

نماذج القيادة وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية حسب نموذج رنيسيس ليكرت

دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية - سكيكدة

د. الزهرة محمد بن علي¹

¹ جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة (الجزائر)، z.mohamedbenali@univ-skikda.dz

Leadership models and their relation to human resources development according to the Renaissance-Libkert mode Case Study in the port enterprise Skikda

Dr. Zohra Mohamed Ben Ali¹

University of 20 August 1955 Skikda (Algeria)¹

تاريخ الاستلام: 2022/12/08؛ تاريخ القبول: 2023/12/30؛ تاريخ النشر: 2023/12/30

ملخص :

تهدف هذه الدراسة للتعرف على الأشكال المختلفة لنماذج القيادة وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، حيث تم التركيز على أربعة نماذج قيادية لليكرت (النموذج التسلسلي المستغل، النموذج التسلسلي الأبوي، النموذج الاستشاري، نموذج الإدارة بالمشاركة) وعلاقتها بالأبعاد المشكلة لتنمية الموارد البشرية كاستراتيجية تهدف للرفع من القدرات المعرفية والمهارية للأفراد العاملين بالمؤسسة، حيث تظهر: في المشاركة في اتخاذ القرار، تنمية الاتصالات، تحفيز الموارد البشرية، ومن أجل تحقيق ذلك تم الاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع المعطيات، وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة (115) استمارة، ومعالجة المعطيات تم الاستعانة برنامج (SPSS)، وقد خلصت الدراسة إلى تأكيد العلاقة بين نماذج القيادة وتنمية الموارد البشرية.

الكلمات المفتاح: نماذج القيادة؛ الموارد البشرية؛ تنمية الموارد البشرية؛ المؤسسة المينائية بسكيكدة.

تصنيف JEL : M50 ؛ O15 ؛ D20

Abstract :

This study aims to identify the different forms of leadership models in relation to the development of human resources at the level of Skikda port in Algeria. A special focus is put on Rensis Likert's four leadership models (the exploitative authoritarian model, the patriarchal model, the advisory model, and the participatory management model) and their relationships to the dimensions that form human resources development as a strategy that aims to increase knowledge and skill capabilities of the individuals working in this institution, as it contributes to decision-making, communication development, and motivation of human resources. In order to achieve this, a survey is administered to 115 respondents, and SPSS (Statistical package for the social sciences) is used for data analysis. The findings of this study confirms the relationship between leadership models and human resource development.

Keywords: leadership models ; human resources ; human resources development; port of Skikda.

Jel Classification Codes : M50 ; O15 ; D20,

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA

الزهرة محمد بن علي (2023) نماذج القيادة وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية حسب نموذج رنيسيس ليكرت دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية - سكيكدة ، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 11 (العدد 02)، الجزائر: جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة-، ص ص 231 - 242 .

1. مقدمة.

تشهد المؤسسات في الوقت الحالي العديد من التطورات، سواء من ناحية التكنولوجيا المستخدمة أو من ناحية أساليب التسيير، وضمانا للوصول إلى التميز والجودة في الأداء؛ وهذا بغية تحقيق الاستمرارية والبقاء في السوق؛ والتي لن تتأتى دون وجود موارد بشرية تتمتع بقدرات ومعارف ومؤهلات عالية، كما أن ذلك مرتبط أيضا بعامل يكتسي أهمية بالغة وهو الأسلوب القيادي المتبع في تسيير شؤون المؤسسة، والقائد الناجح والذي يمتلك رؤية مستقبلية لا يمكنه تجنب الاهتمام بهذا العنصر الفعال والمساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، والأسلوب القيادي ما هو في الواقع سوى عملية توجيه نشاط الجماعة والتطبيق الذكي بين جهود الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة بين المؤسسة والموارد البشرية.

ولإجل هذا، فالقيادة الإدارية المدركة والواقفة بمستوى قدرات الأفراد الخاضعين تحت سيطرتها هي جوهر العملية الإدارية، والمساهمة بصفة كبيرة في تحريك عجلة التنمية في المؤسسة بفعالية وكفاءة عالية.

إذن، فإن نجاح المؤسسة وبقائها في السوق مرتبط أشد الارتباط بدرجة الاهتمام بالعنصر البشري الكفاء وبالأسلوب والنموذج القيادي المتبع داخل المؤسسة، وقد اقتصرنا في دراستنا على النماذج الأربعة لليكرت النموذج التسلسلي المستغل، النموذج التسلسلي الأبوي، النموذج الاستشاري، ونموذج الإدارة بالمشاركة.

- الإشكالية:

تشهد المؤسسات الجزائرية تحولات وتطورات عديدة، ولعل التحول إلى اقتصاد السوق بما يفرضه من تنافس وضرورة تحقيق الجودة، مما وجب عليها الاهتمام بوضع سياسة قيادية تساهم في تنمية مواردها البشرية، وهو ما نسعى الوقوف عليه في دراستنا، وهذا بتحديدنا للأشكال المختلفة لنماذج القيادة وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية من خلال المشاركة في اتخاذ القرار، تنمية الاتصالات، والتحفيز بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

وبناء على ما سبق تثير الدراسة إشكالية تتمحور حول تساؤل رئيسي مفاده: ما هو النموذج القيادي المطبق بالمؤسسة،

ومدى مساهمته في تنمية المورد البشري بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة؟

وللإجابة على التساؤل الرئيسي قمنا بصياغة التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة بين النموذج القيادي والمشاركة في اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة بين النموذج القيادي وتنمية الاتصالات بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة بين النموذج القيادي وتحفيز المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة؟

- فرضيات الدراسة:**الفرضية الرئيسية:**

◀ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نموذج القيادة وتنمية الموارد البشرية.

الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نموذج القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نموذج القيادة وتنمية الاتصالات.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نموذج القيادة وتحفيز المورد البشري.

2. الإطار النظري للدراسة.

1.2. مفاهيم الدراسة.

1.1.2. مفهوم النموذج.

يعرف محمد عاطف غيث " النموذج على أنه يتكون من خصائص فرد أو جماعة أو ثقافة يميزه عن نموذج فرد أو جماعة أو ثقافة أخرى، وتستخدم النماذج من أجل توفير وسيلة لتصنيف الأشخاص أو الثقافات، كما أنها تفيد التحليل في نفس الوقت" (غيث، 2004، صفحة 491).

وحسب أحمد زكي بدوي فالنموذج هو: " الشكل الذي يحمل احص الصفات التي يتميز بها معظم أفراد فئة ما أو عينة مختارة من هذه الفئة" (بدوي، 1993، صفحة 27).

التعريف الإجرائي لمفهوم النموذج:

النموذج هو نمط من أنماط السلوك الذي يستخدمه الرئيس أو القائد أثناء قيامه بالعملية القيادية، ولهذا فحن بصدد دراسة نموذج القيادة ليكرت، والذي صنف أربعة نماذج للقيادة وهي: النموذج التسلطي المستغل، نموذج التسلطي الأبوي، نموذج الاستشاري، ونموذج الإدارة بالمشاركة.

2.1.2. مفهوم القيادة.

يعرف رنسيس ليكرت 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 " (حرتم، 2006، صفحة 215).

وتعرف أيضا على أنها " تحفيز الأفراد للأداء الجيد من خلال توجيههم وإثارة دافعيتهم، والاتصال بهم بصورة فردية (رئيس - مرؤوس) أو جماعية (رئيس - مرؤوسين) " (طه، 2007، صفحة 560).

كما يعرف فريديريك معتوق القيادة على أنها "مجموعة الصفات الشخصية الحائزة على تقدير واحترام الآخرين ، والتي تجعل من الفرد إنسانا قادرا على توجيه الأنماط السلوكية عند جماعة كبيرة من البشر، ذلك أن القيادة تتمتع بإمكانية توجيهه لسلطة اتخاذ القرار" (معتوق، 2001، صفحة 212).

التعريف الإجرائي لمفهوم القيادة:

تمثل القيادة على أنها عملية تأثير القائد على مرؤوسيه من خلال عمليات التوجيه والتحفيز، وخلق الروح الدافعية نحو العمل لأدائه بفعالية، مع فتح قنوات الاتصال لنقل المعلومات، والسماح لهم بإبداء آرائهم ، وخلق روح التعاون بين أفراد الجماعة لتحقيق أهداف المؤسسة.

3.1.2. نموذج القيادة.

لقد تعددت الدراسات وإسهامات الباحثين حول القيادة، ولقد اخترنا في هذه الدراسة نموذج رنسيس ليكرت Rensis Likert والذي أظهر من خلال دراسته مدى تأثير العلاقات بين الأفراد في العمل على النتائج، حتى ولو تعادلت الهياكل الرسمية المستخدمة والتكنولوجيا نفسها ووفقا لأبحاثه قدم ليكرت أربعة نماذج في القيادة وهي كما يلي (بوخمحم، 2001، الصفحات 131-132):

■ **نموذج القائد التسلطي المستغل:** هذا النمط من القيادة يعد دكتاتوريا أو أوتوقراطيا، حيث أن القائد يتميز بالحزم الشديد فهو يستخدم أسلوب التهديد والعقاب وهذا من أجل حث الأفراد على العمل؛ كذلك هذا النوع من القيادة يستخدم أسلوب المكافآت للتشجيع على العمل، أما فيما يخص الاتصال فهو في اتجاه واحد والذي يكون من الأعلى إلى الأسفل فقط بمعنى أنه لا يعتمد على مبدأ المشاركة وكذا الإنفراد في اتخاذ القرارات.

■ **النموذج التسلسلي الأبوي:** يقوم هذا النمط على حث الأفراد على العمل باستخدام التهديد والعقاب والمكافآت مع السماح للمسؤولين بتقلص الأفكار، وكذلك تفويض القليل من السلطة لاتخاذ القرارات الغير مهمة . كما أن هذا النموذج يمنح الأهمية للجوانب الإنسانية للمرؤوسين.

■ **النموذج الاستشاري:** في هذا النموذج يمنح القائد قدر من الثقة في مرؤوسيه، لذا يحاول القائد الاستفادة من آراء مرؤوسيه، مع السماح لهم في المشاركة بحرية في وضع القرارات، أما فيما يخص الاتصال فإننا نجد ذو الاتجاهين الصاعد والنازل بالإضافة إلى مشاركة المرؤوسين واستشارتهم قبل اتخاذ القرار، ولكن في الوقت نفسه يلجأ إلى وسائل الترهيب والعقاب والمكافأة لحث التابعين على العمل.

