

## أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين-دراسة حالة بمصنع عموري لصنع الأجر-

ط.د. أحمد الأمين يوسفى

المدرسة الوطنية العليا للمناجمت -القليعة؛ الجزائر

E-mail : [ahmed87\\_yousfi@hotmail.fr](mailto:ahmed87_yousfi@hotmail.fr)

أ. عبد الحميد نعيجات

جامعة عمار ثليجي الأغواط ؛ الجزائر

E-mail : [a.naidjat@gmail.com](mailto:a.naidjat@gmail.com)

Received: : Jan 2018

Accepted: Fèv 2018

Published: Mar 2018

### ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية (نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة التبادلية و نمط القيادة المتساهلة) على أداء العاملين في مصنع عموري للأجر بولاية الأغواط، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير النموذج وفقا لإشكالياتها بالاستناد إلى الدراسات السابقة في هذا المجال، إذ تم توزيع إستبانة على عينة قوامها (142) مفردة، وتم استخدام البرنامج الإحصائي spss لتحليل بياناتها إذ أظهرت نتائج عدم وجود أثر ذو معنوية لنمط القيادة المتساهلة والأداء، كذلك عدم وجود أثر ذو معنوية لنمط القيادة التحويلية والأداء في حين هناك أثر ذو دلالة معنوية لنمط القيادة التبادلية على أداء العاملين، كما أوصت الدراسة ضرورة إعطاء المزيد من العناية وتوضيح الدور الريادي للقيادة في المؤسسة، وذلك من خلال تزويد العاملين في المصنع بالمعارف النظرية التي تبرز أهمية القيادة وأنماطها لتحقيق أهداف المؤسسة ؛ الاهتمام بالعوامل والخصائص التي تؤدي إلى ارتفاع مستوى أداء العاملين.

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية، القيادة، أداء العاملين.

### Abstract:

This study aimed to determine the effects of leadership styles (Transformational Leadership, Transactional Leadership and Laissez faire Leadership) on the performance of employers in the factory of Amouri that produces bricks in the state of Laghouat. And to achieve the study objectives the study model was developed based on previous studies in this field, the questionnaire was distributed to a sample consists (142). statistical package for social science (SPSS) were used to analyse the collected data, as the results showed that there is no significant effect of laissez-faire leadership and transformational leadership on the employers performance, also there is significant effect of the transactional leadership on the employer's performance. The study recommended the need to give more attention and clarify the leading role of leadership in the factory, by providing the factory employers with theoretical knowledge that highlights the importance of leadership and its styles to achieve the objectives of the factory, attention to factors and characteristics that lead to high level of performance of workers.

**Keywords:** Leadership styles, Leadership, Employers performance.

مقدمة:

يشهد العصر الحالي تغيرات متسارعة في جميع مجالات الحياة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، مما جعل المؤسسات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبة هذه التحولات وطرق التكيف معها، وما يساعد هذه المؤسسات على الاستمرارية وتحقيق الأهداف هو المورد البشري، الذي يلعب دورا هاما في احداث التغيير، ويعتبر أكثر الموارد أهمية بحيث يعتبر ثروة تفوق الثروة المادية، بل ان الاستثمار في تطوير العنصر البشري يعتبر أنجح مصادر الاستثمار، وذلك من خلال تحقيق الميزة التنافسية نظرا لما يمتلكه من قدرات لتطوير الأداء ومهارات ومعارف ضمنية أو ظاهرة، لذلك فان اتجاه المؤسسات نحو

الاهتمام بتحسين الأداء لا ينبغي أن يقتصر على ادخال الأدوات والتقنيات المتطورة، بل لابد أن يشمل احداث تغييرات فعلية في توجهات وسلوكيات العاملين، ومن الطبيعي أن يكون للقادة السبق في تمثيل السلوكيات والتوجهات المطلوبة، كونهم أكثر المتغيرات أهمية في تسيير شؤون المؤسسات، ولذلك يعتقد الكثيرون أن القيادة تعتبر من أهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين داخل المؤسسة.

مشكلة الدراسة:

كما يرى العديد من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة أن أبرز المشكلات التي تواجه المؤسسات هي عجز قياداتها عن القيام بدورها، فقد أدى تعقد العمليات الإدارية وكبر حجم المؤسسات وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذلك تأثير الظروف السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية على هذه المؤسسات الى مواصلة البحث والاستمرار في التجديد وتطوير الأداء، وهي أمور لا تتحقق الا في ظل قيادة إدارية واعية، حيث تستمد هذه القيادة أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة ومواردها وخاصة المورد البشري، وذلك من خلال تطبيق أحد الأنماط القيادية الفعالة.

بناء على ما سبق يمكن طرح إشكالية الدراسة كما يلي:

إلى أي مدى يمكن أن تؤثر الأنماط القيادية بالمؤسسة على أداء العاملين بها بشكل عام؟ وبمصنع الأجر لعموري بوجه خاص؟

وبغية الالمام بهذا الموضوع بصفة أكثر يمكن الإشارة الى مجموعة من التساؤلات والتي تشكل تلك الاهتمامات الأخرى المتعلقة بالموضوع منها:

- ماهو النمط القيادي السائد بمصنع عموري للأجر - الأغواط ؟

- ما مستوى أداء العاملين بمصنع عموري للأجر - الأغواط ؟

- ما أثر كل نمط من الأنماط القيادية التالية: (النمط المتساهل، النمط التحويلي، النمط التبادلي) على أداء العاملين بمصنع عموري للأجر - الأغواط ؟

فرضيات الدراسة:

بغرض الإجابة عن الإشكالية قمنا بوضع فرضية رئيسية و مجموعة من الفرضيات الفرعية الأخرى وهي على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

وتندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

### مصنع عموري لصنع الأجر -

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط المتساهل على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.  
الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط التحويلي على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.  
الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط التبادلي على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.  
أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية القيادة باعتبارها أداة تسييرية لها دور فعال في تحسين أداء العاملين لذا جاءت الدراسة للتعرف على أثر الأنماط القيادية و أداء العاملين آخذين مصنع عموري لصنع الأجر نموذجاً للدراسة.  
أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى تحقيق الأغراض التالية:

- التعرف على مستوى أداء العاملين في المؤسسة؛
  - تقديم اطار نظري يبين القيادة وأداء العاملين؛
  - التعرف على النمط القيادي السائد في المؤسسة محل الدراسة؛
  - التعرف على مدى تأثير الأنماط القيادية على أداء العاملين؛
  - تقديم بعض التوصيات التي تحسن من أداء المؤسسة محل الدراسة في ضوء نتائج الواقع.
- هيكلية الدراسة:

تم تقسيم دراستنا إلى جزأين أحدهما نظري يتعلق بالمفاهيم الأساسية الخاصة بالدراسة والآخر تطبيقي يعاين عن كتب واقع أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين بالمصنع.

### الاطار النظري للدراسة

أولاً: مفهوم القيادة و تحليل الأنماط القيادية

#### 1 - مفهوم القيادة:

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع التي تناولها المؤرخون والكتاب والفلاسفة منذ التاريخ القديم واستمرت الأبحاث والدراسات في هذا المجال حتى يومنا هذا. وكانت مشكلة القيادة من بين اهتمامات الانسان منذ القدم. والتاريخ يحفل بقصص النجاح والفشل لجهود البشر القيادية. ومع أن القيادة ظاهرة اهتم بها الانسان لفترة تاريخية طويلة، لكن أضحت ذات أهمية بالغة الحيوية والحساسية مع نهاية القرن العشرينوالقرن الحادي والعشرين، الذي يشهد تطورات وتغييرات متسارعة في شتى المجالات<sup>1</sup>.

على الرغم من اهتمام الكثير من العلماء والكتاب والباحثين بدراسة موضوع القيادة، ولم يتمكن العلماء والكتاب من الاتفاق على تعريف موحد لمفهوم القيادة، وسنتطرق الى بعض التعاريف فقط لأنه لا يمكن حصرها جميعاً.

يشير بيتر دراكر (P.F Drucker) بقوله: " أنها ليست عملية صنع جدول الأعمال، والتأثير بالأفراد مثل رجال البيع، انما القيادة هي الارتقاء برؤية الفرد الى مستويات أعلى ورفع أداء الفرد الى معايير أعلى، وبناء شخصية الفرد الى بعد حدودها الاعتيادية"<sup>2</sup>.

