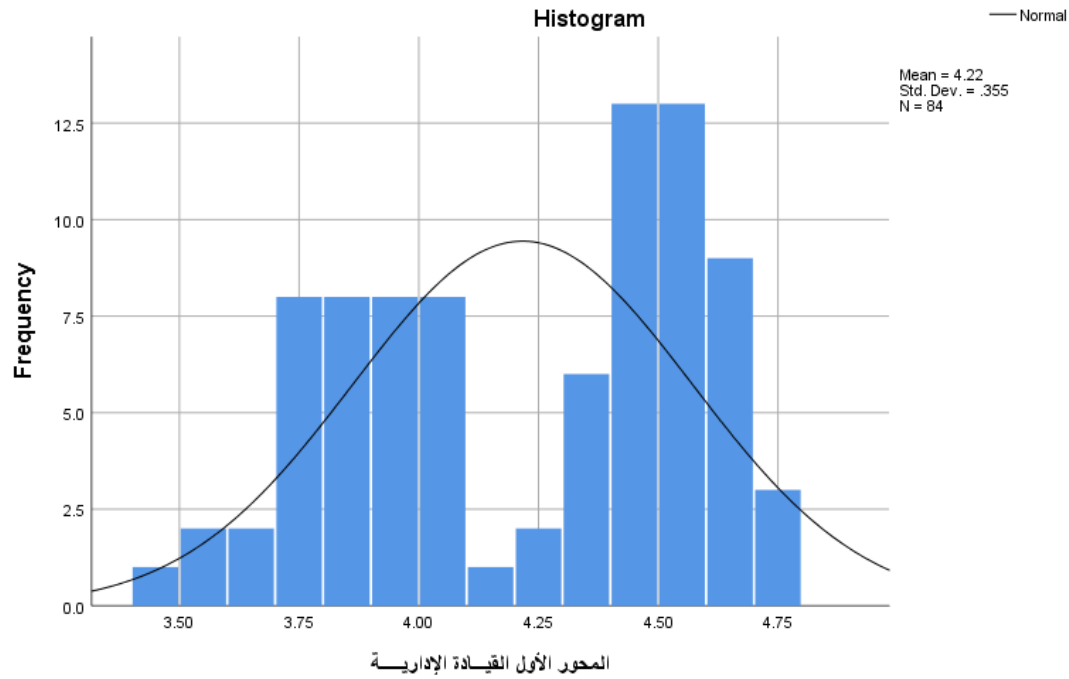
|                                                                            |    |      |      |
|----------------------------------------------------------------------------|----|------|------|
| تحرص المؤسسة على استقطاب الأفراد الأكفاء من خارج المؤسسة.                  | 84 | 4.26 | .696 |
| تخصص المؤسسة برامج تكوين لتحسين المهارات.                                  | 84 | 4.26 | .583 |
| تفتح المؤسسة المجال للمنافسة بين الأفراد لإبراز معارفهم ومهاراتهم.         | 84 | 4.20 | .708 |
| يحتاج الأفراد لتطوير مهاراتهم لتقديم أفضل أداء من أدائهم الحالي.           | 84 | 4.26 | .540 |
| يُحصل العاملون ذوو المهارات على تحفيزات لقاء تميزهم في أداء مهامهم.        | 84 | 4.25 | .758 |
| الملتحقون من العاملين الجدد بالمؤسسة يمتلكون المهارة الكافية لأداء مهامهم. | 84 | 4.17 | .804 |
| تشجع المؤسسة على التجديد وتطوير المهارات التي تمتلكها.                     | 84 | 4.08 | .867 |
| تؤدي تنمية المهارات إلى تحسين الأداء في المؤسسة.                           | 84 | 4.23 | .812 |
| Valid N (listwise)                                                         | 84 |      |      |

