

تأثير سلوكيات القيادة في تعزيز رأس المال البشري**دراسة حالة في مديرية بلديات محافظة الديوانية**

Influence of leadership behaviors in promoting human Capital

Case study in the Directorate of Municipalities Diwaniyah Governorate

أ.د. أمال خروبي**Dr. Amal Khroubi**

Lslamic University in Lebano

Amalekharrouby@hotmail.com**الباحث / اشواق علي عبدالمياي****Researcher/ Ashwaq Ali Al – Maily**

Lebanese University in Lebanon

Ashwaqa286@gmail.com**المخلص**

يهدف البحث إلى معرفة العلاقة بين أنماط سلوكيات القيادة (الديمقراطي، الأوتوقراطي، التساهلي) وأبعاد رأس المال البشري المتمثلة (المهارات، الخبرات، المعرفة، التدريب)، وقد تكونت عينة البحث من (300) موظف في مديرية بلديات محافظه الديوانية التابعة لوزارة الاعمار والاسكان والبلديات العامة. واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في جمع وتحليل البيانات واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لغرض جمع البيانات والمعلومات، وقد تم تحليل البيانات بأستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة بالوسط الحسابي والأن حراف المعياري والارتباط والأن حدار، بأستخدام البرنامج الإحصائي (spss) وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابية قوية بين النمط الديمقراطي وأبعاد رأس المال البشري.

Summary

The study was designed to identify the relationship between patterns of leadership behavior (democratic, autocratic and permissive) and the dimensions of human capital (skills, experiences, knowledge, training). The research sample consisted of (300) employees in the Diwaniyah Municipality Directorate of the Ministry of Construction, The

research was based on a descriptive analytical approach in the collection and analysis of data. The questionnaire was used as a main tool for the collection of data and information. The data were analyzed using a set of statistical methods such as arithmetic, standard deviation, correlation and regression. using the statistical program (spss) There is a strong correlation and positive effect between the democratic pattern and the dimensions of human capital.

المقدمة

بات واضحا من خلال الدراسات والبحوث التي تطرقت للقيادة، الدور الحيوي لها في إدارة المؤسسات وانعكاساتها في المجتمع بشتى مجالاته، حيث تحتاج المؤسسات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى قيادات واعية يتحملون المسؤولية في تحقيق أهداف هذه المنظمات وإنجاز أعمالها بكفاءة وفاعلية.

وفي ظل التغيرات في بيئة الأعمال بسبب التغيرات التكنولوجية المتسارعة، والتغيرات في أدواق ورغبات الزبائن، والمنافسة الشديدة بين المنظمات، أصبح رأس المال البشري مفتاح تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات الأعمال والمؤسسات الخدمية على وجه الخصوص، وذلك من خلال تحقيق التميز عن طريق امتلاك رأس مال بشري مميز واستثماره في تقديم منتجات أو خدمات جديدة وبجودة عالية. وعليه لم تكن النجاحات في عالمنا المعاصر وليدةً للصدفة أو ضرباً من ضروب العفوية ولكن بتأثير تلك العوامل الآن تاجية متحدة، تحركها عقول قيادات بارعة في إدارة مؤسساتها أو مجتمعاتها

استناداً إلى ما تقدم، فإن الدراسة الحالية تحاول التعرف على أبرز الأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية في مديرية بلديات محافظة الديوانية ودورها في بناء رأس المال البشري واستثماره من أجل تحسين خدماتها المقدمة للمواطنين.

المبحث الأول:**منهجية البحث****المحور الأول: منهجية البحث****أولاً: مشكلة البحث**

أن الأهمية البالغة للمورد البشري وما يمتلكه من معرفة وخبرة وقابلية وعناصر تجديد وأبداع جعلت منة أحد الموارد المهمة في المنظمة، إذ أن توفر المستوى المناسب من المهارات والقابليات والقدرة في رأس المال البشري يعد عاملاً أساسياً، لنجاح المنظمة. أن توفر النمط القيادي المناسب يسهم في تعزيز رأس المال البشري بدرجة كبيرة، إذ أن سلوكيات القائد تؤثر بدرجة كبيرة في مستوى المهارة والمعرفة والخبرة التي يمتلكها العاملين في المنظمة. ومن خلال المعاشية الميدانية في مديرية بلديات محافظة الديوانية لاحظت الباحثة أن هناك اهتمام ضعيف بالسلوكيات القيادية التي تعزز من مهارات وخبرات ومعرفة رأس المال البشري في هذه المديرية. ويمكن توضيح مشكلة البحث بشكل أكثر تركيزاً من خلال أثاره التساؤلات الآتية:

1. ما هو مستوى توافر أنماط القيادة (الديمقراطي، الأوتوقراطي، التساهلي).
2. ما هو مستوى توافر أبعاد رأس المال البشري (المهارات، الخبرات، المعرفة، التدريب) في مديرية بلديات محافظة الديوانية؟
3. ماهي طبيعة علاقة الارتباط بين أنماط القيادة ورأس المال البشري في مديرية بلديات محافظة الديوانية؟
4. ما مستوى تأثير الأنماط القيادية في رأس المال البشري في مديرية بلديات الديوانية؟

ثانياً: أهمية البحث

1. يكتسب البحث أهميته من خلال الآتي:
2. حضي موضوع أنماط سلوكيات القيادة ورأس المال البشري بأهتمام بالغ الباحثين في الدول المتقدمة والدول النامية، إذ تعد هذه المفاهيم ذات أهمية كبيرة في تعزيز القدرات التنافسية للمنظمات والأداء الفاعل لأن شطتها المختلفة، وتزداد هذه الأهمية في الخدمات البلدية كونها ذات مساس مباشر بحياة المواطن.
3. تتجلى أهميته في توجيه أنظار القيادات الإدارية في مديرية بلديات محافظة الديوانية لمفهوم أنماط سلوكيات القيادة ودوره في تعزيز رأس المال البشري في هذه المديرية.
4. يسهم هذا البحث في توفير ممارسات وسلوكيات عملية تساعد مديرية بلديات الديوانية في استثمار رأس المال البشري فيها من خلال سلوكيات قيادية فاعلة.

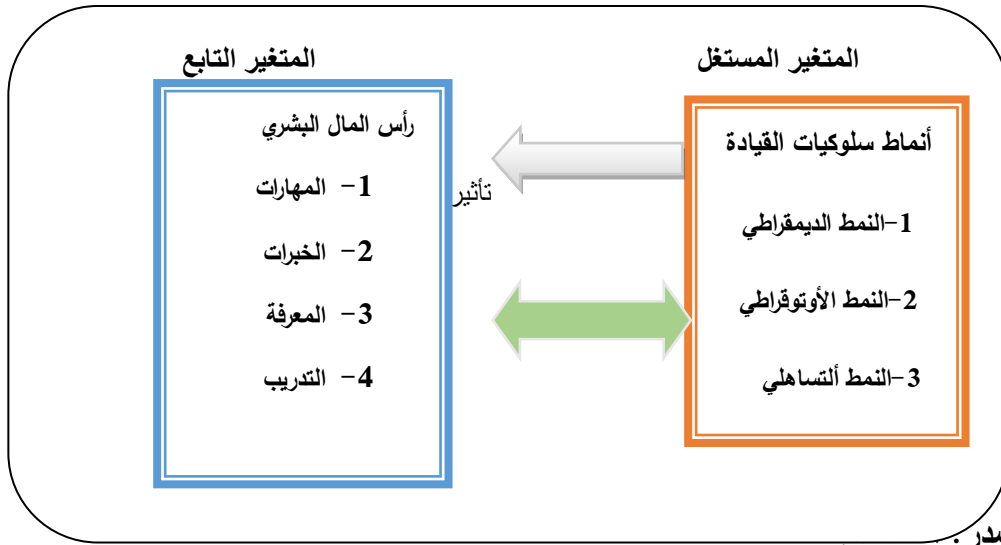
ثالثاً: أهداف البحث

1. يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:
2. استكشاف مستوى توافر أنماط سلوكيات القيادة في مديرية بلديات محافظة الديوانية.
3. استكشاف مستوى توافر أبعاد رأس المال البشري (المهارات، الخبرات، المعرفة، التدريب) لدى العاملين في مديرية بلديات الديوانية.
4. تحديد طبيعة وعلاقة القوة بين أنماط سلوكيات القيادة ورأس المال البشري.
5. تحديد علاقة التأثير لأنماط سلوكيات القيادة في تعزيز رأس المال البشري.

رابعاً: نموذج البحث ومتغيراته

لغرض توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة قام الباحثة بإعداد الأنموذج التالي:

شكل رقم (1) مخطط البحث الفرضي

**خامساً: فرضيات البحث**

أعتمد البحث على الفرضيات الآتية:

- الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أنماط سلوكيات القيادة ورأس المال البشري. وتتفرع هذه الفرضية إلى:
1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النمط الديمقراطي ورأس المال البشري.
 2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النمط الأوتوقراطي ورأس المال البشري.
 3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النمط التساهلي ورأس المال البشري.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أنماط القيادة ورأس المال البشري، وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين النمط الديمقراطي ورأس المال البشري.
2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين النمط الأوتوقراطي ورأس المال البشري.
3. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين النمط التساهلي ورأس المال البشري.