كما عرفها Rensis Likert بأنها: " قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وارشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة"<sup>3</sup>.

## مصنع عموري لصنع الأجر -

كما تعرف أيضا بأنها: "القدرة على التأثير في الآخرين، سواء كان هؤلاء الآخرين رؤوسين في العمل أم زملاء أم أعضاء في جماعة أو تنظيم غير رسمي".<sup>4</sup>

وفي تعريف آخر للقيادة، فينظر إليها على أنها: "قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، دونما إلزام قانوني، وذلك لاعترا فهم بدوره في تحقيق أهدافهم، وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة الأفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً. فالقائد الإداري الناجح هو من يستطيع كسب تعاون العاملين معه، وتحقيق التجانس بينهم، واقناعهم بأن في تحقيقهم لأهداف التنظيم يكون نجاحاً شخصياً لهم ولتحقيق أهدافهم".<sup>5</sup>

يعرف نمط القيادة على أنه مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على المرؤوسين باتجاه تحقيق الأهداف، وبذلك يكون النمط القيادي هو تعبير عن تلك المكونات المساهمة في أحداث سلوك القائد مع الآخرين، والطريقة التي يؤدي بها عمله، فليس من الضروري أن يكون للقائد نمط قيادي واحد، فقد تكون له عدة أنماط، ولكن النمط السلوكي الأكثر تكراراً هو الذي يحدد الطابع الذي يسير عليه القائد.

## 2 تحليل الأنماط القيادية:

أبرز الفكر الإداري العديد من النظريات المتباينة والمتعارضة مع بعضها، حيث يقسم تحليل الأنماط القيادية حسب ثلاثة مدخل وهي: مدخل السمات، المدخل السلوكي والمدخل الموقفي.

—مدخل السمات: لقد ساد هذا المدخل الفكر الإداري حتى القرن التاسع عشر، ويعتبر مدخل السمات من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الفعالة، والتي ارتكزت على شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمانية، العقلية، النفسية والاجتماعية، إلا أننا نجد أصحاب هذا المدخل يختلفون حول ما إذا كانت السمات والخصائص القيادية وراثية أو مكتسبة.<sup>6</sup>

— المدخل السلوكي: بدأت هذه المرحلة في أبحاث القيادة أثناء الحرب العالمية الثانية، حينما تزايد الاهتمام بتطوير قادة عسكريين وظهرت وتطورت مرحلة النظريات السلوكية نتيجة حدثين هامين:  
— اخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح مقبول لفاعلية القيادة؛  
— ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة أبحاث هاوثورن (Hawthorne).

وهكذا تحول اهتمام الكتاب والباحثين إلى جانب آخر وهو السلوك القيادي بدلا من السمات، استنادا إلى افتراض أن سلوك القائد يؤثر مباشرة إلى فاعلية جماعة العمل. وتفترض هذه الدراسات والنظريات أن العامل المحدد لفاعلية القيادة هو القائد، ولكن ليست سماته، بل سلوكه الذي يتكون من محصلة تفاعل مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يبدئها في العمل والتي تشكل أسلوباً أو نمطاً عاماً لقيادته. وهذا التحول يعتبر هاماً لما ينطوي عليه من اعتقاد بأن السلوك يمكن تعلمه وتغييره، بينما السمات تعتبر نسبياً (موروثة) وهكذا سعى الباحثون إلى تحديد وتعريف أنماط السلوك (أساليب القيادة) التي مكنت القادة من التأثير بفاعلية على الآخرين.<sup>7</sup>

وسنحاول التطرق إلى أهم هذه الدراسات في الآتي:

-دراسات أيوا (Iowa Studies)<sup>8</sup>

كانت الدراسات الرائدة التي وجهت الاهتمام فيما بعد الى السلوك القيادي هي الدراسة التي قام بها مجموعة من الباحثين في جامعة أيوا وهم: Ronald Lippitt ، Ralph K.White ، Kurt Lewin تحت اشراف الأخير الذي يعتبر الأب الروحي لمفهوم حركية أو دينامية الجماعة.

لقد أجريت التجارب على عدد من التلاميذ في سن العاشرة من العمر، في أندية الهواة، وقسم التلاميذ الى مجموعات يشرف على كل منها قائد يتبع نمطا قياديا محددًا (وفق تعليمات القائمين على التجربة) وتم تطبيق ثلاثة أنماط من السلوك القيادي:

أولاً- الاستبدادي، المنفرد (Authoritarian)؛

ثانياً- الديمقراطي (Democratic)؛

ثالثاً- المتسيب، المتساهل (Laissez-Faire).

1 -في النمط الاستبدادي احتفظ القائد بجميع القرارات في يده، بما في ذلك تحديد الأنشطة والإجراءات وتوزيعها على الأفراد، وعدم اشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات، واعتمد الثواب والعقاب الذي أعطاه القائد صورة شخصية وكان القائد محور الاتصالات في الجماعة؛

2 -أما النمط الديمقراطي، فكان عكس ذلك، حيث تم اتخاذ القرارات جميعها بمشاركة الجماعة وتشجيع ومعاونة القائد الذي استخدم الثواب والعقاب بصورة موضوعية، وكانت حرية أكبر في الاتصالات والتفاعل بين الأفراد؛

3 -وأما الأسلوب الثالث (المتسيب، المتساهل) فقد ترك القائد الأمور واتخاذ القرارات وتوزيع العمل... الخ للجماعة. ولم يقيم بأي جهد في توجيههم أو متابعة عملهم، ولم يقدم المدح أو النقد لأحد. ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

- كانت المجموعات التي اتبعت نمط القيادة التسلطي/ الفردي أعلى إنتاجية من الجماعة التي اتبعت النمط الديمقراطي، وذلك نتيجة لوجود قائد بين الأفراد يمارس الضغط عليهم؛

- تميزت الجماعة ذات النمط الديمقراطي عن الجماعات ذات النمط التسلطي بدرجة أعلى في نواحي الابتكار في الأنشطة، والدافعية، والثبات في مستوى الأداء، وروح الفريق، والتفاعل الاجتماعي والرضا في العمل؛

- الجماعات التي استخدمت النمط المتسيب، المتساهل أدت الى نتائج منخفضة في جميع النواحي السابقة.

- دراسات أوهايو (Ohio Studies)<sup>9</sup>

من أكثر الدراسات المعروفة ومن بين أعمال البحث الكبرى التي تمت بعد الحرب العالمية الثانية تلك التي أجراها باحثون من جامعة أوهايو من أبرزهم فليشمان (Fleishuman) وكارل شارنل (Carl Shortle) وكان الهدف العام لهذه الدراسة بحث العوامل المحددة لسلوك القائد ومعرفة أثر النمط القيادي على مستوى الأداء الوظيفي لجماعة العمل.

وقد حددت هذه الدراسة مجموعة من التصرفات والسلوكيات القيادية بلغت أكثر من ألف بعد واتجاه سلوكي

ولكنها عادت وحصرتها ببعدين رئيسيين هما:

- تصميم وتنظيم العمل: ويشير هذا البعد الى تحديد القائد دوره ودور أعضاء المجموعة ويعملون معا على انجاز الأهداف، أما السلوكيات المطلوبة لتحقيق ذلك فتتركز على تنظيم العمل وتحديد أهدافه؛

مصنع عموري لصنع الأجر -

- الاعتبارية: يبين بواسطته القائد ثقة متبادلة مع أعضاء جماعته ويتحسس مشاعرهم، ويكون ودوداً وأن يقيم علاقات جيدة من الاتصال المتبادل بينه وبينهم.

للإشارة فقد اختلفت المسميات لهذين البعدين، رغم تشابه الجوهر، باختلاف الأشخاص الذين اهتموا بوصف السلوك القيادي فقد أطلق عليهما:

1 جارستر: البعد الأدائي والبعد التعبيري؛

2 جتزلز وجوبا (Getzels&Guba): البعد الوظيفي الرسمي والبعد الشخصي؛

3 هالين (Halpin): بعد وضع اطار للعمل وبعد الاعتبارية؛

4 بليك وموتن: بعد الاهتمام بالعمل وبعد الاهتمام بالأفراد.

يمكن توضيح سلوك القائد من خلال اهتمامه بتصميم وتنظيم العمل (الاهتمام بالعمل) أو الاعتبارية (الاهتمام بالعاملين) بشكل المصنوفة التالية:

الشكل رقم 01: نموذج جامعة أوهايو في القيادة



المصدر: بنوناس صباح، مرجع سبق ذكره، ص 93.