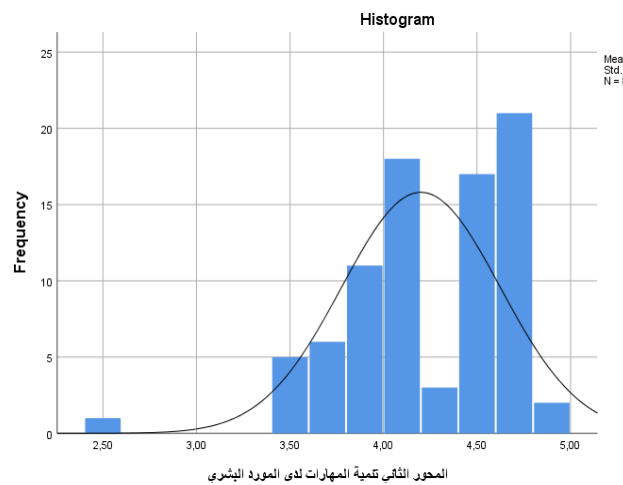
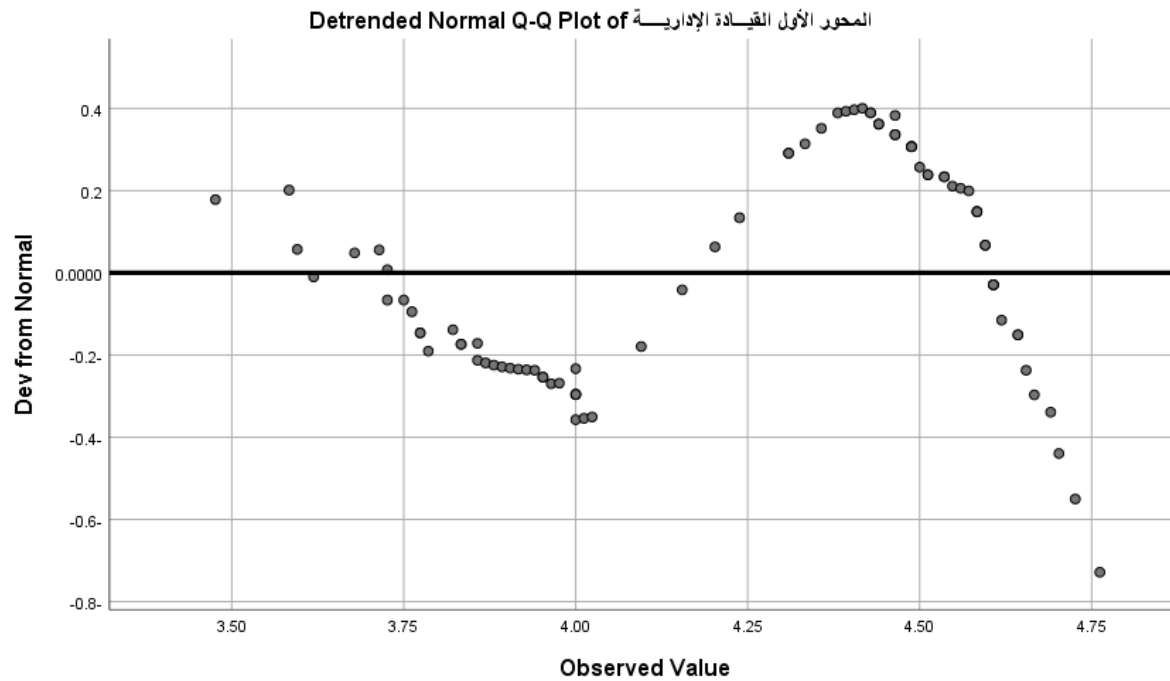
|                               |                                  | Statistic   | Std. Error |
|-------------------------------|----------------------------------|-------------|------------|
| المحور الأول القيادة الإدارية | Mean                             | 4.2167      | .03872     |
|                               | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 4.1397     |
|                               |                                  | Upper Bound | 4.2937     |
|                               | 5% Trimmed Mean                  | 4.2246      |            |
|                               | Median                           | 4.3214      |            |
|                               | Variance                         | .126        |            |
|                               | Std. Deviation                   | .35490      |            |
|                               | Minimum                          | 3.48        |            |

|                     |         |      |
|---------------------|---------|------|
| Maximum             | 4.76    |      |
| Range               | 1.29    |      |
| Interquartile Range | .64     |      |
| Skewness            | -.248-  | .263 |
| Kurtosis            | -1.371- | .520 |