سادساً: حدود البحث

1. الحدود البحثية: يتحدد البحث علمياً وعملياً بمتغيراته، لأن ماط القيادة ورأس المال البشري في مديرية بلديات محافظة الديوانية.
2. الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على العاملين في مديرية بلديات محافظة الديوانية والأقضية والنواحي التابعة للمحافظة.
3. الحدود المكانية: تمثل الحدود المكانية للدراسة العراق/ الديوانية/ قطاع الأعمار والإسكان والخدمات/ مديرية بلديات محافظة الديوانية في مركز المحافظة وهي إحدى تشكيلات وزارة الأعمار والإسكان والبلديات العامة وتتضمن أربعة عشر مديرية موزعة على الأقضية والنواحي.
4. الحدود الزمنية: تمثل الفترة الزمنية التي تستغرق لإعداد وتطبيق هذه الدراسة خلال العامين (2017-2018)، وقد استغرقت فترة توزيع الاستبانة شهرين بدأً من شهر شباط 2018 - ولغاية نيسان 2018 .

سابعاً: عينة الدراسة

تكوّنت عينة الدراسة من العاملين في مديرية بلديات محافظة الديوانية في العراق، والبالغ عددهم (300) فرداً من مجموع العاملين، وبنسبة 21.42%. وكانت عينة البحث عينة عشوائية قصدية فقد تكوّن مجتمع الدراسة من مجموع العاملين في مديرية بلديات محافظة الديوانية والبالغ عددهم (1400) عاملاً. اعتمدت الباحثة في الإطار التطبيقي للدراسة على استمارة الاستبانة، وقد احتوت الاستبانة على (60) سؤالاً موجّهاً إلى الأطراف المشاركة.

المجموعة الأولى: البيانات الشخصية، وهي عبارة عن الجنس، الحالة الاجتماعية، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، القسم الذي تعمل فيه، هل تستخدم الحاسوب في معاملاتك الشخصية المهنية ومستواه، مدة الخدمة (الخبرة)، والمسمى الوظيفي.

المجموعة الثانية: عبارة عن بنود الاستبيان كالتالي:

أولاً: أبعاد رأس المال البشري، عبارة عن أسئلة حول المهارات، والخبرة، والمعرفة، والتدريب. ثانياً الآن ماط القيادية، عبارة عن أسئلة حول النمط المتسلط، والنمط الديمقراطي، والنمط التساهلي.

ولقد تم صياغة اختيارات الإجابة عن أسئلة الاستبيان باستخدام مقياس ليكرث الخماسي، فكانت كالتالي:

1 = أتفق تماماً، 2 = أتفق، 3 = محايد، 4 = لا أتفق، 5 = لا أتفق تماماً (تراتبياً ordinal).

وتم اختبار مدى إمكانية الاعتماد على المعلومات والبيانات التي تم الحصول عليها وكذلك مدى اتساق وثبات المقياس المستخدم في جميع البيانات باستخدام معامل ارتباط كرونباخ ألفا Cronbach–Alpha، بعد ذلك يتم إجراء تحليل لإجابات عينة البحث باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

ويظهر الجدول رقم (1) عدد ونسبة استمارات الاستبيان الموزعة لعينة الدراسة، الاستمارات غير المستردة أو غير المقبولة والاستمارات الصالحة للدراسة الميدانية.

جدول رقم 1: توزيع قوائم الاستبيان على أفراد عينة الدراسة

النسبة %	العدد number	البيان
100 %	340	الاستبيانات الموزعة
91.1%	310	الاستبيانات المستردة
8.82%	30	الاستبيانات غير المستردة
88.23%	300	الاستبيانات القابلة للتحليل

المبحث الثاني

الجانب النظري

أولاً: أنماط سلوكيات القيادة

1- مفهوم وتعريف القيادة الإدارية

تمثل القيادة عنصر مهم في أي تنظيم الذي لا يكتمل إلا بها، كونها تعمل على تنسيق وبلوره الجهود المختلفة في اتجاه واحد، لئتم بذلك تحقيق أهداف مخطط لها مسبقاً، كما أن لها تأثير كبير على سلوك الأفراد من خلال قيادتهم وتوجيههم والأشراف عليهم. ومن خلال نظره وآراء عدد من الباحثين والكتاب يمكن توضيح تعريف مصطلح القيادة كما يلي:

يرى همفل وكونر (1957) بأن القيادة "عبارة عن سلوك الفرد عندما يوجهه نشاطات الجماعة وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف" (الطراونة: 2012، 124).