■ **نموذج الإدارة بالمشاركة:** يقوم هذا النموذج على ثقة القائد بمرؤوسيه وذلك بإشراكهم في اتخاذ القرارات، والعمل على تسوية النزاعات وكذا تحديد الأهداف. ونجد الاتصال في هذا النموذج يكون نازل وصاعد وأفقي من الرئيس إلى المرؤوسين ومن المرؤوسين إلى الرئيس، أو بين المرؤوسين أو المستويات الإدارية على نفس المستوى.

وحسب وجهة نظر ليكرت فإن نموذج الإدارة بالمشاركة أفضل النماذج، وهذا راجع أساسا إلى علاقات التعاون بين الأفراد واتخاذ القرارات التي تتم على مستوى جماعات العمل، وبهذا فإن المؤسسات ذات المشاركة الكلية هي الأكثر نجاحا لأنها تستفيد من طاقات مواردها البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

4.1.2. مفهوم تنمية الموارد البشرية.

تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها " زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة، بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن" (حسونة، 2008، صفحة 136).

- كما تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها " التوجه إلى إعداد الإنسان وتوظيفه لكي يصبح قوة عمل منتجة بدرجات متفاوتة من المهارة، وفق قدراته وطاقاته، وفرص العمل المتاحة له" (المقداد، 2001، صفحة 30).

التعريف الإجرائي لمفهوم تنمية الموارد البشرية:

تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها عملية زيادة المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها، وتدريبها، مع السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار، وفتح قنوات الاتصال، وتحفيزهم، بهدف تحسين مستوى أدائهم وكفاءتهم في العمل تحقيقا للأهداف الحالية والمستقبلية للمؤسسة.

2.2. نماذج القيادة وتنمية الموارد البشرية.

إن الاهتمام بالموارد البشرية وتنميتها أصبحت مسألة تثير اهتمام الكثيرين، وهذا من خلال إتباع أساليب تسييرية حديثة يكون المورد البشري هو المحور والأساس الذي تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق أهدافها، ومن بين هذه الأساليب نذكر ما يلي:

1.2.2. المشاركة في اتخاذ القرار (القيادة بالمشاركة):

إن عملية اتخاذ القرار لها علاقة وطيدة بمجالات العمليات الحيوية التي تقوم بها المؤسسات من أجل تحقيق بقائها واستمرارها وتحقيق الأهداف المرجوة، نظرا لكون المشاركة في اتخاذ القرارات تعمل على تقوية العلاقة بين العمال والإدارة، وكيف أنها تساعد على تسريع وتيرة العمل، وزيادة نمو أرباح المؤسسة جراء تشجيع العمل الجماعي، والسماح بإبداء الاقتراحات والانشغالات حول العمل، حيث وجد

ليكرت وزملاؤه أن المؤسسات ذات المشاركة الكلية هي الأكثر نجاحا لأنها تخلق ظروف تستفيد من طاقات مواردها البشرية وفي نفس الوقت تعمل على تنميتها وتطويرها(البرنوطي، 2008، صفحة 375).

وبهذا فنجاح أية مؤسسة يتوقف على أهمية مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار لوضع أهداف المؤسسة، وهذا وفقا لما يسمى بتطبيق الإدارة بالمشاركة (القيادة بالمشاركة).

2.2.2. تنمية الاتصالات:

تعتبر الاتصالات الإدارية مهمة داخل أي تنظيم، حيث تعتبر أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين ودعم وتوطيد العلاقات داخل المؤسسة، فمن خلاله يمكن توجيه وإرشاد العاملين وبالتالي التأثير فيهم إضافة إلى ذلك فهو يساعد في عملية التنسيق بين مختلف الوحدات والمهام الموجودة لأنها الوسيلة التي بإمكانها توفير المعلومات والبيانات لإنجاز الوظائف والسياسات الإدارية في الوقت والمكان المناسبين، حيث تمثل الاتصالات في ضوء البناء التنظيمي الإداري نمط من الاتصالات المتبادلة، سواء كانت بين الرؤساء والمرؤوسين، أو بين المرؤوسين والرؤساء، أو بين المرؤوسين فيما بينهم(دليو، 2003، صفحة 122).

3.2.2. التحفيز:

يعتبر استخدام التحفيز وأنظمة المكافآت واحد من أهم أساليب تأمين التزام العاملين بأهداف المؤسسة، وخططها وسياساتها لذلك فإن فشل المؤسسة في استخدام هذه الأنظمة بصورة حكيمة ومناسبة يؤدي إلى إخفاق المؤسسة. ويقصد بالتحفيز على أنه " توجيه سلوك الأفراد وتقويته ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة "، إذ أن السلوك الإنساني تحده عوامل ثلاثة هي:

✓ سبب منشئ السلوك.

✓ هدف يسعى الفرد لبلوغه وهو يسلك سلوكا معيناً.

✓ قوة تدفع ذلك السلوك وتوجهه بعد أن تثير(الطائي، 2006، صفحة 404).

ومن هنا نستطيع القول أن أي عمل إنساني يتطلب نظام تحفيز فعال يولد دافعية مستمرة لدى العمال، لبذل كل ما بوسعهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وبلوغ غايتها.

3. الإطار المنهجي للدراسة.