### Tests of Normality

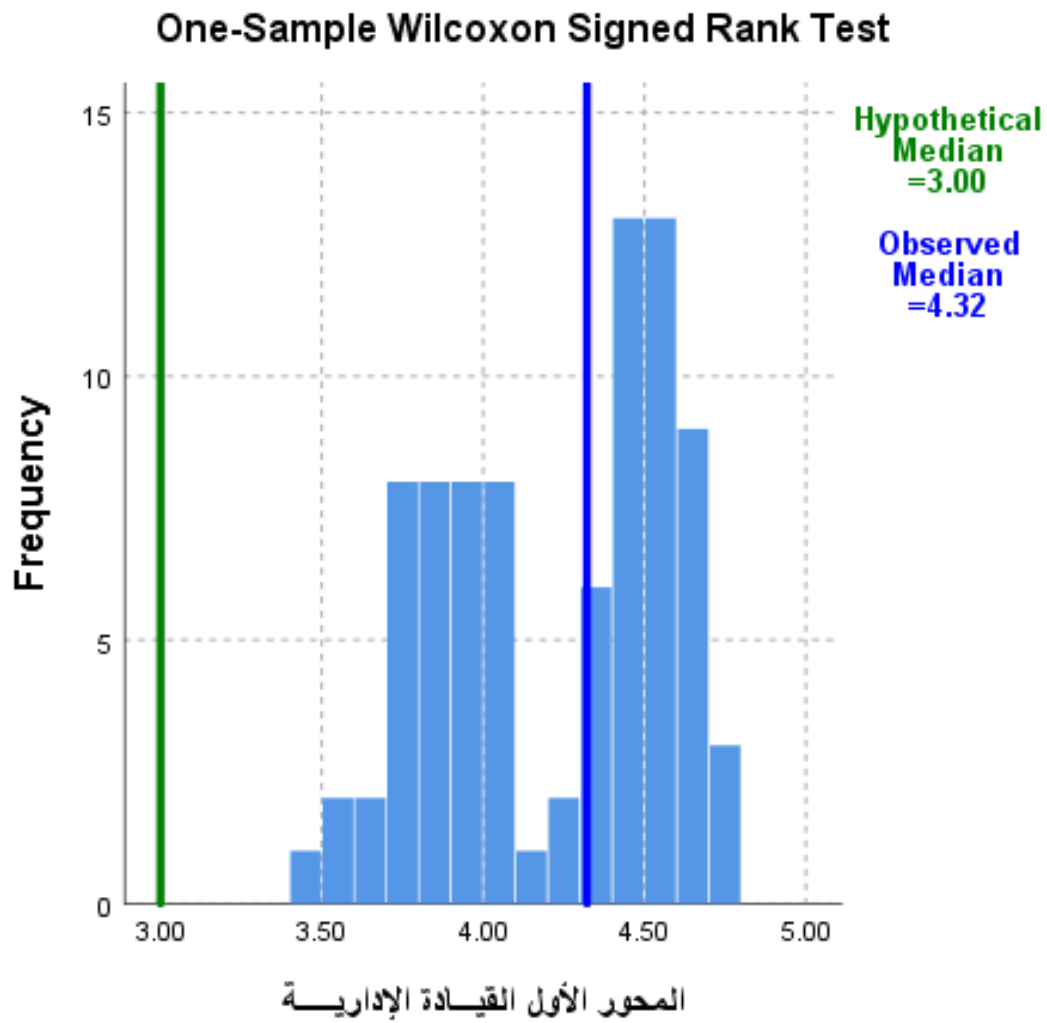
|                                                | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |      | Shapiro-Wilk |    |      |
|------------------------------------------------|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
|                                                | Statistic                       | df | Sig. | Statistic    | df | Sig. |
| المحور الثاني تنمية المهارات لدى المورد البشري | ,189                            | 84 | ,000 | ,903         | 84 | ,000 |
| المحور الأول القيادة الإدارية                  | ,154                            | 84 | ,000 | ,916         | 84 | ,000 |





### One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test Summary

|                               |          |
|-------------------------------|----------|
| Total N                       | 84       |
| Test Statistic                | 3570.000 |
| Standard Error                | 224.211  |
| Standardized Test Statistic   | 7.961    |
| Asymptotic Sig.(2-sided test) | .000     |



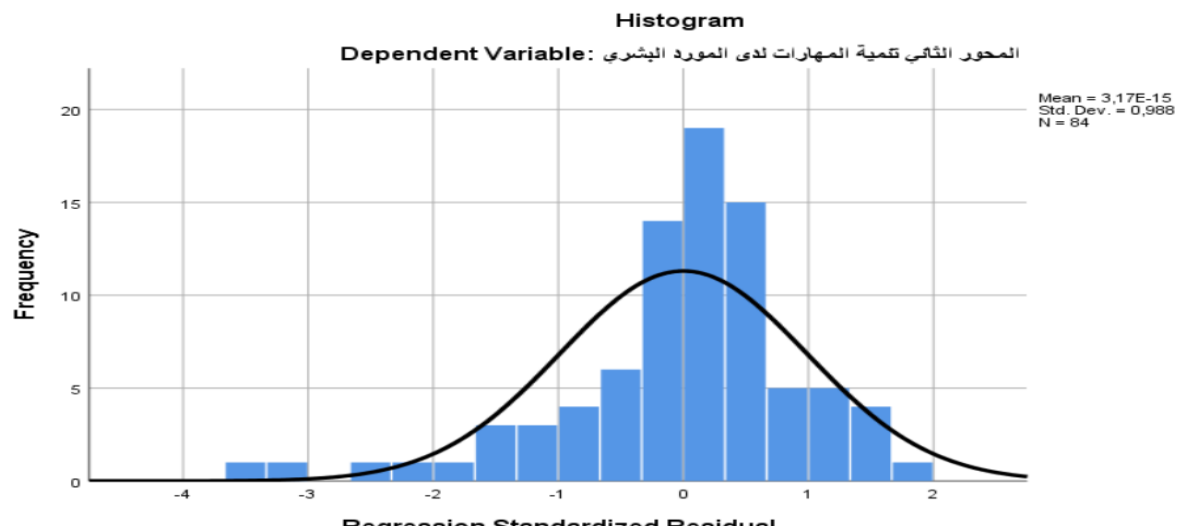


### Residuals Statistics<sup>a</sup>

|                      | Minimum  | Maximum | Mean   | Std. Deviation | N  |
|----------------------|----------|---------|--------|----------------|----|
| Predicted Value      | 3,3963   | 4,6753  | 4,2000 | ,27128         | 84 |
| Residual             | -1,12413 | ,64054  | ,00000 | ,32583         | 84 |
| Std. Predicted Value | -2,963   | 1,752   | ,000   | 1,000          | 84 |
| Std. Residual        | -3,408   | 1,942   | ,000   | ,988           | 84 |