وقد توصلت دراسات جامعة أوهايو بعدة استنتاجات أبرزها يتمحور حول فاعلية القائد في حال جمعه للدرجات العالية من البعدين معا لأن الجمع يؤدي الى أداء أفضل ورضا وظيفي أكبر عند المجموعات العاملة مع القائد.

- دراسات ميتشيغان (Michigan Studies)<sup>10</sup>

في الوقت الذي كان فيه باحثو جامعة أوهايو يجرون دراساتهم، بدأت جماعة من الباحثين في جامعة ميتشيغان برنامجاً من الأبحاث المكثفة حول القيادة، وهم Likert، Katz، Kahn. وقاموا بتحديد عنصرين، بعدين للقيادة وهما:

- الاهتمام بالعامل Employee orientation؛

- الاهتمام بالإنتاج/ العمل Production (job) orientation.

يصف البعد الأول سلوك القائد الذي يشير الى انه ينظر للأفراد بأن لهم أهمية ذاتية ويؤكد على فردية العامل وحاجاته الشخصية. أما الاهتمام بالإنتاج فيشير الى السلوك الذي يؤكد على الإنتاج والنواحي الفنية في العمل ويعكس الافتراض بأن العامل مجرد أداة ووسيلة لتحقيق غاية.

مصنع عموري لصنع الأجر -

وقد تنبه لايكيرت وزملاءه الى ثغرات الدراسات الأخرى من حيث المنهجية العلمية، وسعوا الى تطبيق المنهج العلمي الدقيق في دراساتهم والتحكم والسيطرة على المتغيرات قيد الدراسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- يتميز المشرفون الذين حققوا أعلى أداء بأنهم يهتمون بالجوانب الإنسانية من مشكلات العاملين ويسعون لبناء جماعات عمل فاعلة تهدف الى تحقيق مستويات أداء عالية.

وفي وقت لاحق قام عدد من الباحثين في جامعة ميتشيغان بتطوير نمطي قيادة اعتمادا على دراسات أوهايو:

-إشراف عام General supervision.

-إشراف مكثف Close supervision.

وقد أشارت معظم النتائج الى أن الاشراف المكثف قد ارتبط بدرجة رضا متدنية وأوجد مشاعر عداوية لدى الموظفين، بين الأقسام عالية الإنتاج كان الاشراف فيها عاما. وهكذا فقد كشفت الدراسات أن مشرفي الأقسام ذات الإنتاجية العالية يطبقون بشكل واضح أسلوب الاشراف العام، ونمط القيادة الذي يهتم بالعاملين في حين مشرفي الأقسام متدنية الإنتاج كانوا يطبقون أساليب وفنون مختلفة-إشراف مكثف الاهتمام بالعمل، الإنتاج.

- لايكيرت والأنماط القيادية الأربعة<sup>11</sup>

استمرت الدراسات والتجارب المكثفة حول أساليب (أنماط) القيادة في العديد من المنظمات. وقد وضع لايكيرت (Likert) نتائج هذه الدراسات في كتابه المشهور "New Patterns of Management" الذي اشتهر لاحتوائه نمط القيادة الديمقراطية.

وفيما يلي مقارنة بين أنظمة القيادة الأربعة:

أولاً- النظام التسلسلي المستغل Exploitative Autocratic؛

ثانياً- النظام الاتوقراطي الخير Benevolent Autocratic؛

ثالثاً- النظام المشارك Participative؛

رابعاً- النظام الديمقراطي Democratic.

الجدول رقم 01: الأنماط القيادية الأربعة

عنصر القيادة	نظام رقم (1)	نظام رقم (2)	نظام رقم (3)	نظام رقم (4)
الثقة في المرؤوسين	لا يثق في مرؤوسيه.	ثقة السيد بخادمه.	ثقة كبيرة ولكن ليست كاملة ولا يزال يرغب في السيطرة على القرارات.	ثقة كاملة في المرؤوسين في جميع الأمور.
شعور المرؤوسين بالحرية في مناقشة أمور العمل	انعدام الشعور بحرية مناقشة العمل مع الرئيس.	لا يشعر المرء بحرية كبيرة في مناقشة العمل.	يشعر الفرد بحرية نوعا ما في مناقشة العمل.	يشعر المرؤوسين بحرية كاملة.
محاولة الرؤساء اشراك المرؤوسين	نادرا ما يسعى الرؤساء للحصول على آراء وأفكار المرؤوسين لحل مشاكل العمل.	يسعى الرئيس أحيانا للحصول على أفكار وآراء المرؤوسين.	يأخذ الرئيس عادة بأفكار وآراء المرؤوسين ويحاول الاستفادة منها بشكل بناء.	يسعى الرئيس دائما للحصول على أفكار المرؤوسين ويحاول استخدامها بشكل بناء.

المصدر: حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 208.

مصنع عموري لصنع الأجر -

ومن أجل تعزيز واثبات الأساليب الأكثر فاعلية، قام لايكورت وزملاؤه بدراسات عديدة للوقوف على آراء ورؤساء الأقسام بشأن الأقسام الأكثر إنتاجية والأقل إنتاجية من خلال خبراتهم. وأشارت النتائج الى أن الأقسام الأعلى إنتاجية استخدمت النظامين 3،4، والأقل إنتاجية استخدمت 1،2، بغض النظر عن مجال عمل المدير أو ان كان بوظيفة تنفيذية أم استشارية.

-نظرية الشبكة الإدارية

تستند هذه النظرية التي انتشرت بشكل واسع ونالت قبولا كبيرا، الى الكاتبين روبرت بليك وجان موتون وتعتمد النظرية على تفاعل بعدي أو نمطي القيادة اللذين تم تطويرهما في الدراسات السابقة وهما: الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالإنسان. واستنادا لذلك حددا خمسة أنماط قيادية يكون نمط القيادة لأحد المديرين عاليا في أحد البعدين ومنخفضا في الاثنین أو عاليا فيهما كما توضح الشبكة<sup>12</sup>.

الشكل رقم 02: نموذج الشبكة الادارية



المصدر: بنوناس صباح، مرجع سبق ذكره، ص95.

وأما الأنماط الخمسة فهي:

- القائد المنسحب، التسيبي (1،1) (Impoverished): وهو الذي يترك الأمور دونما تدخل فيها، ولا يهتم سواء بالإنتاج أو بالإنسان، فهو ينسحب من العملية القيادية؛
- القائد المهتم بالإنتاج (9،1) (Task Manager): وهو الذي يعطي كل اهتمامه للإنتاج والعمل -العمل أولا وأخيرا- ويعطي أدنى اهتمام للعلاقات الإنسانية؛
- القائد الاجتماعي (رئيس نادي) (1،9) (Country Club): الذي يعطي كل الاهتمام والتركيز على الناس ومشاعرهم والعلاقات الاجتماعية، ولا يعطي اهتماما يذكر للإنتاج والعمل؛



مصنع عموري لصنع الأجر -

- القائد الوسط (5،5) (Mid Road Manager): الذي يوجه اهتماما متوسطا لكل من الإنتاج والناس. ولكن هذا القائد يواجه حرجا وصعوبة في الحفاظ على التوازن بين هذين البعدين. وإذا ما واجهته مشكلة سرعان ما يضحى بأحد البعدين لصالح الآخر؛

- القائد المثالي (9،9) - (قائد الفريق): وهو الذي يهتم بالإنجاز من خلال الأفراد الملتزمين، والتفاعل والترابط بين الأفراد مما يؤدي الى الثقة والاحترام. وتشارك هذه الأنماط القيادية جميعها في التأكيد على أهمية سلوك القائد فيما يتعلق بالعاملين (الإنتاج والانسان) ومن ناحية أخرى تؤكد هذه النظرية على أهمية التدريب والتطوير، وتستخدم الشبكة على نطاق واسع لمعرفة أسلوب القيادة لدى الأفراد ثم وضع برامج التدريب المناسبة لتحسين فاعلية القيادة والوصول الى النوع المثالي (9،9).

- نظرية المشاركة

اعتمادا على أنماط، أساليب القيادة المختلفة التي تمخضت عنها الدراسات سألقة الذكر، قام روبرت تاننبوم و وارين شميدت بتصنيف أنماط السلوك القيادي بالاعتماد على عاملين<sup>13</sup>:

- مدى استخدام السلطة من قبل المدير القائد؛

- مدى الحرية المسموحة للمرؤوسين في عملية صنع القرارات.