1.3. المجال المكاني: تم إجراء هذه الدراسة على مستوى المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

2.3. المنهج المستخدم: اعتمدنا في الدراسة الحالية على المنهج الوصفي لكونه المنهج الأنسب لدراسة موضوعنا، حيث يهدف المنهج الوصفي إلى وصف الظاهرة المدروسة كميًا وكيفيًا، وهذا من خلال تحليل إجابات الباحثين بغية التوصل إلى نتائج حقيقية ودقيقة حول نماذج القيادة وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية.

3.3. مجتمع وعينة الدراسة: أجريت هذه الدراسة على جميع الفئات المهنية بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مجتمع الدراسة 1154 عامل، وكان التركيز على العمال الدائمين، موزعين على ثلاث فئات مهنية: إطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ. أخذت نسبة متجانسة من كل فئة وتمثلت هذه النسبة بـ 10% وذلك تماشيًا مع النسبة الكلية للعينة؛ ولقد اعتمدنا على العينة العشوائية الطبقية، إذ تم تحديدها حسب القانون التالي:

$$\bullet \text{ العينة} = \frac{\text{المجتمع الكلي} \times \text{النسبة المختارة}}{100}$$

$$1154 \times \frac{10}{100} = 115$$

4.3. خصائص عينة الدراسة:

✓ توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة، جاءت النتائج كما بينها الجدول رقم (01)

جدول 1. خصائص أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

النسب	التكرار	مستوى المتغير	المتغير
63.5%	73	ذكر	الجنس
36.5%	42	أنثى	
100%	115	المجموع	
32.2%	37	[أقل من 30 سنة]	السن
48.7%	56	[30-40]	
13.9%	16	[41-51]	
5.2%	6	[52 سنة فأكثر]	
100%	115	المجموع	
21.7%	25	الإطارات	المستوى الوظيفي
26.1%	30	أعوان التحكم	
52.2%	60	أعوان التنفيذ	
100%	115	المجموع	
55.6%	64	[أقل من 10 سنوات]	الأقدمية في العمل
32.2%	37	[10 - 19 سنة]	
7.0%	8	[20 - 29 سنة]	
5.2%	6	[30 سنة فأكثر]	
100%	115	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تؤكد المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول رقم (01) والمتعلقة بالجنس أن غالبية الباحثين هم من الذكور بنسبة 63.5%، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة الخدماتي، كما تبين أن السن كان لصالح الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة بمعدل 48.7% مما يدل على أن أغلب عمال المؤسسة من فئة الشباب، إذ أن النسبة الأكبر من الباحثين من فئة أعوان التنفيذ بـ 52.2%، وأن أكبر نسبة من العمال أقدميتهم في العمل تنتمي إلى الفئة الأقل من 10 سنوات بـ 55.6%.

5.3. أداة جمع البيانات.

تم تصميم استمارة البحث وفق مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، باعتباره من أكثر المقاييس استخداما لقياس الاتجاهات، وهذا بالنظر إلى سهولة فهمه وتوازن درجاته.

ويمثل المقياس "مجموعة من العبارات متعلقة بموضوع الاتجاه المراد قياسه" (عيساوي، 1999، صفحة 169)، حيث تأخذ هذه العبارات صيغ موجبة أو سالبة، ويطلب من الباحثين توضيح استجاباتهم تجاه كل عبارة، وذلك باختيارهم الاستجابة المعبرة أكثر عن اتجاههم، وأمام كل عبارة يوجد سلم تحدد عليه الدرجات التي تعبر عن اتجاه الفرد نحو العبارة، وتعطى لكل درجة على المقياس قيمة من 1 إلى 5.

أين تم توزيع مائة وخمسة عشرة (115) استمارة موزعة على أربعة محاور أساسية هي:

- **المحور الأول:** يشمل البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة المتعلقة بالمتغيرات الشخصية، والوظيفية (الجنس، السن، المستوى الوظيفي، والأقدمية في العمل).
- **المحور الثاني:** تضمن عبارات لقياس نماذج القيادة من خلال المشاركة في اتخاذ القرار.
 - ✓ النموذج التسلسلي المستغل (1،2،،3،4،5،6).
 - ✓ النموذج التسلسلي الأبوي (4،5،9،12).

✓ النموذج الاستشاري (1,2,3,5,6,8).

✓ نموذج الإدارة بالمشاركة (1,2,6,8,9,11).

● **المحور الثالث:** احتوى على عبارات تقيس نماذج القيادة من خلال تنمية الاتصالات.

✓ النموذج التسلطي المستغل (13,12,14,15).

✓ النموذج التسلطي الأبوي (14, 15, 16).

✓ النموذج الاستشاري (12,14,17,18,19,20).

✓ نموذج الإدارة بالمشاركة (14, 17, 18, 20, 21, 22).

● **المحور الرابع:** احتوى على عبارات تقيس نماذج القيادة من خلال التحفيز.

✓ النموذج التسلطي المستغل (23,24).

✓ النموذج التسلطي الأبوي (24,27).

✓ النموذج الاستشاري (24,25,26,27).

✓ نموذج الإدارة بالمشاركة (27,28).

6.3. صدق وثبات الاستمارة.

1.6.3. الصدق الظاهري. لقد تم عرض الاستمارة على عدد من الأساتذة المحكمين، وذلك لإبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول مدى ملائمة ووضوح محتويات الاستمارة لقياس ما وضعت لأجله، وكذلك حول مناسبة العبارات للمحاور التي تنتمي إليها، من خلالها تم تعديل وبناء الاستمارة في شكلها النهائي.