a. Dependent Variable: المحور الثاني تنمية المهارات لدى المورد البشري

### Charts



### Correlations

|                                                |                     | المحور الثاني تنمية المهارات لدى المورد البشري | التنظيم م | الاتصال | صناعة القرار | تحفيز العامل | بناء فريق العمل | الإشراف والتوجيه | المتابعة والتقييم | المحور الأول القيادة الإدارية |
|------------------------------------------------|---------------------|------------------------------------------------|-----------|---------|--------------|--------------|-----------------|------------------|-------------------|-------------------------------|
| المحور الثاني تنمية المهارات لدى المورد البشري | Pearson Correlation | 1                                              | ,251*     | ,503**  | ,499**       | ,342**       | ,452**          | ,495*            | ,561**            | ,620**                        |
|                                                | Sig. (2-tailed)     |                                                | ,022      | ,000    | ,000         | ,001         | ,000            | ,000             | ,000              | ,000                          |
|                                                | N                   | 84                                             | 84        | 84      | 84           | 84           | 84              | 84               | 84                | 84                            |

|                   |                     |       |        |        |        |        |        |       |        |        |
|-------------------|---------------------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|
| التنظيم<br>م      | Pearson Correlation | ,251* | 1      | ,622** | ,476** | ,365** | ,465** | ,358* | ,380** | ,694** |
|                   | Sig. (2-tailed)     | ,022  |        | ,000   | ,000   | ,001   | ,000   | ,001  | ,000   | ,000   |
|                   | N                   | 84    | 84     | 84     | 84     | 84     | 84     | 84    | 84     | 84     |
| الاتصال           | Pearson Correlation | ,503* | ,622** | 1      | ,701** | ,370** | ,637** | ,403* | ,393** | ,781** |
|                   | Sig. (2-tailed)     | ,000  | ,000   |        | ,000   | ,001   | ,000   | ,000  | ,000   | ,000   |
|                   | N                   | 84    | 84     | 84     | 84     | 84     | 84     | 84    | 84     | 84     |
| صناعة القرار      | Pearson Correlation | ,499* | ,476** | ,701** | 1      | ,407** | ,541** | ,409* | ,440** | ,770** |
|                   | Sig. (2-tailed)     | ,000  | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000  | ,000   | ,000   |
|                   | N                   | 84    | 84     | 84     | 84     | 84     | 84     | 84    | 84     | 84     |
| تحفيز العاملين    | Pearson Correlation | ,342* | ,365** | ,370** | ,407** | 1      | ,559** | ,314* | ,315** | ,628** |
|                   | Sig. (2-tailed)     | ,001  | ,001   | ,001   | ,000   |        | ,000   | ,004  | ,003   | ,000   |
|                   | N                   | 84    | 84     | 84     | 84     | 84     | 84     | 84    | 84     | 84     |
| بناء فريق العمل   | Pearson Correlation | ,452* | ,465** | ,637** | ,541** | ,559** | 1      | ,504* | ,485** | ,793** |
|                   | Sig. (2-tailed)     | ,000  | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000  | ,000   | ,000   |
|                   | N                   | 84    | 84     | 84     | 84     | 84     | 84     | 84    | 84     | 84     |
| الإشراف والتوجيه  | Pearson Correlation | ,495* | ,358** | ,403** | ,409** | ,314** | ,504** | 1     | ,549** | ,722** |
|                   | Sig. (2-tailed)     | ,000  | ,001   | ,000   | ,000   | ,004   | ,000   |       | ,000   | ,000   |
|                   | N                   | 84    | 84     | 84     | 84     | 84     | 84     | 84    | 84     | 84     |
| المتابعة والتقويم | Pearson Correlation | ,561* | ,380** | ,393** | ,440** | ,315** | ,485** | ,549* | 1      | ,735** |
|                   |                     |       |        |        |        |        |        |       |        |        |

|                                                              |                     |       |        |        |        |        |        |       |        |      |
|--------------------------------------------------------------|---------------------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|------|
|                                                              | Sig. (2-tailed)     | ,000  | ,000   | ,000   | ,000   | ,003   | ,000   | ,000  |        | ,000 |
|                                                              | N                   | 84    | 84     | 84     | 84     | 84     | 84     | 84    | 84     | 84   |
| المحور الأول<br>القيادة الإدارية                             | Pearson Correlation | ,620* | ,694** | ,781** | ,770** | ,628** | ,793** | ,722* | ,735** | 1    |
|                                                              | Sig. (2-tailed)     | ,000  | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000  | ,000   |      |
|                                                              | N                   | 84    | 84     | 84     | 84     | 84     | 84     | 84    | 84     | 84   |
| *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).  |                     |       |        |        |        |        |        |       |        |      |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). |                     |       |        |        |        |        |        |       |        |      |

مذكرة أثر القيادة الإدارية\أثر القيادة الإدارية على تنمية المهارات\DataSet2] D:

### Descriptive Statistics

|                                                | Mean   | Std. Deviation | N  |
|------------------------------------------------|--------|----------------|----|
| المحور الثاني تنمية المهارات لدى المورد البشري | 4,2000 | ,42398         | 84 |
| التنظيم                                        | 4,3185 | ,43101         | 84 |
| الاتصال                                        | 4,2798 | ,43631         | 84 |
| صناعة القرار                                   | 4,1190 | ,50338         | 84 |
| تحفيز العاملين                                 | 4,2202 | ,44823         | 84 |
| بناء فريق العمل                                | 4,2659 | ,36872         | 84 |
| الإشراف والتوجيه                               | 4,1429 | ,58606         | 84 |
| المتابعة والتقييم                              | 4,1706 | ,62627         | 84 |

### Correlations

|                        | المحور<br>الثاني تنمية<br>المهارات<br>لدى المورد<br>البشري | التنظيم<br>م | الاتص<br>ال |           |  |  |  |  |
|------------------------|------------------------------------------------------------|--------------|-------------|-----------|--|--|--|--|
| Pearson<br>Correlation | المحور الثاني تنمية<br>المهارات لدى المورد<br>البشري       | 1,000        | ,251        | ,503      |  |  |  |  |
|                        | التنظيم                                                    | ,251         | 1,00<br>0   | ,622      |  |  |  |  |
|                        | الاتصال                                                    | ,503         | ,622        | 1,00<br>0 |  |  |  |  |
|                        | صناعة القرار                                               | ,499         | ,476        | ,701      |  |  |  |  |
|                        | تحفيز العاملين                                             | ,342         | ,365        | ,370      |  |  |  |  |
|                        | بناء فريق العمل                                            | ,452         | ,465        | ,637      |  |  |  |  |
|                        | الإشراف والتوجيه                                           | ,495         | ,358        | ,403      |  |  |  |  |
|                        | المتابعة والتقييم                                          | ,561         | ,380        | ,393      |  |  |  |  |
| Sig. (1-<br>tailed)    | المحور الثاني تنمية<br>المهارات لدى المورد<br>البشري       | .            | ,011        | ,000      |  |  |  |  |
|                        | التنظيم                                                    | ,011         | .           | ,000      |  |  |  |  |
|                        | الاتصال                                                    | ,000         | ,000        | .         |  |  |  |  |
|                        | صناعة القرار                                               | ,000         | ,000        | ,000      |  |  |  |  |
|                        | تحفيز العاملين                                             | ,001         | ,000        | ,000      |  |  |  |  |

|   |                                                |      |      |      |  |  |  |  |  |
|---|------------------------------------------------|------|------|------|--|--|--|--|--|
|   | بناء فريق العمل                                | ,000 | ,000 | ,000 |  |  |  |  |  |
|   | الإشراف والتوجيه                               | ,000 | ,000 | ,000 |  |  |  |  |  |
|   | المتابعة والتقييم                              | ,000 | ,000 | ,000 |  |  |  |  |  |
| N | المحور الثاني تنمية المهارات لدى المورد البشري | 84   | 84   | 84   |  |  |  |  |  |
|   | التنظيم                                        | 84   | 84   | 84   |  |  |  |  |  |
|   | الاتصال                                        | 84   | 84   | 84   |  |  |  |  |  |
|   | صناعة القرار                                   | 84   | 84   | 84   |  |  |  |  |  |
|   | تحفيز العاملين                                 | 84   | 84   | 84   |  |  |  |  |  |
|   | بناء فريق العمل                                | 84   | 84   | 84   |  |  |  |  |  |
|   | الإشراف والتوجيه                               | 84   | 84   | 84   |  |  |  |  |  |
|   | المتابعة والتقييم                              | 84   | 84   | 84   |  |  |  |  |  |
|   |                                                |      |      |      |  |  |  |  |  |

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method                                                                                                          |
|-------|-------------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | المتابعة والتقييم | .                 | Stepwise<br>(Criteria:<br>Probability-of-F-<br>to-enter <= ,050,<br>Probability-of-F-<br>to-remove >=<br>,100). |

|   |         |   |                                                                                                                 |
|---|---------|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2 | الاتصال | . | Stepwise<br>(Criteria:<br>Probability-of-F-<br>to-enter <= ,050,<br>Probability-of-F-<br>to-remove >=<br>,100). |
|---|---------|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

a. Dependent Variable: المحور الثاني تنمية المهارات لدى المورد البشري

### Model Summary<sup>c</sup>

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,561 <sup>a</sup> | ,315     | ,307              | ,35307                     |
| 2     | ,640 <sup>b</sup> | ,409     | ,395              | ,32983                     |

a. Predictors: (Constant), المتابعة والتقييم

b. Predictors: (Constant), الاتصال، المتابعة والتقييم

c. Dependent Variable: المحور الثاني تنمية المهارات لدى المورد البشري

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 4,698          | 1  | 4,698       | 37,685 | ,000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 10,222         | 82 | ,125        |        |                   |
|       | Total      | 14,920         | 83 |             |        |                   |
| 2     | Regression | 6,108          | 2  | 3,054       | 28,075 | ,000 <sup>c</sup> |