ومن الواضح أن لدى القائد بدائل كثيرة من السلوك القيادي تدرج على خط ممتد حسب السلطة التي يمارسها القائد ومدى الحرية التي يتيحها لمرؤوسيه كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 03: نظرية المشاركة

القيادة المرتكزة على القائد				القيادة المرتكزة على المرؤوسين		
سلطة القائد				مجال الحرية للمرؤوسين		
1	2	3	4	5	6	7
القائد يتخذ القرار ثم يعلنه	القائد يبيع قراره	القائد يقدم أفكاره و يتقبل الأسئلة	يقدم القائد قرارات أولية قابلة للتغيير	القائد يقدم المشكلة و يتقبل الاقتراحات و يتخذ القرار	القائد يعرض المشكلة و حدود المرؤوسين ثم يتخذوا القرار ضمن هذه الحدود	يسمح القائد للمرؤوسين باتخاذ القرار لكن ضمن حدود يقدمها القائد الأعلى منه

المصدر: بنوناس صباح، مرجع سبق ذكره، ص 113.

في الأسلوب الأول لا يعطي الرئيس لمرؤوسيه أي فرصة للمشاركة المباشرة في عملية اتخاذ القرارات، فالقائد يقرر المشكلة ويحدد الإجراءات البديلة ويختار احداها ويطلب من الجماعة تنفيذه. وفي الأسلوب الثاني يحاول الرئيس اقناع المرؤوسين بقبول القرار.

### مصنع عموري لصنع الأجر -

يقوم القائد في الأسلوب الثالث بإعطاء المرؤوسين الفرصة لتعرف حيثيات القرار، فبدلاً من توضيح سبب قبولهم للقرار، يدعوهم لتوجيه الأسئلة ويأخذ بعض الوقت في تفاصيل تفكيره ونواياه، وفي الأسلوب الرابع يعطي المرؤوسين لأول مرة فرصة للتأثير على القرار ولكن المدير يحتفظ بالمسؤولية عن تحديد المشكلة وتطوير حل لها مبدئياً. وفي الأسلوب الخامس، يقوم الرئيس بتعرف آراء المرؤوسين قبل أن يتخذ القرار، سواء الأولي أو النهائي فهو يحترم معرفتهم ويعترف بمقدرتهم على اقتراح الحلول، وبعد تقييم الأفكار المختلفة يختار الحل الذي يعتبره مناسباً. يقوم الرئيس في الأسلوب السادس بتفويض اتخاذ القرار للمرؤوسين، ولكنه يوضح لهم المشكلة ويحدد القيود على ما يمكنهم أن يقرروه. ويختلف الأسلوب السابع عن السادس في أن الأول يمنح الأفراد سلطة عامة لاتخاذ القرارات وليست سلطة مقصورة على مشكلة معينة.

- المدخل الموقفى: إن عدم تمكن نموذج السمات والنموذج السلوكي من تحديد نمط أو السمات الشخصية للقيادة الفعالة في جميع المواقف والحالات، أدى الى ظهور دراسات أخرى كالتى قام بها كورمان، واستنتج أن المواقف تتغير، يجب على اتجاهات وأساليب القادة تتغير بالتبعية، وتعتبر النظرية الموقفية امتداد لنظرية النظام المفتوح، التي تعتبر أن المؤسسة كل يتكون من مجموعة من الأجزاء أو الأنظمة النحوية المترابطة، المتداخلة والمتفاعلة فيما بينها، مفتوحة على المحيط، تتأثر به من خلال مدخلاته وتؤثر فيه من خلال مخرجاتها، هذا المحيط الذي يتميز بالديناميكية، وعلى المؤسسة من خلال قاداتها، مواكبة التغيرات التي تؤثر لا محالة فيها.

فالنموذج الموقفى يمكن القائد من تغيير الطريق من وضعية الى أخرى، والقائد الفعال يختار السلوكيات التي يرى بأنها الأثر فاعلية في ذلك الظرف. ومن بين نظريات القيادة الموقفية، سيتم عرض النظريات التالية.

### - النظرية الشرطية التفاعلية لفيدلر<sup>14</sup>

أو ما تسمى بنظرية التكيف أو النظرية الطارئة أو النظرية العرضية لفيدلر، قاد فيدلر عددا من الدراسات التي أقيمت في جامعة إلينوي الأمريكية للأعوام: 1967، 1971، 1976، والتي أعدت من أبرز الدراسات حول موضوع القيادة كونها اعتمدت منهجا جديدا أخذ في الاعتبار (طبيعة الموقف) الذي يوجه فيه القائد وبذلك ظهر ما يسمى بالنموذج الموقفى للقيادة الفعالة ويرى فيدلر عدم وجود أسلوب قيادي واحد يصلح لكل زمان أو مكان، وعدم وجود صفات معينة لكل قائد، وبذلك لا يمكننا أن نتوقع أن هناك قائدا ناجحا أو فاشلا في جميع الأوقات، وبذلك تتوقف فاعلية القيادة على الانسجام والتفاعل الصحيح بين شخصية القائد ومتغيرات الموقف.

وقد طور فيدلر أداة سماها (الزملاء الأقل تفضيلا) (LPC) والمصممة لقياس درجة توجه القائد نحو

المهام أو نحو العلاقات مع المرؤوسين، وقد عزل فيدلر ثلاث متغيرات موقفية، وهي :

العلاقة بين القائد والمرؤوسين: وتتمثل في مدى إخلاص الأفراد للقائد ومدى ثقتهم فيه، فإذا كانت العلاقات جيدة بين الطرفين فإن ذلك يؤدي الى ضمان فعالية القيادة؛

طبيعة العمل (هيكل العمل): وتشمل الأعمال المسندة الى المرؤوسين والمطلوب منهم إنجازها، ويرى فيدلر أن طبيعة الأعمال تختلف فهناك سهولة التحديد والتقييم بينما توجد أعمال أخرى عملية تحديدها وتقييمها ليست بالسهلة، والتحديد الدقيق للأعمال يمكن العاملين معرفة المطلوب منهم بدقة وبالتالي يمكن تحميلهم مسؤولية النوعية والفاعلية في العمل، هذا من جهة ومن جهة أخرى فالتحديد الدقيق للأعمال يمكن الرئيس من ممارسة الرقابة بسهولة؛

قوة المركز: ويقصد بها السلطة المتعلقة بمنصب معين، أي زيادة أجر المرؤوسين وتقرير الترقيات والعقوبات... الخ.

تعتبر نظرية المسار -الهدف- التي قدمها روبرت هاوس (Robert House) سنة 1971 ثم طورها ميتشل (Mitchell) سنة 1974 محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية ومشاعر المرؤوسين.

قدم هاوس (House) هذه النظرية في القيادة لتساعد في تفسير الطبيعة الموقفية لوظائف القائد وربط في نظريته بين نظرية التوقع الذي قدمها العالم فروم (VROOM) في الدوافع، وبين الدراسات التي جرت في جامعة أوهايو، أي أنه أخذ بعين الاعتبار الربط بين (الجهد -الأداء)، (الأداء-الهدف)، الذي جاء في نظرية التوقع وبين بعدي القيادة: الاهتمام بالمهمة، الاهتمام بالعاملين الذين توصلت لهم جامعة أوهايو.

وقد ركزت نظرية المسار -الهدف- على ضرورة زيادة المكافآت الشخصية للمرؤوسين من أجل الوصول الى الهدف وعلى ضرورة جعل الطريق الى هذه المكافآت سهلا وميسرا وزيادة رضا المرؤوسين أثناء سلوك هذا الطريق، وفي هذا السياق فان بعد الاهتمام بالمهمة يعمل على توضيح الطريق للوصول الى الهدف وبعد الاهتمام بالعاملين يجعل الطريق الى هذا الهدف سهلا.