2.6.3. ثبات الاستمارة: من أجل اختبار مصداقية وثبات الاستمارة وللتأكد من مدى صدق المبحوثين، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) ، والذي يعبر عن مدى الارتباط بين الدرجات المتحصل عليها، ولقد وصل معامل الثبات الكلي (99%) ، وكانت النتائج الفرعية كما يلي:

● المشاركة في اتخاذ القرار 98%

● تنمية الاتصالات 98%

● التحفيز 99%

ويلاحظ أن المحاور الثلاثة حصلت على قيم مرتفعة جدا، وهذه النسب مقبولة لأغراض التحليل العلمي.

7.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

تمت المعالجة الإحصائية بناء على البيانات المجمعة من الاستثمارات الموزعة تحقيقا لأهداف الدراسة، بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، حيث تم ترميز وإدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب، لأجل تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

✓ حساب معامل ألفا كرونباخ (CronbachAlpha) للتأكد من ثبات الاستمارة.

✓ تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.

✓ تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتوصيف الإجابات وفقا لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي للعبارات.

8.3. عرض وتحليل نتائج الدراسة.

لكي يتم تحليل ردود أفعال مفردات عينة الدراسة تجاه أي عبارة من عبارات أداة القياس التابعة لمتغير ما أو تجاه المتغير نفسه، يتم الرجوع إلى الوسط الحسابي؛ وبالنسبة لمقياس ليكرت ذو الخمس درجات، فإن الوسط الحسابي كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 2. درجة توزيع قيم المتوسط الحسابي

درجة التطبيق	الدرجات المقابلة	المتوسط الحسابي (طول الخلية)
منخفضة جدا	معارض بشدة	[1.80 - 1]
منخفضة	معارض	[2.60 - 1.81]
متوسطة	محايد	[3.40 - 2.61]
عالية	موافق	[4.20 - 3.41]
عالية جدا	موافق بشدة	[5 - 4.21]

المصدر: من إعداد الباحثة

1.8.3. تحليل عبارات لقياس نماذج القيادة من خلال المشاركة في اتخاذ القرار

جدول 3. نماذج القيادة من خلال المشاركة في اتخاذ القرار

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1- تعقد اجتماعات تنسيقية بين القائد والمرؤوسين	2.04	1.307	منخفضة
2- تنفذ القرارات عن طريق التشاور بين القائد والمرؤوسين	2.39	1.137	منخفضة
3- يلتزم جميع المرؤوسين بالقرار الذي تم التوصل إليه	4.10	.754	عالية
4- اتخاذ القرار يكون من طرف القائد لوحده	3.51	1.372	عالية
5- لا توجد ثقة بين القائد والمرؤوسين	2.70	1.117	متوسطة
6- يشجع العمل الجماعي من أجل تحقيق أداء جيد للعمل	4.02	1.076	عالية
7- يتم تفويض بعض المهام للمرؤوسين	3.36	1.312	متوسطة
8- يسمح للمرؤوسين بتقديم اقتراحات وحلول	3.65	1.243	عالية
9- يأخذ بآراء واقتراحات المرؤوسين	3.00	1.408	متوسطة
10- أهداف المؤسسة واضحة لجميع المرؤوسين	3.57	1.035	عالية
11- الثقة متبادلة بين القائد والمرؤوسين	3.71	1.049	عالية
المجموع	3.12	1.191	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تؤكد الشواهد الكمية الواردة في الجدول والخاص بالمشاركة في اتخاذ القرار من خلال نماذج القيادة أن المتوسط الحسابي العام بلغ

(3.12) وتنتمي إلى فئة المقياس [3.40 - 2.61] وهي درجة متوسطة بانحراف معياري بلغ (1.191).

النموذج القائد التسلطي المستغل: وعباراته من (1 إلى 6)، وقد احتلت العبارة رقم 03 (يلتزم جميع المرؤوسين بالقرار الذي تم التوصل إليه) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.10)، تليها العبارتين رقم 06 و04 (يشجع العمل الجماعي من أجل تحقيق أداء جيد للعمل) (اتخاذ القرار يكون من طرف القائد لوحده) بمتوسط حسابي بلغ (4.02)، (3.51) على الترتيب، في حين جاءت العبارة 05 (لا توجد ثقة بين القائد والمرؤوسين) بمتوسط حسابي بلغ (2.70) بينما تحصلت العبارتين 01 و 02 (تعقد اجتماعات تنسيقية بين القائد والمرؤوسين)، (تنفذ القرارات عن طريق التشاور بين القائد والمرؤوسين) على متوسطات حسابية منخفضة وهي على الترتيب التالي: (2.04)، (2.39).

النموذج التسلطي الأبوي: وعباراته (5،7،9،10)، وقد احتلت العبارة رقم 10 (أهداف المؤسسة واضحة لجميع المرؤوسين) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عالي بلغ (3.57)، تليها العبارات رقم 05، 09، 07، (لا توجد ثقة بين القائد والمرؤوسين)، (يأخذ بآراء واقتراحات المرؤوسين)، (يتم تفويض بعض المهام للمرؤوسين) بمتوسط حسابي بلغ (2.70)، (3.00)، (3.36) على الترتيب والتي تعتبر درجات متوسطة.

