



علاقة نماذج القيادة بتنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بمركب تكرير البترول -سكيكدة-

The Relationship of leadership models on the development of human resources
Applied study on Petroleum refinery of Skikda

أ/ديب صورية
جامعة 20 اوت 55سكيكدة
المخبر ECOFIMA
Email soravadib256@yahoo.fr

د /بوغليطة الهام
جامعة 20 اوت 55سكيكدة
المخبر ECOFIMA
Email ilhemboug@yahoo.fr

Abstract : The aim of this study is to highlight the leadership models and their importance within the institutions and their relationship on the development of human resources which is regarded as an essential element of success. In order to reach this goal, we started to look for the theoretical aspect that reveals the basic concepts of leadership models in Likert and human resources. Then, the relationship between them was clarified to present the most important methods for the development of human factor. Concerning the practical side, we relied on a form as a tool for the study which consisted set of questions directed to a sample of human resources, including the staff and complex employees. The study summarizes that the complex management excludes the authoritarian form of leadership. Thus, it combines both advisory and management models to participate. According to our analysis of data, it reveals that the models of leadership in the complex have a positive effect on the development of human factor under the following three methods: decision-making, communication and stimulation.
Key words: leadership models, human

المخلص: تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على نماذج القيادة وأهميتها داخل المؤسسات، وعلاقتها بتنمية المورد البشري كون هذا الأخير من العناصر الأساسية للنجاح، وللوصول إلى هذا الهدف بدأنا البحث بجانب نظري تلخص في عرض مفاهيم أساسية عن نماذج القيادة عند ليكرت والموارد البشرية، ثم بعدها توضيح العلاقة بينهما في عرض أهم الأساليب لتنمية العنصر البشري. أما الجانب التطبيقي اعتمدنا على استمارة كأداة للدراسة تضمنت مجموعة من الأسئلة موجهة إلى عينة من الموارد البشرية تشمل موظفي وعمال المركب. ولقد خلصت الدراسة إلى أن إدارة المركب تستعيد النموذج القيادي التسلطي، وبالتالي فهي تجمع بين النموذج الاستشاري، ونموذج الإدارة بالمشاركة. ومن خلال تحليلنا لبيانات الاستمارة اتضح أن لنماذج القيادة في المركب تأثير ايجابي على تنمية العنصر البشري من خلال الأساليب الثلاثة: اتخاذ القرار، الاتصال، التحفيز.
الكلمات المفتاحية: نماذج القيادة، تنمية المورد البشري، مركب تكرير البترول -سكيكدة.

تصنيف JEL: A1, L3

مقدمة:

يعرف العالم اليوم تطورا ملحوظا في جميع الميادين، وخاصة ما شهدته مختلف المؤسسات الاقتصادية سواء في الجانب التكنولوجي، أو حتى في أنظمة التسيير وهذا حتى تضمن البقاء والاستمرارية، والتي لن تتحقق إلا بوجود موارد بشرية تتصف بمؤهلات علمية عالية، بالإضافة إلى عنصر أكثر أهمية وهو الأسلوب القيادي المتبع في المؤسسة.

لأجل هذا فنوع القيادة الإدارية مهم جدا في تحقيق أهداف المؤسسة وضمانا للوصول للتميز والجودة، وبالتالي فنجاح المؤسسة متوقف على العنصر البشري الكفاء والنموذج القيادي المتبع، ولقد ركزنا في بحثنا على النماذج الأربعة لليكرت وهي: النموذج التحكيمي المستغل، النموذج التحكيمي المعتدل، النموذج الاستشاري، ونموذج الإدارة بالمشاركة.

مشكلة الدراسة وأهميتها

يعتبر المورد البشري عصب العملية الإنتاجية للمؤسسة حيث يتم من خلاله تحقيق الاتصال المطلوب بالعملاء، والتعرف على حاجاتهم بهدف جذبهم إلى المؤسسة، بالإضافة إلى أهمية العنصر البشري في التسيير العقلاني والرشيد من أجل تحقيق أهدافها المسطرة، فهو يعتبر العنصر الأساسي في جميع أقسام المؤسسة وكذلك يساهم في إعطاء صورة جيدة عنها، ولقد قمنا بإسقاط الجانب النظري للدراسة على مركب تكرير البترول (سكيكدة) كدراسة ميدانية، وبناءا على ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي: ما هو النموذج القيادي المطبق داخل المركب وما علاقته بتنمية المورد البشري ؟

الأسئلة الفرعية:

- مامدى تأثير نموذج القيادة المطبق داخل المركب على اتخاذ القرارات ؟
- ما مدى تأثير نموذج القيادة المعتمد على اتصالات العمال والموظفين داخل المركب؟
- ما مدى تأثير نموذج القيادة المعمول به على تحفيز العمال والموظفين داخل المؤسسة محل

الدراسة ؟

فرضيات الدراسة:

من اجل الإجابة على الأسئلة المطروحة سابقا نضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

هناك تأثير ايجابي للنموذج القيادي المطبق داخل المركب على تنمية المورد البشري.

الفرضيات الجزئية:

1-النموذج القيادي المطبق داخل المركب يفتح المجال لفئة واسعة من الموارد البشرية

لاتخاذ القرار.

2-يسمح النموذج القيادي المعمول به داخل المركب بتوسيع دائرة الاتصالات.

3-يوجد تأثير للنموذج القيادي المطبق على تحفيز العنصر البشري داخل المركب.

أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على بعض المفاهيم المتعلقة بنماذج القيادة وتنمية المورد البشري، والعمل على معرفة عما إذا كان هناك اهتمام بتطوير المورد البشري في المؤسسة عموماً وبالخصوص المورد البشري داخل مركب تكرير البترول بولاية سكيكدة وفي الأخير دراسة مدى تأثير نموذج القيادة المطبق داخل المؤسسة محل الدراسة على تنمية العنصر البشري .

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في تبيان دور نماذج القيادة في تسيير المؤسسات، حيث يعتبر نموذج القيادة المطبق ذا أهمية كبيرة في التأثير على تحسين وتسهيل المعاملات والنشاطات داخل المؤسسة، فالنموذج القيادي المثالي يضمن فعاليته فيها وتأثيره الايجابي على أدائها، وأهميته في تحقيق العديد من المزايا تمكها من التفوق، وذلك من خلال تقديم هذه الدراسة وتطبيقها على أحد المؤسسات التي أخذناها كنموذج وهو مركب تكرير البترول بولاية سكيكدة لمعرفة الدور الحيوي الذي تلعبه نماذج القيادة المثالية وما تقدمه من تحسينات في الأداء، من أجل طرح منتج متميز في السوق من شأنه أن يساعد المركب على الارتقاء والريادة.

منهجية الدراسة:

يحتوي هذا البحث على جانبين، الجانب النظري وفيه تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي لأهم ما ورد في الكتب والمراجع المتعلقة بموضوعي نماذج القيادة، تنمية الموارد البشرية أما الجانب الميداني فتم فيه الاعتماد على استمارة موجهة لموظفي وعمال المركب وعددهم اثنان وثلاثون (32) .

الجانب النظري للدراسة

أولاً: نماذج القيادة

1-تعريف القيادة:

أصبح الجهد العامل الحاسم لتحديد الفعالية، وعليه بدأ الاهتمام بموضوع القيادة في عملية التسيير واعتمدت النظريات الكلاسيكية في ربط القيادة بمنصب العمل الرسمي وممارسة للسلطة القانونية حسب مفهوم البيروقراطية، وجاء انتقاد تيار العلاقات الإنسانية كمدخل أساسي لموضوع القيادة ودوره في زيادة الفعالية التنظيمية، بحيث يمكن اعتبار القيادة على أنها القدرة في التأثير على سلوكيات الأفراد وتحدد الاتجاه والأهداف وتدفع العامل إلى إحداث التغيير الايجابي وتساعد على تحقيق الفعالية، وهذا يعني تلازم كل من الإدارة والقيادة لكي تتحقق الفعالية التنظيمية.

القيادة هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة¹.

عرف رنيس ليكارت القيادة على أنها: " قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم

وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة"². وعلى هذا الأساس يمكننا القول أن القاسم المشترك بين التعريفين السابقين هو أنها عملية تأثير شخصي يمارس على مجموعة من الأشخاص عن طريق الاتصالات وتحفيزهم للوصول إلى هدف معين.

2- أنماط القيادة حسب ليكارت: يتضح نموذج ليكارت أن أنماط القيادة تتمثل في أربعة أنماط هي:³

أ-النمط الأول:القيادة التحكمية المستغلة : والقائد في هذا الإطار يتصف بالآتي:

1-أوتوقراطي للغاية،ويقود بالسلطة الرسمية،ويتخذ القرارات وحده؛

2-لا يثق في مرؤوسيه، إلا بنسبة ضئيلة للغاية؛

3-يعتمد في تحفيز مرؤوسيه، على أسلوب التهديد،والعقاب أساسا،وقليلا من التقدير أو الشناء؛

4-يعتمد في الاتصال على قناة واحدة،هي من أعلى إلى أسفل،ولا يسمح بالاتصالات من أسفل إلى أعلى.

ب- النمط الثاني:القيادة التحكمية المعتدلة:والقائد في هذا النمط يتصف بالآتي:

1-تتصاعد ثقته في مرؤوسيه نسبيا؛

2-يعتمد في دفع مرؤوسيه للعمل على الترغيب والتقدير،مع قليل من التهديد والعقاب؛

3-يسمح ببعض الاتصالات من أسفل إلى أعلى؛

4-يسمح لمرؤوسيه بإبداء آرائهم وأفكارهم؛

5-يسمح بتفويض السلطة في اتخاذ القرارات، ولكن من خلال مراقبة قريبة وثيقة ومكثفة.

ج -النمط الثالث:القيادة الديمقراطية الاستشارية ويتصف القائد في هذا النمط بالآتي:

1-تتصاعد ثقة القائد في كفاءة مرؤوسيه ومقدرتهم،ولكن إلى حدود معينة،أي أن الثقة ليست مطلقة

وكاملة تماما؛

2-يحاول في العادة، الاستفادة من آراء وأفكار مرؤوسيه بطريقة بناءة؛

3-يستخدم التحفيز مرؤوسيه كثيرا من الأساليب الإيجابية؛

4-يسمح بالاتصالات في اتجاهين؛

5-يخطط للسياسات العامة العريضة،ويتخذ وحده القرارات المهمة،ولكنه يعطي صلاحية اتخاذ

القرارات لمرؤوسيه فيما دون ذلك ويعمل على الاستشارة في الظروف غير العادية.