والاهتمام الرئيسي لهذه النظرية يتعلق بالكيفية التي يمكن أن يشكل فيها سلوك القائد عامل دافعية أو اشباع للمرؤوسين لتأثيره في ادراكهم لأعمالهم وأهدافهم ومسارات تحقيقها، وبذلك ستؤدي الدافعية المتحققة نحو العمل الى نتائج جيدة وأداء ممتاز للمرؤوسين، وضمن السياق نفسه يؤكد هاوس على محاولة القائد تحقيق الرضا الوظيفي للمرؤوسين وزيادة أدائهم من خلال:

أولاً- توضيح المهمة التي يجب إنجازها لمرؤوسيه

ثانياً- إزالة العوائق والعراقيل التي تعترض طريق الوصول الى الهدف

ثالثاً- زيادة الفرص أمام المرؤوسين لحصولهم على الرضا الشخصي.

وترى هذه النظرية أنه بإمكان القائد أن يتبنى أربعة أنماط أساسية من السلوك هي<sup>16</sup> :

السلوك الموجه: ويشتمل تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق نشاطات المرؤوسين من قبل القائد (حيث وجد أن هناك علاقة إيجابية بين رضا المرؤوسين وبين توجيه القائد خاصة في المهام الغامضة).

السلوك المساند: ويشتمل مراعاة تقديم الدعم لحاجات المرؤوسين وابداء الاهتمام برغباتهم ومصالحهم وإيجاد جو ودي ومرض.

سلوك المشاركة: ويتميز بالمشاركة في المعلومات والتركيز على المشورة مع المرؤوسين والاستفادة من أفكارهم ومقترحاتهم في الوصول الى قرارات جماعية.

السلوك الموجه الى الإنجاز: ويتميز بوضع أهداف تتحدى القدرات وتوقع أن يكون أداء المرؤوسين على مستوى عال والسعي المستمر لتحسين الأداء، عادة ما يطالب القائد بأداء جيد إلا أنه في نفس الوقت يبدي ثقته في قدرات مرؤوسيه على أداء العمل بصورة جيدة.

أما بالنسبة للموقف القيادي فإن نظرية المسار والهدف تعتبر أن هناك عاملين موقفين وهما:<sup>17</sup>

-خصائص المرؤوسين: ومنها:

القدرة: وهي تتمثل في إدراك المرؤوسين لقدراتهم الذاتية، فكلما كانت القدرة المدركة على انجاز العمل بصورة فعالة كبيرة، قل احتمال قبول المرؤوس للتوجيه.

### مصنع عموري لصنع الأجر -

مركز التحكم: وهو مدى اعتقاد العامل أنه يتحكم فيما يحدث له هنا يفضل المرؤوس القائد المشارك أما إذا اعتقد المرؤوس أنه لا يتحكم فيما يحدث له، يفضل في هذه الحالة القائد الذي يتجه نحو اصدار التوجيهات. الحاجات والدوافع: قد تؤثر الحاجات التي تسيطر على المرؤوسين في سلوك القائد. خصائص بيئة العمل:

مهام المرؤوسين: ركز الباحثون بوجه عام على ما اذا كانت المهام محددة ومعروفة أو غير واضحة، وافترضوا أنه كلما كانت المهام غامضة زاد احتمال قبول المرؤوس للقائد الموجه. جماعة العمل: قد تؤثر خصائص جماعة العمل على مدى قبول أسلوب قائد معين. العوامل التنظيمية: وتتمثل في مدى تحكم الأنظمة والإجراءات والسياسات في أعمال المرؤوسين، والمواقف الصعبة أو ظروف الضغط النفسي والمواقف ذات الدرجة العالية من الغموض.

ثانيا: الأداء وتقييم الأداء

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات لذا نال أكبر اهتمام من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية. ولهذا يعد الأداء مفهوما جوهريا وأساسيا لكونه يرتبط بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها الاستراتيجية والتشغيلية بكفاءة وفعالية.

1- مفهوم الأداء:

1-1 - تعريف الأداء<sup>18</sup>:

يعرف الأداء البشري على أنه أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

والأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

كما يعرف أيضا السلوك الذي نافس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة.

من التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء البشري هو ذلك النشاط الذي يقوم به الفرد والجهد الذي يبذله لإنجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية.

1-2- العوامل المؤثرة في الأداء<sup>19</sup>.

هناك العديد من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند التعامل مع السلوك الإنساني والأداء، حيث يعتبر هذا الأخير دالة لمزيج من متغيرات الفرد من ناحية وخصائص المؤسسة التي يعمل فيها من ناحية أخرى فالأداء يتأثر بعوامل داخلية تتعلق بالفرد منها (الحاجات، الخصائص الجسمية، الحالة المزاجية، الدوافع... الخ) وعوامل خارجية تتعلق بالمؤسسة منها (أهداف المؤسسة، ثقافة المؤسسة، نمط القيادة في المؤسسة، سياسات المؤسسة... الخ)، هذه العوامل يوضحها الشكل التالي

2- ماهية تقييم الأداء البشري.

يعد تقييم أداء العاملين مهمة ضرورية في الإدارة الحديثة المتطورة، وذلك باعتبارها الوسيلة المثلى لتحقيق العدالة المهنية والوظيفية بين العاملين ولرفع كفاءة الجهاز الإداري، خاصة وأن تقييم الأداء الذي تدعو إليه النظريات الحديثة ليس غاية

## مصنع عموري لصنع الأجر -

في حد ذاته، بل هو وسيلة لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

### 1-2- مفهوم تقييم الأداء وأهميته

تقييم الأداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكانن قوى وضعف المساهمات، التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها والقيام بها. عرفه فيشر ورفقاؤه على أنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة.

ويعرف (Randell) تقييم الأداء بأنه: "الإجراءات التي تساعد في تجميع، مراجعة، مشاركة، إعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من وحول الأفراد لغرض تحسين سلوكهم".<sup>20</sup>

كما يعرف تقييم الأداء بأنه: " العملية التي تحصل بواسطتها المؤسسة على التغذية العكسية لفعالية موظفيها عن طريق قياس كفاءة العاملين وتحليل أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحدي درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس للتقييم مما يساعدهم على تحديد الاحتياجات التدريبية منها وعلى ضوئها يتم استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق او مجموعات العمل"<sup>21</sup>.

كما تتجسد أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية:<sup>22</sup>

-تحسين مستوى الإنجاز عند كل فرد؛

-تحديد الإشكاليات المتوقع استغلالها، ومن ثم تحديد مكافأته.

-تساعد في تخطيط القوى الكاملة.

كما أن عملية تقييم الأداء تستهدف ثلاث غايات تقع في ثلاث مستويات يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

### 2-2- مراحل تقييم الأداء البشري<sup>23</sup>

كأي عملية إدارية فإنه لا بد لعملية تقييم أداء المورد البشري أن تتم وفق مراحل محددة، ويمكن إنجازها فيما يلي:

- دراسة مقاييس أو معايير التقييم المحددة، وفهمها بشكل ممتاز، وتحديد ما ينبغي أن يؤديه الفرد خلال أدائه لعمله؛
- ملاحظة أداء العاملين ومتابعة إنجازاتهم من قبل المدير أو المشرف المباشر أو المقيم بصفة عامة، لتحديد مدى تمكنهم من القيام بالعمل وما يتضمنه من تحديد للواجبات والمسؤوليات، وقياس ذلك بالاعتماد على معايير الأداء؛
- مقارنة أداء العاملين الفعلي بالمقاييس الموضوعية، وتحديد نقاط القوة والضعف لهذا الأداء في نتائج التقييم؛
- إجراء مناقشة مع العامل الذي تم تقييمه بهدف اطلاعه على المستوى لأدائه، وتوجيهه باتجاه تحسين معدلات أدائه.
- اتخاذ القرارات الوظيفية المناسبة في ضوء النتائج التي تنتهي إليها المقارنة (ترقية، مكافأة، تدريب... الخ).