النموذج الاستشاري: وعباراته (1,2,4,8,9,11)، حيث يلاحظ أن الإجابات حول العبارات 11,8,4 (الثقة متبادلة بين القائد والمرؤوسين)، (يسمح للمرؤوسين بتقديم اقتراحات وحلول)، (اتخاذ القرار يكون من طرف القائد لوحده)، وقع متوسطها الحسابي ضمن فئة القياس [4.20 - 3.41] حيث تكون درجة الموافقة عالية، وقد احتلت العبارة رقم 09 (يأخذ بآراء واقتراحات المرؤوسين) بمتوسط حسابي متوسط بلغ (3.00)، تليها العبارتين رقم 01، 02 (تعقد اجتماعات تنسيقية بين القائد والمرؤوسين) ، (تنفذ القرارات عن طريق التشاور بين القائد والمرؤوسين) على متوسطات حسابية منخفضة وهي على الترتيب التالي: (2.04)، (2.39).

نموذج الإدارة بالمشاركة: وعباراته (1,2,6,8,9,11)، حيث يلاحظ أن الإجابات حول العبارات 6,11,8 (يشجع العمل الجماعي من أجل تحقيق أداء جيد للعمل)، (الثقة متبادلة بين القائد والمرؤوسين)، (يسمح للمرؤوسين بتقديم اقتراحات وحلول) تحصلت على متوسطات حسابية عالية وهي على الترتيب التالي: (4.02)، (3.71)، (3.65)، بينما تحصلت العبارة رقم 09 (يأخذ بآراء واقتراحات المرؤوسين) على متوسط حسابي منخفض قدر بـ (3.00)، أما المرتبتين الأخيرتين فتحصلت عليهما رقم 01، 02 (تعقد اجتماعات تنسيقية بين القائد والمرؤوسين) ، (تنفذ القرارات عن طريق التشاور بين القائد والمرؤوسين) بمتوسط حسابي بلغ (2.04)، (2.39) على الترتيب والتي تعتبر درجات منخفضة.

من خلال النتائج المتحصل عليها يتضح أن المؤسسة المينائية تؤكد على أن مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار، فهو يقتصر على فئة الإطارات الذين يشغلون المناصب التسييرية والقيادية، إذ ينفردون باتخاذ القرارات الكبرى للمؤسسة وبهذا تتوقف عملية اتخاذ القرار على مستوى الإدارة العليا ، فهي تقوم على استخدام أسلوب مركزية السلطة في التسيير.

والجدير بالذكر، أن نسبة المشاركة في اتخاذ القرار هي قضية نسبية تتوقف على طبيعة القرار وعلى شخصية القائد.

ومن خلال ما سبق يتضح أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة بين نماذج القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار، وبالتالي تحقق الفرضية الجزئية الأولى.

2.8.3. تحليل عبارات لقياس نماذج القيادة من خلال تنمية الاتصالات

جدول 4. نماذج القيادة من خلال تنمية الاتصالات

العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق
12- توجيه المرؤوسين وإعطائهم التعليمات الخاصة بالعمل	,901	4,17	عالية
13- تطبيق المرؤوسين للوائح والتعليمات الصادرة من المستويات العليا	,736	4,34	عالية
14- يهتم القائد بمشكلات المرؤوسين ويعمل على حلها	1,247	3,09	متوسطة
15- لا يسمح للمرؤوسين بالاتصال بالمستويات العليا	1,138	2,78	متوسطة
16- التنظيم الغير رسمي يؤثر على التنظيم الرسمي أثناء العمل	1,087	4,04	عالية
17- يتم اطلاع المرؤوسين بكل المستجدات المتعلقة بالعمل	,995	3,97	عالية
18- العلاقة جيدة بين المرؤوسين والقائد	1,176	3,95	عالية
19- اتصال المرؤوسين بالقائد يتم بطريقة مباشرة	,917	4,19	عالية
20- السماح للمرؤوسين بتقديم تقارير على الأداء وظروف العمل	,919	3,70	عالية
21- التنسيق بين المرؤوسين من أجل أداء العمل	.861	4,17	عالية
22- العلاقة جيدة بين المرؤوسين	1,075	3,94	عالية
المجموع	1.058	3.63	عالية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر التحليل الإحصائي للبيانات الواردة في الجدول أن المتوسط العام لعبارات نماذج القيادة وتنمية الاتصالات بلغ (3.63)

وتنتمي إلى فئة المقياس [4.20 - 3.41] وهي درجة عالية بانحراف معياري بلغ (1.058).

النموذج القائد التسلطي المستغل: وعباراته من (12 إلى 15)، وقد احتلت العبارة رقم 03 (تطبيق المرؤوسين للوائح والتعليمات الصادرة من المستويات العليا) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4,34)، تليها العبارة رقم 12 (توجيه المرؤوسين وإعطائهم التعليمات الخاصة بالعمل) بمتوسط حسابي بلغ (4,17)، في حين جاءت العبارتين 15 و 14 (لا يسمح للمرؤوسين بالاتصال بالمستويات العليا)، يهتم القائد بمشكلات المرؤوسين ويعمل على حلها) بمتوسط حسابي متوسط وهي على الترتيب بلغ (2,78)، (3,09).