د-النمط الرابع:القيادة الديمقراطية بالمشاركة

ويتصف القائد في هذا النمط بالآتي:

1. لديه ثقة كاملة في مرؤوسيه وفي جميع الأحوال؛

2. يشجع آراء مرؤوسيه وأفكارهم،ويستخدمها بطريقة بناءة؛

3. يمنح المكافآت لمؤوسيه، عند الاشتراك والمشاركة مجالات مختلفة، مثل: تحديد الأهداف، تقويم نتائج الأداء؛

4. يتخذ القرارات بصورة مشتركة مع مؤوسيه، وفي المستويات التنظيمية ؛

5. يشجع الاتصالات في جميع الاتجاهات؛

6. يؤمن بالعمل كفريق واحد ويرى ليكرت وزملاؤه أن النمط الرابع الديمقراطي بالمشاركة، هو أفضل النماذج جميعا، وأهمها للتطوير وذلك من حيث زيادة كفاءة أداء المنظمة وفعاليتها ولاحظ ليكرت أن المديرين، الذين يستخدمون هذا النموذج في الإدارة، في عملياتهم ونشاطاتهم، يحققون أقصى حالات النجاح، كقادة إداريين.

ثانيا: مفهوم تنمية الموارد البشرية:

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، لكن يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة، حيث يرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ماهي إلا نشاط روتيني يشمل على نواحي تنفيذية مثل: حفظ ملفات وسجلات العمال... الخ، في حين من ناحية أخرى يرى أصحاب وجهة النظر الحديثة، أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية الوظائف الأخرى - إنتاج، تسويق، تمويل...⁴

ومن هنا كان لإدارة الموارد البشرية تسميات عديدة أبرزها إدارة القوى العاملة، إدارة شؤون العاملين، إدارة الموارد البشرية وإدارة المستخدمين، كما أعطيت لها تعاريف مختلفة فقد عرفت بأنها " ذلك النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للمؤسسة بالكم والنوع المناسبين، وبما يخدم أهداف المؤسسة ويرغمهم على البقاء في خدمتها، ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها".

كما عرفها آخرون على أنها "الإدارة المسئولة عن تمكين المؤسسة في بناء مجموعة من المزايا الإستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال مجموعة من العمليات التي تتضمن التخطيط، التنظيم، التوظيف ورقابة العاملين في المؤسسة، وقيادتهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية"⁵

بالإضافة إلى ذلك تعتبر إدارة الموارد البشرية "ذلك التخصيص في إدارة الأعمال الذي يهتم بكل ما يتعلق بالعاملين الذين يحتاجهم أية منظمة أعمال، وهذا يشمل توفيرهم بالأعداد والمؤهلات المناسبة ومنحهم الأجور والمكافآت التي تضمن بقاءهم واستخدامهم في الوظائف المعنية بها، وتطويرهم ليكونوا مؤهلين لإشغال وظائف مهمة في المستقبل والحفاظ على أمنهم وسلامتهم والاهتمام بكل ما يتعلق بإنجازاتهم ودوامهم وانضباطهم وترقيتهم وإنهاء خدمتهم"⁶

2- أهداف إدارة الموارد البشرية:

من خلال الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية فإنه يمكن استنتاج أهداف الإدارة التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها والتي تتجسد فيما يلي⁷:

1-2- تحقيق الكفاءة الإنتاجية: يتم تحقيق الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية والتي تمتلكها المؤسسة، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة، على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها، وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام، الذي ينتج عنه مخرجات بالكميات والمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ماتقوم به من وظائف وممارسات، تجعل المورد البشري مؤهلاً، مدرباً محفزاً، لديه ولاء وانتماء للعمل والمؤسسة، التي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية.

2-2- تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي: الكفاءة الإنتاجية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء في المؤسسة، فتحقيق مخرجات بكفاءة عالية، لدى عملاء المؤسسة، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات تدريب وتوعية للموارد البشرية تبرز فيها الأهمية البالغة لمسألة الجودة ورضا الزبائن.

3- مفهوم تنمية الموارد البشرية:

إن تنمية الموارد البشرية تعتبر أساساً للتنمية الإنسانية المستدامة، وغنى عن القول أن اليابان تعتبر مثالا يحتذى به على الدولة الفقيرة بمواردها الطبيعية والتي استطاعت باعتمادها على تنمية مواردها البشرية أن تحقق التقدم التكنولوجي الهائل وتحتل المراتب الأولى في القوة الاقتصادية العالمية.

تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: " إعداد العنصر البشري إعداداً صحيحاً بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس انه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلاً عن زيادة طاقاته وجهوده"⁸.

تنمية الموارد البشرية: "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"⁹.

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"¹⁰.

4- أهداف تنمية الموارد البشرية:

- رفع القدرة الإنتاجية في الشركة لأقصى الدرجات الممكنة؛
- العمل على التطوير الدائم المثمر للكفاءة البشرية لتنمية قدراتهم لأقصى حد وتوظيفها بشكل صحيح؛
- العمل على تنمية قدرة الابتكار وتبني أفكار جديدة وتنفيذها لدفع عجلة الإنتاج في الشركة للأمام؛
- دعم النظام الإداري في الشركة؛

-تقسيم وتنظيم العمل وفقا لقدرات ومهارات الموظفين؛
-تحجيم سيطرة العمالة الأجنبية على المناصب العليا أو الاستغناء عنها بعد الوصول للنتائج المطلوبة من كفاءات الشركة.¹¹

ثالثا:أساليب القيادة في تنمية الموارد البشرية

يعتمد القادة في مختلف المؤسسات على أساليب للتسيير يكون العنصر البشري هو الركيزة الأساسية والنواة الحقيقية لها من أجل تحقيق أهدافها المسطرة، ومن بين هذه الأساليب نذكر أهمها:

1-المشاركة في اتخاذ القرار:من الأساليب التي تلجأ إليها الإدارات عادة لتقوية العلاقة بينها وبين العمال،كون أن المشاركة في اتخاذ القرار تعمل على تسريع العمل وتحقيق ديناميكية بين العامل والإدارة بحيث يشعر العامل أن المؤسسة ملكية خاصة له وبقائها يعني بقاء العامل، بالإضافة أن حق اتخاذ القرار ينمي عند العامل روح المبادرة والعمل الجماعي الذي يخلق الإبداع والابتكار من خلال الاقتراحات المقدمة حول مختلف الأنشطة. وبهذا فنجاح أي تنظيم يعتمد على مدى مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار.