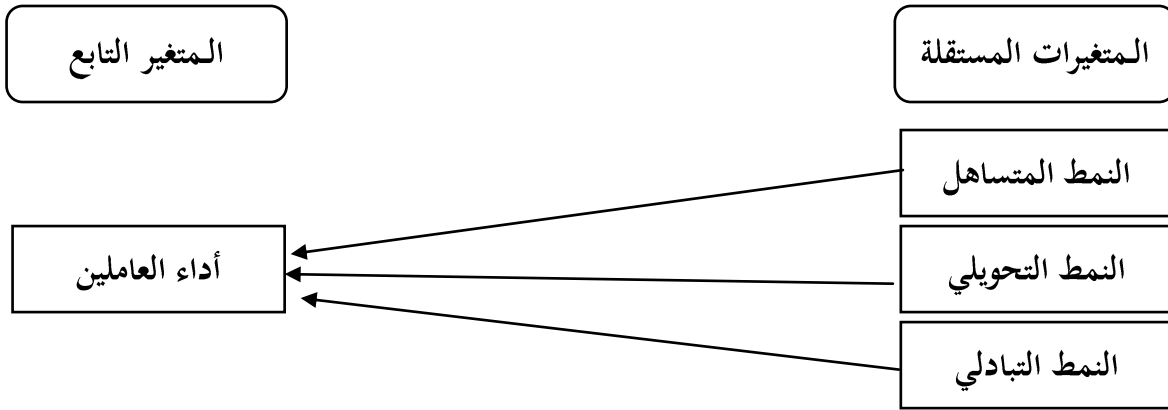
المحور الثاني: الإطار العملي للدراسة

أولاً: منهج ونموذج الدراسة:

1 -منهجية الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية مناسبة لموضوع الدراسة، أما المعالجة الإحصائية فقد قمنا باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية spss وذلك للوصول إلى إثبات الفرضيات أو نفيها بمستوى معنوية 0,05 المتمم لمستوى الثقة 0,95 لتفسير النتائج من خلال حساب ألفا كرونباخ، الانحدار البسيط و المتعدد.

2 -نموذج الدراسة:

من خلال التعرض للدراسات السابقة يمكن تلخيص النموذج المستخلص منها والمقترح للدراسة؛ وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على الدراسات السابقة

حيث يتبين من المخطط أعلاه؛ أن الدراسة تشتمل متغيرين هما المتغير التابع الذي تمثل في الأداء و المتغير المستقل و الذي تمثل في الأنماط القيادية حيث حدد بثلاثة محاور أساسية تمثلت في النمط المتساهل، النمط التحويلي، النمط التبادلي.

حيث تم قياس الأنماط القيادية باستخدام مقياس القيادة المتعددة العوامل ( Multifactor Leadership Questionnaire ) (MLQ) المعد من قبل (Bass & Avolio 1995) وقد تم تطوير هذا المقياس أكثر من مرة عن النسخة الأولى له وكانت النسخة الأولى له عام 1985، فشهد مراجعات كثيرة، وتم تنقيحه مرات عديدة من أجل تعزيز ثباته ومصداقيته، ففي عام 1995 تم تعديل بعض عبارات المقياس، وفي نفس العام استخلص (Bass & Avolio) من هذا المقياس مقياس القيادة المتعدد العوامل والمختصر (MLQ 5x-short) الذي يقيس الأنماط القيادية الخمسة (البيروقراطية، الديمقراطية، التحويلية، التبادلية، المتساهلة أو عدم التدخل)<sup>24</sup>، لكن تم اقضاء النمطين الديمقراطي والبيروقراطي من نموذج الدراسة ويرجع السبب الى أنهما نمطين متعاكسين. ومن أجل الحصول على هذا المقياس استعنا ببعض البحوث والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

2- مجتمع وعينة الدراسة:

-مجتمع الدراسة:

يتضمن مجتمع الدراسة الحالية جميع العاملين في المصنع والذي قدر عددهم ب 220 عامل حسب مصلحة الموارد البشرية للمصنع.

-عينة الدراسة:

تم تحديد حجم العينة حسب المعادلة الاحصائية التالية انطلاقا من محدودية المجتمع المدروس، وذلك حسب القانون المقدم من طرف (François Daniel Giezendanner) على النحو التالي:<sup>25</sup>

$$n = t^2 N / t^2 + (2e)^2 (N-1)$$

حيث تمثل:

n : حجم العينة؛

N : مجتمع الدراسة؛

مصنع عموري لصنع الأجر -

t : معامل النسبة؛

e : نسبة الخطأ.

وبافتراض أن مستوى الدلالة هو (0.05) و نسبة الخطأ e هو (5%)  
وبالتعويض في المعادلة الاحصائية سابقة الذكر؛ فإن حجم العينة يتمثل في:

$$N = (219) \cdot (20.9)^2 \cdot (1.96)^2 / (1.96)^2 \cdot (220) = 142$$

$$N = 142$$

أي أننا سيكون حجم العينة المأخوذ 142 عاملا بالمصنع.

3- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة وطبيعة التوزيع:

-صدق أداة الدراسة:

من أجل التأكد من صدق الأداة تم عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، ويقدر عددهم ب 3 محكمين بهدف التأكد من وضوح صياغة كل فقرة من فقرات الاستمارة وتصحيح الفقرات غير الملائمة، وبناء على آراء المحكمين عدلت الصياغة وتم حذف بعض العبارات واستبدالها بعبارات أكثر وضوحا، ووضعت الاستمارة في صورتها النهائية.

-اختبار ثبات أداة الدراسة:

قمنا باستخدام اختبار (ألفا كرونباخ) لقياس مدى ثبات أداة الدراسة حيث تمتعت الأداة بمعاملات ثبات جيدة على مستوى المحاور الفرعية، وعلى الأداة الكلية حيث بلغت قيمته الكلية 76% وهي نسبة جيدة تضمن بصدق الأداة.

-اختبار طبيعة التوزيع:

قمنا باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov (K-S) one sample test، للتأكد من مدى توزيع البيانات التي تم تجميعها توزيعا طبيعيا، تمهيدا لإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة لإثبات أو رفض فرضيات الدراسة، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، والجدول التالي يوضح نتائج تلك الاختبارات:

الجدول رقم 02 : نتائج اختبار kolmogorov-Smirnov (K-S) one sample

رقم العبارة	مستوى المعنوية P	الانحراف المعياري	التوزيع
01	0.000	1.231	طبيعي
02	0.001	1.426	طبيعي
03	0.000	1.423	طبيعي
04	0.000	1.347	طبيعي
05	0.000	1.258	طبيعي
06	0.000	0.849	طبيعي
07	0.000	0.874	طبيعي
08	0.000	0.840	طبيعي
09	0.000	0.867	طبيعي
10	0.000	0.859	طبيعي
11	0.000	1.322	طبيعي

مصنع عموري لصنع الأجر -

طبيعي	1.011	0.000	12
طبيعي	1.385	0.000	13
طبيعي	1.207	0.000	14
طبيعي	1.170	0.000	15
طبيعي	0.924	0.000	16
طبيعي	0.971	0.000	17
طبيعي	0.916	0.000	18
طبيعي	1.224	0.000	19
طبيعي	0.999	0.000	20
طبيعي	1.052	0.000	21
طبيعي	0.973	0.000	22
طبيعي	0.874	0.000	23
طبيعي	0.899	0.000	24
طبيعي	0.883	0.000	25
طبيعي	0.878	0.000	26
طبيعي	1.398	0.008	27

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق نتائج اختبار كولمجروف - سمرنوف (1-Sample K-S) الذي يختبر الفرضية التالية:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا تتوزع البيانات توزيعا طبيعيا.

- الفرضية البديلة  $H_1$ : تتوزع البيانات توزيعا طبيعيا.

والقاعدة الاحصائية تنص على رفض الفرضية العدمية في حال كانت قيم مستوى المعنوية أكبر من 0.05، ونلاحظ من الجدول أن قيم مستوى المعنوية تساوي 0.000 لكافة محاور الدراسة وهي قيم أقل من مستوى المعنوية 0.05، لذا يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة؛ أي أن البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا.