النموذج التسلطي الأبوي: وعباراته (14,15,16)، وقد احتلت العبارة رقم 16 (التنظيم الغير رسمي يؤثر على التنظيم الرسمي أثناء العمل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عالي بلغ (4,04)، في حين جاءت العبارتين 15 و 14 (لا يسمح للمرؤوسين بالاتصال بالمستويات العليا)، (يهتم القائد بمشكلات المرؤوسين ويعمل على حلها) بمتوسط حسابي متوسط وهي على الترتيب بلغ (2,78)، (3,09).

النموذج الاستشاري: وعباراته (12,14,17,18,19,20)، حيث يلاحظ أن الإجابات حول العبارات 19,12,17,18,20 (اتصال المرؤوسين بالقائد يتم بطريقة مباشرة)، (توجيه المرؤوسين وإعطائهم التعليمات الخاصة بالعمل)، (اتخاذ القرار يكون من طرف القائد لوحده)، (يتم اطلاع المرؤوسين بكل المستجدات المتعلقة بالعمل)، (العلاقة جيدة بين المرؤوسين والقائد)، (السماح للمرؤوسين بتقديم تقارير على الأداء وظروف العمل) وقع متوسطها الحسابي ضمن فئة القياس [4.20 - 3.41] حيث تكون درجة الموافقة عالية، بمتوسطات حسابية عالية بلغت على الترتيب التالي: (4,19)، (4,17)، (3,97)، (3,95)، (3,70)، أما المرتبة الأخيرة فتحصلت عليها العبارة رقم 14 (يهتم القائد بمشكلات المرؤوسين ويعمل على حلها) بمتوسط حسابي متوسط بلغ قيمته (3,09).

نموذج الإدارة بالمشاركة: وعباراته (14,17,18,20,21,22)، حيث يلاحظ أن الإجابات حول العبارات 22,18,17,21,20 (التنسيق بين المرؤوسين من أجل أداء العمل)، (يتم اطلاع المرؤوسين بكل المستجدات المتعلقة بالعمل)، (العلاقة جيدة بين المرؤوسين والقائد)، (العلاقة جيدة بين المرؤوسين وبين المرؤوسين) بمتوسطات حسابية عالية وهي على الترتيب التالي: (4,17)، (3,97)، (3,95)، (3,94)، (3,70) بينما تحصلت العبارة رقم 14 (يهتم القائد بمشكلات المرؤوسين ويعمل على حلها) على متوسط حسابي متوسط قدر ب (3,09).

من خلال النتائج المتحصل عليها يتضح أن الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة المينائية هو الاتصال النازل والذي يمكن القادة من إبلاغ المرؤوسين بأهداف المؤسسة سياساتها، أنظمتها، تعليماتها، ولوائحها وهذا ما صرح به أفراد العينة على تطبيقهم للأوامر الصادرة من المستويات العليا بدرجة كبيرة وفي نفس الوقت قبلهم لهذه الأخيرة وهذا ما ساهم في تحقيق فعالية المؤسسة من جهة، وتوجيه الأفراد نحو الغايات المرجوة وتوحيد الجهود.

كما يتضح أهمية الاتصال الصاعد داخل المؤسسة المينائية، حيث يسمح للمرؤوسين بتقديم اقتراحاتهم ومطالبهم وإرسال كافة المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل، ضف إلى ذلك تقوية وإقامة علاقات اجتماعية متينة ما بين القادة والمرؤوسين.

وبناء على هذه النتائج يتضح وجود علاقة بين نموذج القيادة وتنمية الاتصالات.

3.8.3. تحليل عبارات لقياس نماذج القيادة من خلال تحفيز المورد البشري

جدول 5. نماذج القيادة من خلال تحفيز المورد البشري

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
23- تتبع الإجراءات القانونية في حالة ارتكاب خطأ أثناء العمل	4,17	,917	عالية
24- استخدام أساليب التخويف والعقاب	3,56	,993	عالية
25- مساعدة المرؤوسين على الانجاز مع تهيئة بيئة العمل	3,80	.871	عالية
26- الاعتراف بمجهودات وقدرات المرؤوسين	3,65	1,085	عالية
27- تستخدم أساليب المكافآت والتشجيع	3,66	1.146	عالية

عالية	1.001	3.77	28- توجد رقابة أثناء العمل
عالية	1.039	3.71	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أعربت نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي العام لعبارات نماذج القيادة والتحفيز بلغ (3.71) أي ضمن دلالة القياس العالية، وتنتمي إلى فئة المقياس [4.20 - 3.41] بانحراف معياري (1.039).

النموذج القائد التسلطي المستغل: وعباراته (23، 24)، وقد تحصلت العبارتين رقم 23 و 24 (تتبع الإجراءات القانونية في حالة ارتكاب خطأ أثناء العمل)، (استخدام أساليب التخويف والعقاب) بمتوسط حسابي بلغ (4,17)، (3,56) على الترتيب والتي تعتبر درجات عالية.

النموذج التسلطي الأبوي: وعباراته (24، 27)، وقد تحصلت العبارتين رقم 27 و 24 (تستخدم أساليب المكافآت والتشجيع)، (استخدام أساليب التخويف والعقاب) على متوسط حسابي بلغ (3.66)، (3,56) والتي تعتبر درجات عالية.