|          |        |    |      |  |  |
|----------|--------|----|------|--|--|
| Residual | 8,812  | 81 | ,109 |  |  |
| Total    | 14,920 | 83 |      |  |  |

a. Dependent Variable: المحور الثاني تنمية المهارات لدى المورد البشري

b. Predictors: (Constant), المتابعة والتقويم

c. Predictors: (Constant), الاتصال، المتابعة والتقويم

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                   | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |  |  |
|-------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|--|--|
|       |                   | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |  |  |
| 1     | (Constant)        | 2,616                       | ,261       |                           | 10,024 | ,000 |  |  |
|       | المتابعة والتقويم | ,380                        | ,062       | ,561                      | 6,139  | ,000 |  |  |
| 2     | (Constant)        | 1,596                       | ,374       |                           | 4,271  | ,000 |  |  |
|       | المتابعة والتقويم | ,291                        | ,063       | ,430                      | 4,629  | ,000 |  |  |
|       | الاتصال           | ,325                        | ,090       | ,334                      | 3,601  | ,001 |  |  |

### Excluded Variables<sup>a</sup>

| Model | Beta In | t | Sig. | Collinearity Statistics |  |
|-------|---------|---|------|-------------------------|--|
|-------|---------|---|------|-------------------------|--|

|   |                  |                    |        | Partial<br>Correlation | Tolerance | VIF  |       |
|---|------------------|--------------------|--------|------------------------|-----------|------|-------|
| 1 | التنظيم          | ,043 <sup>b</sup>  | ,438   | ,663                   | ,049      | ,855 | 1,169 |
|   | الاتصال          | ,334 <sup>b</sup>  | 3,601  | ,001                   | ,371      | ,846 | 1,182 |
|   | صناعة القرار     | ,312 <sup>b</sup>  | 3,239  | ,002                   | ,339      | ,806 | 1,240 |
|   | تحفيز العاملين   | ,184 <sup>b</sup>  | 1,940  | ,056                   | ,211      | ,901 | 1,110 |
|   | بناء فريق العمل  | ,235 <sup>b</sup>  | 2,309  | ,023                   | ,249      | ,765 | 1,308 |
|   | الإشراف والتوجيه | ,267 <sup>b</sup>  | 2,519  | ,014                   | ,269      | ,698 | 1,432 |
| 2 | التنظيم          | -,204 <sup>c</sup> | -1,867 | ,066                   | -,204     | ,592 | 1,690 |
|   | صناعة القرار     | ,158 <sup>c</sup>  | 1,278  | ,205                   | ,141      | ,476 | 2,101 |
|   | تحفيز العاملين   | ,100 <sup>c</sup>  | 1,069  | ,288                   | ,119      | ,829 | 1,207 |
|   | بناء فريق العمل  | ,058 <sup>c</sup>  | ,492   | ,624                   | ,055      | ,529 | 1,890 |
|   | الإشراف والتوجيه | ,188 <sup>c</sup>  | 1,812  | ,074                   | ,199      | ,657 | 1,523 |

### Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

| Model | Dimension | Eigenvalue | Condition Index | Variance Proportions |                   |         |
|-------|-----------|------------|-----------------|----------------------|-------------------|---------|
|       |           |            |                 | (Constant)           | المتابعة والتقويم | الاتصال |
| 1     | 1         | 1,989      | 1,000           | ,01                  | ,01               |         |
|       | 2         | ,011       | 13,473          | ,99                  | ,99               |         |
| 2     | 1         | 2,983      | 1,000           | ,00                  | ,00               | ,00     |
|       | 2         | ,012       | 15,508          | ,15                  | ,99               | ,09     |
|       | 3         | ,005       | 24,264          | ,85                  | ,01               | ,91     |