ثانيا: نتائج الدراسة الميدانية:

1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: للإجابة عن سؤال الدراسة الأساسي تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على جميع فقرات الاستبيان ومجالاتها والجدول التالي توضح ذلك:

الجدول رقم 03: استجابات عينة الدراسة للأنماط القيادية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)
01	يفوض رئيسي المباشر جميع صلاحياته للموظفين.	4.01	1.23	30.67
02	يتساهل رئيسي المباشر مع الموظفين المقصرين في أداء أعمالهم.	3.06	1.43	46.73
03	يتهرب رئيسي المباشر من مواجهة مشكلات العمل.	2.49	1.42	57.02
04	يتجنب رئيسي المباشر التدخل في حل الصراعات بين الموظفين.	2.49	1.35	54.21
05	يعطي رئيسي المباشر الحرية الكاملة لمؤوسيه في تحديد المهمات والأنشطة.	3.43	1.26	36.73



مصنع عموري لصنع الأجر -

النمط المتساهل	3.09	0.82	26.53
06 يمتلك رئيسي المباشر رؤية واضحة للمستقبل.	4.25	0.86	20.23
07 يغرس رئيسي المباشر الحماس والالتزام في الموظفين.	4.19	0.87	20.76
08 يشجع رئيسي المباشر على تقديم أفكار إبداعية لحل مشكلات العمل	4.25	0.84	19.76
09 يقترح رئيسي المباشر طرق جديدة لاتجاز مهام العمل.	4.20	0.87	20.71
10 يتمتع رئيسي المباشر بالسمات الأخلاقية الجيدة والقيم المثلى.	4.28	0.86	20.09
النمط التحويلي	4.23	0.64	15.13
11 يوضح لي رئيسي ما يمكن أن تحصل عليه عند انجازك للعمل المكلف به.	3.79	1.32	34.82
12 يعطي رئيسي جزءا من وقته للتعامل مع المشاكل والشكاوي.	3.88	1.01	26.03
13 يقدم لك رئيسي مكافأة مقابل جهدك في العمل.	3.60	1.38	38.33
14 يقوم رئيسي بمراقبة أدائك للكشف عن انحرافات لتصحيحها.	3.83	1.20	31.33
15 يعالج رئيسي المباشر أخطائك في شكل نصائح وارشادات.	3.96	1.17	29.54
النمط التبادلي	3.81	0.87	22.83

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات SPSS

تقيس العبارات (1-5) النمط القيادي المتساهل حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.09) بانحراف معياري (0.82)، وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد له اتجاهات محايدة. بالإضافة الى ذلك فإن إجابات مفردات الدراسة على عبارات النمط المتساهل ضمن اتجاهات آراء موافقة، محايدة وغير موافقة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.49 - 3.43) وتراوحت انحرافات المعيارية (1.23 - 1.43)، حيث العبارة "يفوض رئيسي المباشر جميع صلاحياته للموظفين" هي الأكثر تجانس بمعامل اختلاف 30.67 % ثم تليها "يعطي رئيسي المباشر الحرية الكاملة لمرووسيه في تحديد المهمات والأنشطة" بمعامل اختلاف 36.73 % وهذا يدل على أن الرئيس المباشر يفوض صلاحياته و يعطي الحرية الكاملة لمرووسيه في تحديد المهمات والأنشطة.

تقيس العبارات (6-10) النمط القيادي التحويلي حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.23) بانحراف معياري (0.64) وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد له اتجاهات موافقة. بالإضافة نلاحظ أن إجابات مفردات الدراسة على عبارات النمط التحويلي ضمن آراء موافقة حيث تراوحت المتوسطات (4.19-4.28) وتراوحت انحرافات المعيارية (0.84 - 0.87)، حيث العبارة " يشجع رئيسي المباشر على تقديم أفكار إبداعية لحل مشكلات العمل " هي الأكثر تجانسا بمعامل اختلاف 19.76 % ثم تليها العبارة " يتمتع رئيسي المباشر بالسمات الأخلاقية الجيدة والقيم المثلى. " بمعامل اختلاف 20.09 %

تقيس العبارات (11-15) النمط القيادي التبادلي حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.81) بانحراف معياري (0.87) وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد له اتجاهات موافقة. بالإضافة نلاحظ أن إجابات مفردات الدراسة على عبارات النمط التبادلي ضمن آراء موافقة حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.60 - 3.96) وتراوحت انحرافات المعيارية (1.01 - 1.38)، حيث " يعطي رئيسي جزءا من وقته للتعامل مع المشاكل والشكاوي. " هي الأكثر تجانسا بمعامل اختلاف 26.03 % ثم تليها " يعالج رئيسي المباشر أخطائك في شكل نصائح وارشادات. " بمعامل اختلاف 29.54 %.

مصنع عموري لصنع الأجر -

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن النمط القيادي السائد هو النمط التحويلي يليه النمط التبادلي ثم في الأخير النمط المتساهل هذا بالاعتماد على المتوسط الحسابي، أما إذا اعتمدنا على معامل الاختلاف فيبقى الترتيب نفسه.

الجدول رقم (04): استجابات عينة الدراسة لبعء أداء العاملين

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)
16	أقوم بتأدية المهام الوظيفية طبقا لمعيار الجودة المطلوبة.	4.41	0.92	20.86
17	أبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد.	4.27	0.98	22.95
18	أقوم بإنجاز مهامي بطريقة لا يكون فيها تبذير للموارد المتاحة.	4.25	0.92	21.64
19	يوفر لي رئيسي برامج تطوير من أجل اكساب مهارات جديدة.	3.79	1.22	32.18
20	لدي المهارات الكافية لإنجاز المهام المطلوبة في الوظيفة.	4.14	0.99	23.91
21	أقوم باستغلال كافة الموارد المتاحة أثناء أدائي لوظيفتي.	4.13	1.05	25.42
22	لدي المهارات الكافية التي تمكنني من اقناع رؤسائي بأفكاري.	4.08	0.97	23.77
23	لدي المهارة الكافية التي تمكنني من تخطي المشاكل التي تواجهني أثناء انجازي لمهامي.	4.19	0.87	20.76
24	أنجز أعمالي بأساليب جديدة.	4.17	0.90	21.58
25	لدي الرغبة المستمرة في التغيير والتطوير.	4.29	0.89	20.74
26	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل.	4.14	0.88	21.25
27	أميل الى المغامرة وتحدي الصعاب في مجال عملي.	3.24	1.40	43.20
	الأداء	3.71	0.52	14.01

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ ان المتوسط الحسابي لعبارات الأداء قد بلغ (3.71) بانحراف معياري (0.52) ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد له اتجاهات موافقة، ومنه تبين أن مستوى الأداء مرتفع.

2- اختبار الفرضيات:

لاختبار فرضيات الدراسة سيتم الاعتماد على تقنية الانحدار الخطي المتعدد لدراسة أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين في مصنع عموري للأجر، وفي الأخير ندرس أثر كل نمط من خلال الانحدار الخطي البسيط.

- اختبار الفرضية الرئيسية:

سيتم الاستعانة بالانحدار المتعدد:

- اختبار فرضية وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على أداء العاملين في مصنع عموري للأجر.

مصنع عموري لصنع الأجر -

$H_0$  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) للأنماط القيادية على أداء العاملين في مصنع عموري للأجر.

$H_1$  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) للأنماط القيادية على أداء العاملين في مصنع عموري للأجر.

لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة تم الاعتماد على اختبار الانحدار الخطي المتعدد ليجاد مستوى معنوية العلاقة بين المتغيرات المستقلة (النمط المتساهل، النمط التحويلي، النمط التبادلي) والمتغير التابع (أداء العاملين)

-معامل الارتباط والانحدار: كما هو موضح في الجدول التالي

الجدول رقم 05: معامل الارتباط والتحديد للأنماط القيادية على أداء العاملين

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد $R^2$	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.292	0.085	0.058	0.53

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ أن معامل الارتباط (0.292) والذي يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة بين أداء العاملين ومحاور المتغير المستقل (النمط المتساهل، النمط التحويلي، النمط التبادلي)، ونلاحظ أن معامل التحديد والذي هو نسبة مساهمة المتغيرات المستقلة في تفسير المتغير التابع يساوي 0.085 أي أن 8.5% من التغير في أداء العاملين (المتغير التابع) يرجع للأنماط القيادية (المتغير المستقل) أما الباقي فيرجع لعوامل أخرى خارجة عن نموذج الدراسة، وفي ما يلي جدول معاملات معادلة الانحدار المتعدد:

الجدول رقم 06: قيم معاملات معادلة الانحدار الخطي المتعدد للأنماط القيادية على أداء العاملين

النموذج	المعاملات غير المعيارية		اختبار قيمة ستودنت T	المعاملات المعيارية	القيمة الاحتمالية Sig	القرار
	B	الخطأ المعياري				
الثابت	3.668	0.416	8.826		0.000	
النمط المتساهل	-0.098	0.065	-1.518	-0.146	0.132	قبول $H_0$
النمط التحويلي	0.032	0.095	0.332	0.036	0.741	قبول $H_0$
النمط التبادلي	0.156	0.070	2.226	0.245	0.028	قبول $H_1$

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات SPSS

$H_{01}$ : اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط المتساهل على الأداء لدى العاملين بالمصنع عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للنمط القيادي المتساهل على أداء العاملين، إذ بلغت قيمة T المحسوبة -1.518 هي أقل من قيمتها الجدولية، كما أن القيمة الاحتمالية 0.132 أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يقضي بقبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، وبلغت قيمة  $B_1 = -0.098$  وهي سالبة وغير دالة احصائيا.