2-تنمية الاتصالات:يعتبر الاتصال اللبنة الأساسية داخل أي تنظيم، حيث يعتبر أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للعمال،فمن خلاله يمكن توجيه العاملين من أجل توطيد العلاقات داخل المؤسسة،بالإضافة إلى ذلك فهو يعمل على التنسيق بين مختلف الوحدات والأقسام من أجل الإسراع في وتيرة العمل ، وتحقيق الأهداف في الوقت المناسب.

3-التحفيز: ترتبط الفعالية التنظيمية بعملية التحفيز، والتحفيز هو: "تلك العملية التي يتم فيها جعل الفرد يرغب ويندفع في بذل مستويات عالية من الجهود لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافه الذاتية"¹².

يقصد به تشجيع الأفراد واستنهاض هممهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المنشأة، وأنظمة المكافآت والتشجيع من العوامل الأساسية لتنمية العنصر البشري، فالتحفيز يلعب دورا كبيرا في تحريك دافعية الأفراد نحو العمل ويزيد من الرغبة عندهم، ويرفع معنوياتهم لبذل مجهودات مضاعفة في سبيل مؤسستهم.

الجانب التطبيقي للدراسة

أولا:التعريف بمركب تكرير البترول سكيكدة

1-التعريف بالمركب: يقع هذا المركب ضمن دائرة المنطقة الصناعية لمدينة سكيكدة على بعد 8 كلم شرق مدينة سكيكدة وعلى بعد 2 كلم من البحر المتوسط وتقدر مساحته 190 هكتار، وتم إنشاء هذه الشركة من قبل الشركة الإيطالية "سنام بروجيتي"، وقد بدأت الأشغال بها في 02 جانفي 1976، حيث باشرت في الإنتاج بشهر مارس 1980 وتضم الشركة 1500 عامل دائم و125 عامل مؤقت وهذا حسب آخر الإحصائيات.

2- مهام المركب: تتمثل مهام المركب في:

-تحويل البترول المستورد بقدرة إنتاجية تصل إلى 271.100طن/سنويا.

-يمكن إظهار منتجات المركب واستعمالاتها في الجدول التالي:

الجدول رقم 01 منتجات المركب واستعمالاتها:

لمنتجات	لاستعمال
لبروبان-الإيثان	بقود في المنزل
لنزين عادي لنزين ممتاز	بقود السيارات والشاحنات
لنزين نفتا:أ،ب،ج	لصناعات البتروكيمياوية
لبيروزان	بقود الطائرات
لمازوت السوق الداخلي والخارجي	بقود الشاحنات والسيارات أو في المنزل.
لعطور:بنزين، طوليان، براكسيلان، أكسلان، مزيج أكسلان	لصناعة الطلاء، بلاستيك، صيدلة.
لفت الطرقات، زفت مؤكسد	لطرقات وسقوف العمارات
ليوت محصنة، زيوت ثقيلة	بقود البواخر، المراجل

المصدر:دائرة الموارد البشرية

ثانيا: تحليل محاور الاستمارة

1-البيانات المتعلقة بمدى اتخاذ القرار في المركب:في هذا المحور سيتم التعرف على مدى اتخاذ القرار في المركب ومحاولة معرفة نطاق ذلك من خلال إجابات أفراد العينة وهل يقتصر ذلك على نطاق ضيق أم يمتد إلى شريحة كبيرة من الموظفين والعمال،وهذا يسهل معرفة نوع القيادة المتبعة في المركب ،وفي سبيل ذلك تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري على فقرات هذا المحور للتعرف على درجة الموافقة.

الجدول رقم:02 المؤشرات الإحصائية الخاصة بالمحور الثاني المتعلقة بمدى اتخاذ القرار داخل المركب.

المرج	لوافق بشدة		لير موافق		لحايد		لوافق		لوافق بشدة		لانحراف المعياري	لمتوسط الحسابي	
	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%			
لالي	3.		3.		12.		43.	1.	37.	1.	0.96	4.0	لاستعانة بخبرات والتجارب
لالي	9.		9.		12.		34.	1.	34.	1.	1.29	3.7	لحركية الأنظمة والاقتصاد
لالي					18.		46.	1.	34.	1.	0.72	4.1	لارات رؤساء الأقسام
لالي			3.		12.		59.	1.	25.		0.71	4.0	لوث العمليات والبرامج الآلية
لالي	3.		2.		12.		41.	1.	35.	1.	0.95	4.0	لعلى مشاركة جميع عمال

المدير فقط.	3.5	1.24	25.4	10	31.1	18.4	18.4	6.	6.
مجلس الإدارة	4.1	0.98	43.4	17	37.4	12.4	3.	3.	3.
إني	421.3	410.4							

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن اتجاهات عينة الدراسة ايجابية نحو فقرات الفرضية الأولى، وذلك لأن المتوسط الحسابي العام قد بلغ 3.421 وهو متوسط يقع ضمن الفئة [3.41- 4.20] من فئات مقياس ليكارت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى خيار جيد جداً، وهو ما يعني أن أفراد العينة، وبصفة عامة موافقون على أن اتخاذ القرار في المركب يفتح المجال لفئة واسعة من الموارد البشرية لاتخاذ القرارات، كما أن كل متوسطات الفقرات أكبر من 3.41 وأقل من 4.20، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة يوافقون على معظم العبارات حيث نجد:

في المرتبة الأولى الفقرة: "اتخاذ القرار يعتمد على قرارات رؤساء الأقسام" بمتوسط 4.16، أي أن أفراد العينة موافقون على أن اتخاذ القرار يعتمد على رؤساء الأقسام، وهذا يعني أن اتخاذ القرار ليس تسليطي مستغل، بل يعتمد على مجموعة من الأفراد، ثم الفقرة "اتخاذ القرار يكون من قبل مجلس الإدارة" بمتوسط 4.16 حيث توافق أفراد العينة على أن اتخاذ القرار يكون من قبل مجلس الإدارة، وهذا منطقياً لكون المركب من الشركات العمومية فيكون اتخاذ القرار مشترك وجماعي في أيدي مجموعة من الأفراد.

تأتي بعد ذلك الفقرة "اتخاذ القرار يعتمد على الاستعانة بخبرات والتجارب السابقة" في المرتبة الثالثة حيث يوافق أفراد العينة على أن إدارة المركب تقوم بالاستعانة بخبرات والتجارب السابقة وهذا أمر مهم وخاصة إذا تعرض المركب لحالات مشابهة لحالات ماضية مر بها المركب، تليها الفقرة "قرارات المركب تتوقف على مشاركة جميع عمال وموظفي المركب" في المرتبة الرابعة بمتوسط 4.07، حيث يوافق أفراد العينة على أن اتخاذ القرار يشارك فيه كل العمال والموظفين وهذا يوضح أن النموذج القيادي حسب رأي أفراد العينة وديمقراطي يعتمد على المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار. كما يوافق أفراد عينة الدراسة على الفقرة "اتخاذ القرار يعتمد على بحوث العمليات والبرامج الآلية" بمتوسط 4.06 وتحتل المرتبة الخامسة حيث يرون أن المركب يعتمد على بحوث العمليات وبرامج الية لكن هناك بعض القرارات لا يمكن الاستعانة بهذه البرامج، نظراً لكون ظهور مستجدات على السوق أو حالات تستوجب السرعة وإلا كانت النتائج وخيمة.

بعد ذلك تأتي الفقرة "اتخاذ القرار يعتمد على حركية الأنظمة والاقتصاد القياسي" في المرتبة السادسة بمتوسط 3.75 حيث أن أفراد العينة يوافقون أن اتخاذ القرار في المركب يعتمد على حركية الأنظمة والاقتصاد القياسي لكن تبقى هذه الفقرة تأتي في المرتبة ما قبل الأخيرة نظراً لجهل الكثير من أفراد العينة هذه التقنيات أو كون أفراد العينة لا يفضلونها نظراً لأنها تستغرق وقتاً معتبراً، وأخيراً الفقرة "اتخاذ القرار يكون من قبل المدير فقط" بمتوسط 3.50، حيث أن أفراد العينة يوافقون على أن اتخاذ القرار يكون مقتصرًا على المدير فحسب، نظراً لرأيهم الشخصي أو

لعدم فهم الفقرة ، أو راجع كون المدير ذا شخصية قوية ، وصارم في تعاملاته مع الآخرين ، وهذا طبعاً لا يعني أنه سلمي أو ديكتاتوري أو تسلطي مستغل .

وكتنتيجة لما سبق ، فإن مدى تأثير النموذج القيادي على اتخاذ القرار جيدة جداً .

2-البيانات المتعلقة بمدى تأثير النموذج القيادي المطبق على الاتصالات داخل المركب: في هذا المحور سيتم التعرف على نطاق الاتصالات في المركب ومحاولة معرفة أنواعها ذلك من خلال إجابات أفراد العينة وهل يقتصر ذلك على نطاق ضيق أم يتسع في اتجاهات مختلفة ، وهذا يسهل معرفة نوع القيادة المتبعة في المركب .

الجدول رقم: 03 المؤشرات الإحصائية الخاصة بالمحور الثالث المتعلقة بتأثير نموذج القيادة المطبق

عبارة	التوسط الحسابي	الانحراف المعياري	وافق بشدة		وافق		حايد		غير موافق		بغير موافق بشدة		درجة الموافقة
			%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	
تصالات في المركب كلية ،شاملة بين جميع العمال والموظفين .	3.9	1.07	34.4	11	40.6	13	12.1	4	9.4	3	3.0	1	مالية
تتمد المركب على الاتصالات الصناعية	3.5	1.13	15.6	5	46.9	15	21.4	7	6.1	2	9.4	3	مالية
تتمد المركب على الاتصالات النازلة	3.5	0.94	9.4	3	59.4	19	15.6	5	12.1	4	3.0	1	مالية
تتمد المركب على الاتصالات الشبكية	3.9	0.99	31.1	10	37.3	12	25.6	8	3.0	1	3.0	1	مالية
تتمد المركب على الاتصالات الأفقية	3.6	1.03	25.6	8	34.4	11	25.6	8	15.6	5	3.0	1	مالية
تتمد المركب على الاتصالات الإلكترونية	3.8	0.99	21.4	7	53.1	17	12.1	4	9.4	3	3.0	1	مالية
تصالات محدودة بين رؤساء الأقسام .	3.7	1.02	21.4	7	46.9	15	12.1	4	18.4	6	3.0	1	مالية
توسط الكلي للمحور الثالث	3.75	0.68											مالية

داخل المركب على الاتصالات.