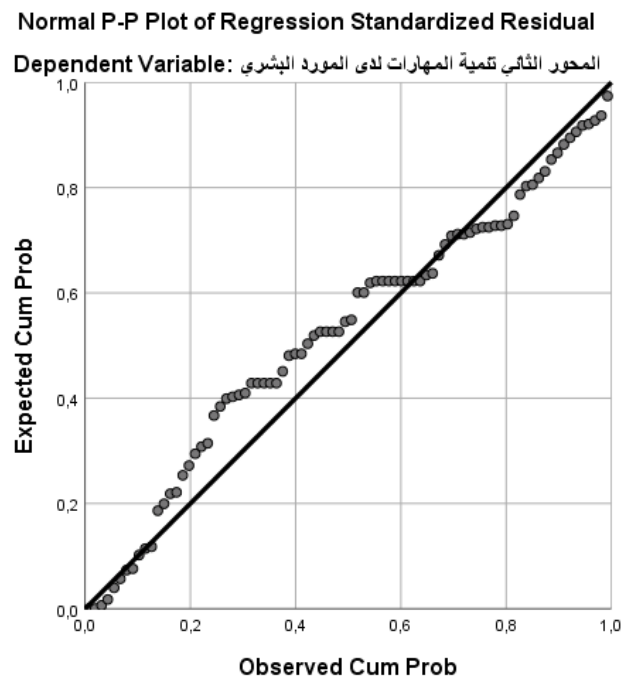
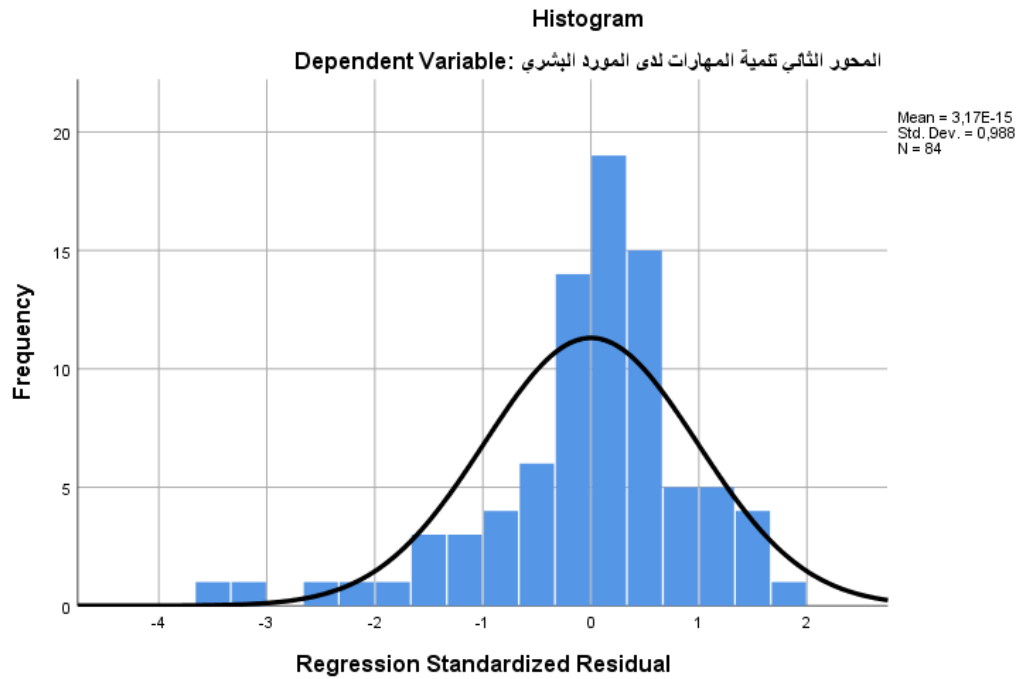
a. Dependent Variable: المحور الثاني تنمية المهارات لدى المورد البشري