مصنع عموري لصنع الأجر -

**H<sub>02</sub>**: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التحويلي والأداء لدى العاملين بالمصنع عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للنمط القيادي التحويلي على أداء العاملين، إذ بلغت قيمة T المحسوبة 0.332 هي أقل من قيمتها الجدولية، كما أن القيمة الاحتمالية 0.741 أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يقضي بقبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، وبلغت قيمة  $B_1 = 0.032$  وهي موجبة وغير دالة إحصائياً.

**H<sub>03</sub>**: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التبادلي والأداء لدى العاملين بالمصنع عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للنمط القيادي التبادلي على أداء العاملين، إذ بلغت قيمة T المحسوبة 2.226 هي أقل من قيمتها الجدولية، كما أن القيمة الاحتمالية 0.028 أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يقضي برفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وبلغت قيمة  $B_1 = 0.156$  وهي موجبة وغير دالة إحصائياً.

— جدول تحليل التباين (ANOVA) لمعادلة الانحدار الخطي المتعدد: كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 07: جدول تحليل التباين (ANOVA) للأنماط القيادية على أداء العاملين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار فيشر F	القيمة الاحتمالية SIG	القيمة الجدولية ل F	القرار
1 الانحدار	2.740	3	0.913	3.160	0.028	9.28	رفض
البواقي	29.481	102	2.89				<b>H<sub>0</sub></b>
المجموع	32.221	105					

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للمتغير المستقل (الأنماط القيادية) على المتغير التابع (أداء العاملين)، استناداً إلى قيمة F المحسوبة التي هي أقل من قيمتها الجدولية، كما أن القيمة الاحتمالية (0.028) أقل من مستوى الدلالة المعتمد، مما يقضي برفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد على أنه يوجد أثر للنمط التبادلي على أداء العاملين، وبالتالي فإن معادلة الانحدار الخطي المتعدد ذات دلالة إحصائية عند  $\alpha = 0.05$ ، وهي كما يلي:

$$\hat{Y}_i = 3.668 + 0.156X_{i3}$$

— اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

ويتم اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة باستعمال تقنية الانحدار الخطي البسيط وهذا لتدعيم نتائج اختبار الانحدار الخطي المنعدد.

**H<sub>01</sub>**: اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط المتساهل على الأداء لدى العاملين بالمصنع عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

مصنع عموري لصنع الأجر -

الجدول رقم (08): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد	قيمة T	معامل الانحدار	درجة الحرية	مستوى المعنوية
النمط المتساهل	0.123	0.015	-1.267	-0.123	1	0.208

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول (08) نجد قيمة t المحسوبة (-1.267) وبقيمة احتمالية (0.208) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط المتساهل وأداء العاملين.

$H_{02}$ : اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التحويلي والأداء لدى العاملين بالمصنع عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

الجدول رقم 09: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد	قيمة T	معامل الانحدار	درجة الحرية	مستوى المعنوية
النمط التحويلي	0.167	0.028	1.730	0.167	1	0.087

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول (09) نجد قيمة t المحسوبة (1.730) وبقيمة احتمالية (0.087) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التحويلي والأداء.

$H_{03}$ : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التبادلي والأداء لدى العاملين بالمصنع عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

الجدول رقم 10: نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد	قيمة T	معامل الانحدار	درجة الحرية	مستوى المعنوية
النمط التبادلي	0.248	0.062	2.616	0.248	1	0.010

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول (10) يتبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية على أداء العاملين، حيث بلغت قيمة T المحسوبة ب (2.616) عند مستوى (0.010) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبلغ معامل الارتباط (0.248)، وبالرجوع الى قيمة معامل التحديد والتي بلغت (0.062)، يتبين أن ما نسبته (6.2 %) من التغيرات في أداء العاملين ناتجة عن التغير في نمط القيادة التبادلية. وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التبادلي والأداء لدى العاملين بالمصنع عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

-الاستنتاجات:

ومن خلال دراستنا التي تناولت أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين توصلنا الى مجموعة من النتائج التطبيقية، والتي تتمثل في:

-النمط القيادي السائد في المصنع هو نمط القيادة التحويلية.

-أظهرت الدراسة أنه يوجد أثر للأنماط القيادية على أداء العاملين.

-ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة المتساهلة على أداء العاملين بمصنع عموري للأجر عند مستوى الدلالة (0.05).

-ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على أداء العاملين بمصنع عموري للأجر عند مستوى الدلالة (0.05).

-هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على أداء العاملين بمصنع عموري للأجر عند مستوى الدلالة (0.05).

-التوصيات:

بناء على النتائج السابقة التي توصلت اليها يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:

-ضرورة إعطاء المزيد من العناية وتوضيح الدور الريادي للقيادة في المؤسسة، وذلك من خلال تزويد العاملين في المصنع بالمعارف النظرية التي تبرز أهمية القيادة وأنماطها لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال الأداء المتميز للعمال؛

-الاهتمام بالعوامل والخصائص التي تؤدي إلى ارتفاع مستوى أداء العاملين؛

-على مصنع عموري للأجر أن يشجع العاملين على تقديم أفكار إبداعية لحل مشكلات العمل؛

-على المصنع أن يحرص على قيام العاملين بأعمال متنوعة من أجل زيادة خبراتهم العملية وتنمية قدراتهم؛

-على المصنع الاهتمام بالقيادة وتكوينهم واستعمال النمط القيادي المناسب لتحقيق كافة أهداف المصنع؛

-المحافظة على استخدام النمط التبادلي للقيادة، بزيادة معالجة الأخطاء في شكل نصائح وارشادات وإعطاء الرؤساء

جزء من وقتهم من أجل التعامل مع المشاكل والشكاوي؛

-تقترح هذه الدراسة رؤساء المصنع على المحافظة على العمال أصحاب الأداء ذو الجودة والمهارة والذين لديهم

الرغبة في التغيير والتطوير

-تقترح هذه الدراسة بالنسبة للطلبة المقبلين على اختيار عنوان مماثل أن يأخذوا عينات من مؤسسات اقتصادية

مختلفة، وذلك من أجل المقارنة بين نتائج أفراد هذه العينات.

- <sup>1</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2009، ص 193.
- <sup>2</sup> أحمد عبيدات سهيل، القيادة: أساسيات نظريات مفاهيم، عالم الكتاب الحديثة، الطبعة الأولى، الأردن 2007، ص 09.
- <sup>3</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 195-196.
- <sup>4</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010/2011، ص 294.
- <sup>5</sup> محمد قاسم القربوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، الأردن، 2009، ص 200.
- <sup>6</sup> بنوناس صباح، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي، أطروحة دكتوراه منشورة، علوم تسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 88.
- <sup>7</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 203.
- <sup>8</sup> المرجع السابق، ص 203-205.
- <sup>9</sup> بنوناس صباح، مرجع سبق ذكره، ص 92، 93.
- <sup>10</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 206-207.
- <sup>11</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 207-208.
- <sup>12</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 208-209.
- <sup>13</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 209-211.
- <sup>14</sup> بنوناس صباح، مرجع سبق ذكره، ص 97، 98.
- <sup>15</sup> المرجع السابق، ص 108.
- <sup>16</sup> بنوناس صباح، مرجع سبق ذكره، ص 109، 108.
- <sup>17</sup> المرجع السابق، ص 109، 110.
- <sup>18</sup> محمد شاطري، دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 22.
- <sup>19</sup> المرجع السابق، ص 23، 24.
- <sup>20</sup> مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1994، ص 279.
- <sup>21</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 306.
- <sup>22</sup> محمد شاطري، مرجع سبق ذكره ص 27.
- <sup>23</sup> محمد شاطري، مرجع سبق ذكره، ص 28، 29.
- <sup>24</sup> بنوناس صباح، مرجع سبق ذكره، ص 176، 177.

<sup>25</sup> François Daniel Giezendanner, Taille d'un échantillon aléatoire et Marge d'erreur PDF, <http://icp.ge.ch/sem/cms-spip/spip.php?article1641>, 06/04/2017, 12 :19 h.