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن اتجاهات عينة الدراسة ايجابية نحو فقرات الفرضية الثانية ، وذلك لأن المتوسط الحسابي العام قد بلغ 3.751 وهو متوسط يقع ضمن الفئة [3.41- 4.20] من فئات مقياس ليكرت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى خيار جيد جداً، وهو ما يعني أن أفراد العينة، وبصفة عامة موافقون على أن النموذج القيادي المعمول به داخل المركب يسمح بتوسيع دائرة الاتصالات ، كما أن كل متوسطات الفقرات أكبر من 3.41 وأقل من 4.20 ، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة يوافقون على معظم العبارات حيث نجد:

في المرتبة الأولى الفقرة : " الاتصالات في المركب كلية ،شاملة بين جميع العمال والموظفين." بمتوسط 3.94، أي أن أفراد العينة موافقون على أن الاتصالات في المركب تكون شاملة بين جميع

العمال والموظفين ، وهذا يعني أن النموذج القيادي ليس تسلطي ، بل يعتمد على الاستشارة والمشاركة، ثم الفقرة" يعتمد المركب على الاتصالات الشبكية" بمتوسط 3.91 حيث توافق أفراد العينة على أن الاتصالات تكون شبكية، وهذا يدعم إجابات أفراد العينة على الفقرة السابقة. تأتي بعد ذلك الفقرة" يعتمد المركب على الاتصالات الإلكترونية " في المرتبة الثالثة حيث يوافق أفراد العينة على أن إدارة المركب تعتمد على برامج آلية وشبكات إلكترونية تعمل على تسهيل الاتصالات بين مختلف المصالح وهذا أمر مهم ، يضمن السرعة في تأدية المهام ، تلها الفقرة" الاتصالات محدودة بين رؤساء الأقسام." في المرتبة الرابعة بمتوسط 3.72، حيث يوافق أفراد العينة على أن الاتصالات محدودة بين رؤساء الأقسام ، وهذا نظرا لاعتقاد أفراد العينة أن القرارات النهائية تكون على مستوى رؤساء الأقسام ، كما يوافق أفراد عينة الدراسة على الفقرة " يعتمد المركب على الاتصالات الأفقية " بمتوسط 3.69 في المرتبة الخامسة حيث يرون أن المركب يعتمد على الاتصالات الأفقية، وهذا يدعم إجابات أفراد العينة على الفقرة السابقة ، بحيث يرون أن الاتصالات تكون أفقية للتنسيق وتكامل الوظائف الإدارية بهدف تسريع وتيرة العمل من أجل تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة لها.

بعد ذلك تأتي الفقرة" يعتمد المركب على الاتصالات النازلة " في المرتبة السادسة بمتوسط 3.59 حيث أن أفراد العينة يوافقون أن اتصالات المركب تكون نازلة وهذا منطقيا ، لأن هذا النوع من الاتصالات لاتخلو منه أي مؤسسة ، نظرا للقرارات الصادرة من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى وإلى الإدارة الدنيا بهدف التنظيم والتوجيه. وأخيرا الفقرة" يعتمد المركب على الاتصالات الصاعدة " بمتوسط 3.53 ، حيث أن أفراد العينة يوافقون على أن الاتصالات تكون كذلك صاعدة ، نظرا لاتصال الموظفين والعمال برؤساء الأقسام والمدير ، واتصال رؤساء الأقسام بالمدير.

وكنتيجة لما سبق، فإن مدى تأثير النموذج القيادي على الاتصالات جيدة جدا.

3-البيانات المتعلقة بمدى تأثير النموذج القيادي المطبق على التحفيز داخل المركب: في هذا المحور سيتم التعرف على إمكانية منح إدارة المركب تحفيزات للعمال والموظفين في المركب ومحاولة معرفة أنواعها ذلك من خلال إجابات أفراد العينة. وهل يقتصر ذلك على فئات من الموظفين دون فئات أخرى، وهل تكون مقتصرة على الإطارات والكوادر فقط أو شاملة لكل الموارد البشرية داخل المركب. الجدول رقم:04 المؤشرات الإحصائية الخاصة بالمحور الرابع المتعلقة بتأثير نموذج القيادة المطبق داخل المركب على التحفيز

عبارة	متوسط الحسابي	انحراف المعياري		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
منح إدارة المركب خدمات اجتماعية عائلية	4.16	0.723	11	34.4	15	46.9	6	18.8			

3.3	2	21.9	7	40.6	13	28.1	9	1.019	3.84	يرسل المركب بعثات تكوينية تدريبية للأفراد الموظفين على العمل
3.1	9	3.1	1	37.5	12	21.9	7	1.359	3.34	سهل إدارة المركب على تقدير المهمة المنجزة من قبل الفرد والاعتراف بقدراته
3.4	3	3.1	1	62.5	20	18.8	6	1.070	3.78	حرس إدارة المركب على ترقية الأفراد أكثر نشاطا
3.3	2	12.5	4	65.6	21	15.6	5	0.734	3.91	منح إدارة المركب حوافز رمزية تشجيعية
		9.4	3	40.6	13	46.9	15	0.888	4.28	منح الإدارة حوافز مالية على الأعمال المميزة
3.8	14	15.6	5	9.4	3	3.1	1	1.051	2.16	سمح إدارة المركب بالمبادرة والمسؤولية في تأدية المهام للأفراد الأكثر عملا
								0.612	3.641	للمتوسط الكلي للمحور الرابع