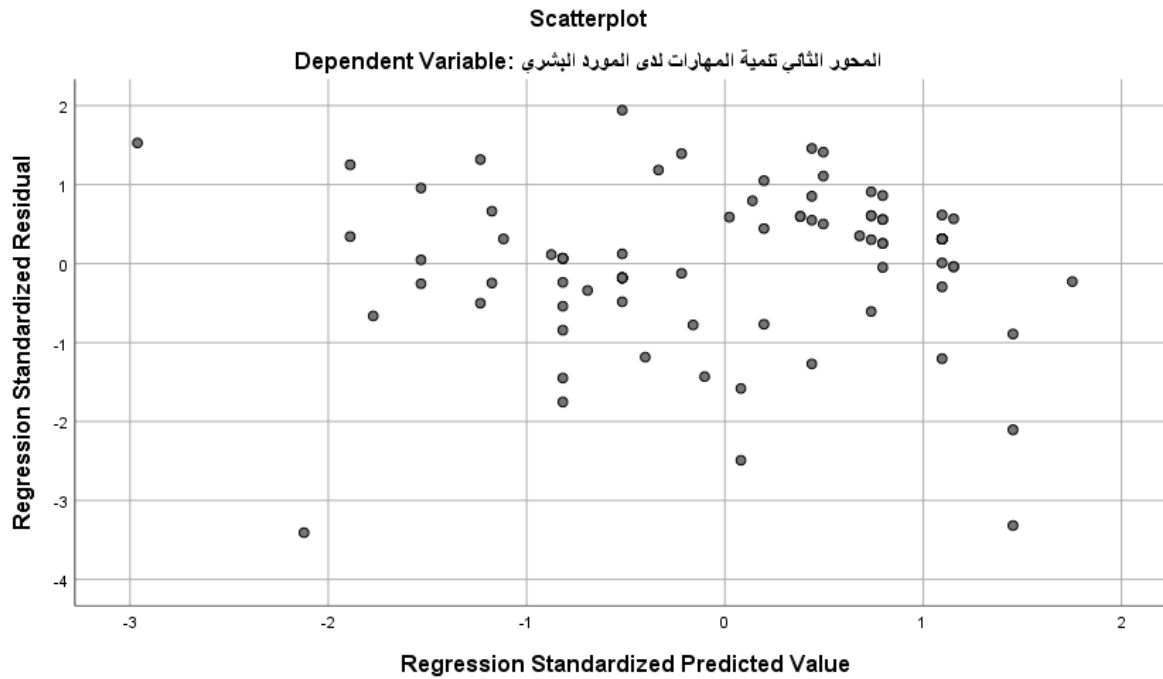
#### Residuals Statistics<sup>a</sup>

|                      | Minimum  | Maximum | Mean   | Std. Deviation | N  |
|----------------------|----------|---------|--------|----------------|----|
| Predicted Value      | 3,3963   | 4,6753  | 4,2000 | ,27128         | 84 |
| Residual             | -1,12413 | ,64054  | ,00000 | ,32583         | 84 |
| Std. Predicted Value | -2,963   | 1,752   | ,000   | 1,000          | 84 |
| Std. Residual        | -3,408   | 1,942   | ,000   | ,988           | 84 |

a. Dependent Variable: المحور الثاني تنمية المهارات لدى المورد البشري

#### Charts





### نتيجة الفروق حسب الجنس

Group Statistics

|                      | الجنس | N  | Mean     | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|----------------------|-------|----|----------|----------------|-----------------|
| المتغير <sub>1</sub> | 1,00  | 44 | 102,1818 | 8,12482        | 1,22486         |
|                      | 2,00  | 40 | 100,4750 | 8,68535        | 1,37327         |
| المتغير <sub>2</sub> | 1,00  | 44 | 41,7955  | 4,11791        | ,62080          |
|                      | 2,00  | 40 | 42,2250  | 4,41145        | ,69751          |

Independent Samples Test

|                      |                             | Levene's Test for Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |        |                 |                 |
|----------------------|-----------------------------|-----------------------------------------|------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|
|                      |                             | F                                       | Sig. | t                            | df     | Sig. (2-tailed) | Mean Difference |
| المتغير <sub>1</sub> | Equal variances assumed     | ,999                                    | ,321 | ,931                         | 82     | ,355            | 1,70682         |
|                      | Equal variances not assumed |                                         |      | ,928                         | 79,882 | ,356            | 1,70682         |
| المتغير <sub>2</sub> | Equal variances assumed     | ,011                                    | ,916 | -,462                        | 82     | ,646            | -,42955         |
|                      | Equal variances not assumed |                                         |      | -,460                        | 79,828 | ,647            | -,42955         |

لفروق حسب العمر

ANOVA

|                                    | Sum of Squares | df | Mean Square | F    | Sig. |
|------------------------------------|----------------|----|-------------|------|------|
| Between Groups                     | 206,309        | 3  | 68,770      | ,976 | ,408 |
| المتغير <sub>1</sub> Within Groups | 5635,251       | 80 | 70,441      |      |      |
| Total                              | 5841,560       | 83 |             |      |      |
| Between Groups                     | 49,120         | 3  | 16,373      | ,908 | ,441 |
| المتغير <sub>2</sub> Within Groups | 1442,880       | 80 | 18,036      |      |      |
| Total                              | 1492,000       | 83 |             |      |      |

الفروق حسب المؤهل العلمي

ANOVA

|                                     | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig. |
|-------------------------------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| المتغير <sub>1</sub> Between Groups | 549,110        | 3  | 183,037     | 1,767 | ,197 |

|                         |          |    |        |      |      |
|-------------------------|----------|----|--------|------|------|
| Within Groups           | 5292,450 | 80 | 66,156 |      |      |
| Total                   | 5841,560 | 83 |        |      |      |
| Between Groups          | 15,190   | 3  | 5,063  | ,274 | ,844 |
| 2 المتغير Within Groups | 1476,810 | 80 | 18,460 |      |      |
| Total                   | 1492,000 | 83 |        |      |      |

الفروق حسب سنوات الخبرة

ANOVA

|                         | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig. |
|-------------------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| Between Groups          | 60,337         | 3  | 20,112      | ,278  | ,841 |
| 1 المتغير Within Groups | 5781,223       | 80 | 72,265      |       |      |
| Total                   | 5841,560       | 83 |             |       |      |
| Between Groups          | 113,595        | 3  | 37,865      | 2,198 | ,095 |
| 2 المتغير Within Groups | 1378,405       | 80 | 17,230      |       |      |
| Total                   | 1492,000       | 83 |             |       |      |

الفروق حسب الفئة العمرية:

ANOVA

|                          | Sum of Squares | df | Mean Square | F    | Sig. |
|--------------------------|----------------|----|-------------|------|------|
| 1 المتغير Between Groups | 103,976        | 2  | 51,988      | ,734 | ,483 |

|                         |          |    |        |      |      |
|-------------------------|----------|----|--------|------|------|
| Within Groups           | 5737,584 | 81 | 70,834 |      |      |
| Total                   | 5841,560 | 83 |        |      |      |
| Between Groups          | 7,090    | 2  | 3,545  | ,193 | ,825 |
| 2 المتغير Within Groups | 1484,910 | 81 | 18,332 |      |      |
| Total                   | 1492,000 | 83 |        |      |      |

~