النموذج الاستشاري: وعباراته من (24 إلى 27)، والملاحظ من خلال الجدول أن العبارات الأربعة تحصلت على متوسطات حسابية عالية، وقد احتلت العبارة رقم 25 (مساعدة المرؤوسين على الانجاز مع تهيئة بيئة العمل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.80) تليها العبارات 27 و 26 و 24 (تستخدم أساليب المكافآت والتشجيع)، (الاعتراف بمجهودات وقدرات المرؤوسين)، (استخدام أساليب التخويف والعقاب) بمتوسطات حسابية بلغت (3.66)، (3.65)، (3.56) على الترتيب.

نموذج الإدارة بالمشاركة: وعباراته (27، 28)، وقد تحصلت العبارتين رقم 28 و 27 (توجد رقابة أثناء العمل)، (تستخدم أساليب المكافآت والتشجيع) بمتوسط حسابي بلغ (3.77) ، (3.66) على الترتيب والتي تعتبر درجات عالية.

نستخلص من كل ما سبق أن نموذج القائد التسلطي المستغل من خلال التحفيز غير مطبق داخل المؤسسة المينائية، لأن هذا النموذج ينادي إلى استخدام العقاب والتهديد فقط، إلا أن إدارة المؤسسة المينائية تستخدم أسلوبين في التحفيز: أسلوب التهديد والعقاب وأسلوب المكافآت والتشجيعات، وهذا ما ينص عليه كل من النموذجين الأبوي والاستشاري، أما فيما يخص نموذج الإدارة بالمشاركة والتي ركزت على الرقابة الذاتية التي تحل محل الرقابة الرسمية وهذا حقيقة ما لمسناه داخل المؤسسة.

4. خاتمة.

نستخلص من خلال هذه الدراسة أن القيادة كعملية إدارية تمثل أهم عنصر تضمن للمؤسسة بقائها واستمرارها ونجاحها، وأن القائد الكفاء هو الذي يضمن ذلك. ولهذا يتوجب علينا قبل أن نتحدث على تنمية المورد البشري (المرؤوسين) يجب أن ننمي قدرات القائد أولاً للقيام بعملية القيادة؛ وهكذا نختار القائد المدرب والكفاء، والذي يتمتع بقدرات ومواهب قيادية تؤهله لقيادة المؤسسة من جهة والتأثير وتوجيه وتحريك جهود وطاقات الأفراد العاملين بالمؤسسة من جهة أخرى. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أظهرت الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نماذج القيادة وتنمية الموارد البشرية المطبقة بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، ويظهر ذلك من خلال النتائج الجزئية التالية:

- ✓ توجد علاقة بين نموذج القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار.
- ✓ توجد علاقة بين نموذج القيادة وتنمية الاتصالات.
- ✓ توجد علاقة بين نموذج القيادة وتحفيز المورد البشري.

5. التوصيات.

على ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، نقوم بتقديم بعض التوصيات التي نراها أكثر ملائمة في تطوير نماذج القيادة وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة:

- ◀ العمل على توفير إطارات قيادية مؤهلة ومدربة.
- ◀ ضرورة تميمين مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، وفي إعداد الخطط لتحسين الجودة.
- ◀ توفير الظروف المناسبة لإتاحة الفرصة أمام كافة العاملين بأن يساهموا بأقصى طاقتهم في جهود التحسين المستمر.
- ◀ خلق الثقة بين الإدارة والعاملين من خلال الممارسات اليومية للإدارة العليا مع باقي المستويات التنظيمية بالمؤسسة.
- ◀ ضرورة تبني الإدارة العليا مبدأ اللامركزية وتفويض السلطات كمنهج حديث لتسيير المؤسسة.
- ◀ التركيز أكثر على تطوير قنوات الاتصالات، بجانبها الاتصال الداخلي بين مختلف مستويات المؤسسة والاتصال الخارجي مع العملاء وكافة المتعاملين مع المؤسسة.

- ◀ الاهتمام بتوظيف أفضل الكفاءات عن طريق اختيار وتعيين العاملين وفق معايير موضوعية لضمان جودة خدماتها.
- ◀ العمل على تنظيم دورات تدريبية لتحسين مستوى أداء جميع العاملين بالمؤسسة.

المراجع والإحالات.

- أحمد زكي بدوي. (1993). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. بيروت- لبنان: مكتبة لبنان.
- حسين حريم. (2006). مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات- العمليات الإدارية - وظائف المنظمة). الأردن: دار الحامد.
- سعاد نائف البرنوطي. (2008). افدارة (أساسيات إدارة الأعمال). عمان،الأردن: دار وائل.
- طارق طه. (2007). إدارة الأعمال -منهج حديث معاصر. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- عبد الرحمان محمد عيساوي. (1999). الإحصاء السيكولوجي التطبيقي . الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- عبد الفتاح بوخمخم. (2001). إدارة الموارد البشرية. الجزائر: مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة.
- فريديريك معتوق. (2001). معجم العلوم الاجتماعية. لبنان: أكاديميا .
- فضيل دليو وآخرون. (2003). الاتصال في المؤسسة. قسنطينة، الجزائر: مؤسسة الزهراء.
- فيصل حسونة. (2008). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار أسامة.
- محمد رفعت المقداد. (2001). تنمية الموارد البشرية في سورية ما بين عامي 1960 و 1994. مجلة الآداب والعلوم الإنسانية (2)، 30.
- محمد عاطف غيث. (2004). قاموس علم الاجتماع. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- يوسف حجيم الطائي وآخرون. (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل. عمان، الأردن: مؤسسة الوراق.