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن اتجاهات عينة الدراسة ايجابية نحو فقرات الفرضية الثالثة وذلك لأن المتوسط الحسابي العام قد بلغ 3.641 وهو متوسط يقع ضمن الفئة [3.41- 4.20] من فئات مقياس ليكارت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى خيار جيد جدا، وهو ما يعني أن أفراد العينة، وبصفة عامة موافقون على أن إدارة المركب تمنح تحفيزا لمواردها البشرية، كما أن معظم متوسطات الفقرات أكبر من 3.41 وأقل من 4.20. وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة يوافقون على معظم العبارات حيث نجد:

في المرتبة الأولى الفقرة: " تمنح الإدارة حوافز مالية على الأعمال المميزة " بمتوسط 4.28، أي أن أفراد العينة موافقون على أن إدارة المركب تمنح تحفيزا مالية للأفراد الذين يقدمون أعمالا مميزة. ثم الفقرة " تمنح إدارة المركب خدمات اجتماعية عائلية " بمتوسط 4.16 حيث توافق أفراد العينة على أن إدارة المركب تمنح خدمات عائلية اجتماعية.

تأتي بعد ذلك الفقرة " تمنح إدارة المركب حوافز رمزية تشجيعية " في المرتبة الثالثة حيث يوافق أفراد العينة على أن إدارة المركب تمنح تحفيزا من نوع آخر وهي حوافز تشجيعية رمزية تتمثل في شهادات، أو هدايا رمزية للموظفين أو العمال المميزين في العمل، تلها الفقرة " يرسل المركب بعثات تكوينية تدريبية للأفراد الموظفين على العمل " في المرتبة الرابعة بمتوسط 3.84، حيث يوافق

أفراد العينة على أن إدارة المركب تقوم بإرسال بعثات تكوينية للخارج لتحسين المستوى للكوادر والإطارات، بالإضافة إلى دورات تدريبية داخل الوطن لبعض الأفراد بهدف اكتساب المهارة والخبرة، وهذا يوضح أن النموذج القيادي حسب رأي أفراد العينة ليس تسلطي بل يعتمد على المشاركة الجماعية، كما يوافق أفراد عينة الدراسة على الفقرة " تحرس إدارة المركب على ترقية الأفراد أكثر نشاطاً " بمتوسط 3.78 وتحتل المرتبة الخامسة حيث يرون أن إدارة المركب تقوم بترقية الأفراد الذين يقومون بأعمالهم بكل أمانة و مواظبة، دون النظر لفترة العمل أو سنوات الخبرة .

بعد ذلك تأتي الفقرة" تسهر إدارة المركب على تقدير المهمة المنجزة من قبل الفرد والاعتراف بقدراته " في المرتبة السادسة بمتوسط 3.34 حيث أن أفراد العينة محايدون، لكن تبقى هذه الفقرة تأتي في المرتبة ما قبل الأخيرة نظرا لعدم فهمهم للعبارة أو رفضهم لإبداء رأيهم حول هذا العبارة، وأخيرا الفقرة" تسمح إدارة المركب بالمبادرة والمسؤولية في تأدية المهام للأفراد الأكثر عملا " بمتوسط 2.16، حيث أن أفراد العينة غير موافقون على أن إدارة المركب تسمح للأفراد أكثر عملا بالمبادرة والمسؤولية، نظرا لرأيهم الشخصي أو كونهم غير مميزين في أعمالهم، أو أن إدارة المركب لا تولي أهمية للمبادرة الفردية.

وكتنتيجة لما سبق، فإن مدى تأثير النموذج القيادي على التحفيز جيدة جدا.

ثالثا: اختبار الفرضيات

1-اختبار الفرضية الجزئية الأولى: إن درجة تأثير النماذج القيادية المطبقة داخل المركب

على اتخاذ القرار كانت كبيرة، وهذا ما تشير إليه درجة الموافقة، حيث كانت جيدة جدا، بمتوسط حسابي قدره 3.421، وانطلاقا من النتائج السابقة تم إثبات صحة الفرضية الأولى التي تنص على:"النموذج القيادي المطبق داخل المركب يفتح المجال لفئة كبيرة من الموارد البشرية لاتخاذ القرار":

2-اختبار الفرضية الجزئية الثانية: إن النماذج القيادية المطبقة داخل المركب على

الاتصال كانت بدرجة موافقة جيدة جدا لأفراد العينة بمتوسط حسابي قدره 3.751 ومنه تم إثبات الفرضية الثانية والمتمثلة في : "يسمح النموذج القيادي المعمول به داخل المركب بتوسيع دائرة الاتصالات" حيث كانت العبارة:"الاتصالات في المركب كلية،شاملة بين جميع العمال والموظفين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.94 وتعبّر عن درجة موافقة عالية، وهذا يثبت أن النموذج القيادي المطبق داخل المركب غير تسلطي بل يتراوح ما بين القيادة الديمقراطية الاستشارية والقيادة الديمقراطية بالمشاركة؛

3-اختبار الفرضية الجزئية الثالثة: من خلال النتائج التطبيقية تبين أن النماذج القيادية

المطبقة داخل المركب لها تأثير على تحفيز العنصر البشري بدرجة موافقة جيدة جدا، بمتوسط حسابي قدره 3.641، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة، فإدارة المركب تسمح بمنح تحفيزات متنوعة للعنصر البشري، من تحفيزات مالية، تحفيزات اجتماعية، حوافز رمزية تشجيعية، بعثات تكوينية تدريبية،....الخ؛

4-اختبار الفرضية الرئيسية: انطلاقا من اختبار الفرضيات الجزئية السابقة نجد أن اتجاهات عينة الدراسة ايجابية نحو فقرات الفرضية الأولى، وذلك لأن المتوسط الحسابي العام قد بلغ 3.421، وهو ما يعني أن أفراد العينة، وبصفة عامة موافقون على أن اتخاذ القرار في المركب يفتح المجال لفئة واسعة من الموارد البشرية لاتخاذ القرارات، كما أن كل متوسطات الفقرات أكبر من 3.41 وأقل من 4.20، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة موافقون على معظم العبارات، كما أن اتجاهات عينة الدراسة ايجابية نحو فقرات الفرضية الثانية، وذلك لأن المتوسط الحسابي العام قد بلغ 3.751 وهو ما يعني أن أفراد العينة، وبصفة عامة موافقون على أن النموذج القيادي المعمول به داخل المركب يسمح بتوسيع دائرة الاتصالات، كما أن كل متوسطات الفقرات أكبر من 3.41 وأقل من 4.20 وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة موافقون على معظم العبارات، وان اتجاهات عينة الدراسة ايجابية نحو فقرات الفرضية الثالثة وذلك لأن المتوسط الحسابي العام قد بلغ 3.641، وهو ما يعني أن أفراد العينة، وبصفة عامة موافقون على أن إدارة المركب تمنح تحفيزات لمواردها البشرية، كما أن معظم متوسطات الفقرات أكبر من 3.41 وأقل من 4.20، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة موافقون على معظم العبارات، مما سبق نستنتج أن هناك تأثير ايجابي للنموذج القيادي المطبق داخل المركب على تنمية المورد البشري.

خاتمة:

يتبين من خلال دراستنا أن النظام القيادي من العناصر الأكثر أهمية لنجاح أي منظمة، وأن المسئول الكفاء يضمن لها ذلك، وإن تنمية المورد البشري في المؤسسة لا يتوقف على التركيز على المرؤوسين فحسب بل يتوجب كذلك التركيز على القائد وتنمية قدراته ومؤهلاته، لأن تنمية الموظفين تشترط تنمية القائد أولا لكي يستطيع أن يسير المؤسسة ويضمن تطبيق باقي الوظائف الإدارية من تخطيط، توجيه، تنظيم، رقابة والتكامل والتنسيق بينها من أجل تحقيق أهداف المركب، ولقد تم من خلال دراستنا الميدانية بمركب تكرير البترول بسكيكدة التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. هناك تأثير ايجابي للنموذج القيادي المطبق داخل المركب على تنمية المورد البشري وهذا ما يؤكد الفرضية الرئيسية.
2. النموذج القيادي المطبق داخل المركب يفتح المجال لفئة واسعة من الموارد البشرية لاتخاذ القرار وهذا ما يؤكد الفرضية الجزئية الأولى.
3. يسمح النموذج القيادي المعمول به داخل المركب بتوسيع دائرة الاتصالات وهذا ما يؤكد الفرضية الجزئية الثانية.
4. يوجد تأثير للنموذج القيادي المطبق على تحفيز العنصر البشري داخل المركب وهذا ما يؤكد الفرضية الجزئية الثالثة.

5. أظهرت نتائج الدراسة التطبيقية أن نماذج القيادة في المركب غير تسلطية، بل تتراوح ما بين النموذج الثالث والرابع، وهذا نظرا لتعدد القادة داخل المركب، وتعدد المسؤولين، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن سلوك المدير العام يؤثر في باقي رؤساء الأقسام والوحدات.
- الاقتراحات: من خلال النتائج التطبيقية توصلنا إلى جملة من الاقتراحات نذكر أهمها:
1. تركيز الإدارة العليا للمركب على توظيف مسئولين ديمقراطيين يحرسون على ديناميكية العمل من خلال تبسيط الإجراءات المعمول بها من أجل السرعة في تنفيذ المهام من جهة، ومن جهة ثانية الحرص على جودة المنتجات؛
 2. ضرورة إرسال بعثات تدريبية تكوينية لرؤساء الأقسام والوحدات وكذلك لإطارات المركب حتى يستفيدوا من خبرات الدول في مجال القيادة الإدارية، حتى يضمن المركب السير الجيد والفعال من أجل تحقيق أهدافه المسطرة؛
 3. حرص الإدارة العليا للمركب على تنمية المسئولين قبل الرؤوسين، والسهر على تلبية حاجياتهم في حدود الإمكانيات.

الهوامش حسب تسلسلها:

- 1-www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/64234-concept-types-of-administrative-leadership.html يوم 2016/10/31 14:49 سا
- 2-بغول زهير، الإدارة المفهوم والوظائف، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة منتوري قسنطينة، نوفمبر 2011، ص 87.
- 3-نماذج تحليل أنماط القيادة على الموقع: www.moqatel.com/openshare/behoth/Askriab/keadah/sec_07.doc cvt.htm. يوم 2016.10:41/10/30
- 4-صلاح الدين محمد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 15.
- 5-عبد العزيز البدر النداوي، عوامة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 43.
- 6-هاشم حميدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2009، ص 34.
- 7-عمرو صفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 2005، ص 1، ص 29.
- 8-فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، ط 2008، ص 1، ص 136.
- 9-يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، ص 320.
- 10-محمد رفعت المقداد، تنمية الموارد البشرية في سوريا، مجلة الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة دمشق، المجلد 17، العدد 2، 2001، ص 30.
- 11-تعريف تنمية الموارد البشرية mawdoo3.com، يوم 2016/10/31 14:30 سا
- 12-عبد الوهاب سويسبي: نظريات التنظيم وتصميم المنظمات،