وأشارت "الغزو" إلى أن القيادة هي: "التأثير في شخص أو مجموعة أشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية من خلال خلق دافع للعمل وتحفيزهم وبالآتي إنجاز الأهداف" (الغزو: 2010، 11).

كما نجد أنّ هناك مفكرين تطرقوا لتعريف القيادة فهي عند "كونتروادونيل" تعني عملية التأثير التي يقوم بها المدير على مرؤوسيه لإقناعهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني" (كنعان: 2009، 98).

2- الأنماط القيادية

تتنوع أنماط وأساليب القيادة التي يتبعها القائد في تعامله وتوجهه للموظفين، وقد توصلت الدراسات إلى تصنيفات متعددة لأنماط السلوك القيادي لعل من أهمها المعيار الذي يركز على أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير على مرؤوسيه، وما إذا كان القائد يمتاز بمركزية السلطة أو عدمها.

وقد عرفها ليفنجستون "Livingston" بأنها هي القدرة على إيقاظ الرغبة في الآخرين لمتابعة وتحقيق الهدف المشترك" (نجم: 2012، 22).

ويعرّفه "السلمي" بأنه "السلوك الذي يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم (ياسين: 2010، 7).

فيما يلي الأن ماط القيادية وفقا للدراسات التي أجراها كل باحث في هذا المجال وصولا إلى الأن ماط القيادية التي اعتمدها الدراسة الحالية التي يستعرضها الجدول الآتي وبحسب التسلسل الزمني كالاتي:

أ- القيادة الديمقراطية

اختلفت التسميات التي أطلقها العلماء والباحثون على هذا النمط، فالبعض أطلق عليه القيادة الاستشارية، أو الأن سانية، والبعض أطلق عليها القيادة الإيجابية، أو المشاركة، أو التعاونية، وأن القرار للأغلبية دون تسلط أو إجبار. فالقائد في ظل هذا النمط يعطي للموظفين حرية التصرف، والتفكير (العتيبي: 2014، 9).
يمكن تلخيص أهم الخصائص التي يتمتع بها القائد الديمقراطي بالمقارنة مع الأن ماط الأخرى:

أ- يتمتع بذكاء انفعالي بحيث يكون لديه القدرة على معرفة مشاعر وانفعالات المحيطين به.

ب- قادر على تزويد المرؤوسين بالمعلومات والمعارف الجديدة.

ت- يحرص على بناء الجماعة وتماسكها والمحافظة عليها من خلال كفاءته في إدارة الصراع والتفاوض.

ث- يعتمد مبدأ الشورى ويتبادل الآراء مع المرؤوسين (حافظ، حسين: 2014، 83).

ب- القيادة الأوتوقراطية (التسلطية) أو التحكمية أو الفردية

القيادة الأوتوقراطية، هي القيادة التي يملك فيها القائد سلوكا تسلطيا ويتخذ من خلاله القرارات بنفسه من دون مشاركة الآخرين، فالقائد هو الذي يخطط وينفذ ويحدد أساليب العمل ويحدد أوجه نشاط المنظمة دون استشارة أعضاء المنظمة (المعهد التطويري: 2011، 45) (حافظ، حسين: 2014، 120).

ويقوم هذا النمط على مبادئ أساسية هي:

- 1- اتخاذ السلطة الرسمية أداة تحكم وضغط على العاملين لإجبارهم على إنجاز الأعمال.
- 2- اتخاذ المركزية المطلقة كمبدأ ساسي في العمل داخل المنظمة الإدارية.
- 3- الاهتمام والتركيز على العمل "أولاً و آخراً" دون الاهتمام بالموظفين ومشاكلهم، وانشغالاتهم.
- 4- عدم تفويض السلطة مهما كانت بساطتها والعمل باستمرار على توسيع سلطته وصلاحياته.

5- الآن فراد بصنع السياسات إصدار القرارات ووضع الخطط، تحديد أساليب العمل (عياصرة: 2008، 153).

ت- القيادة الحرة أو المتساهلة

أطلق على هذا النمط تسميات متعددة منها القيادة الفوضوية، أو قيادة عدم التدخل، أو القيادة المتسيبة أو القيادة المتساهلة، ويتميز هذا النمط بأن القائد يمنح الموظفين حرية التصرف في تحديد الأهداف، وإنجاز العمل بالطرق والأساليب التي يختارونها، كما أنه يتوسع في تفويض سلطاته، فيترك حرية اتخاذ القرارات المناسبة لهم (عليان: 2007، 191).

من أهم الخصائص المميزة لنمط القيادة المتساهلة:

- 1- إعطاء القائد قدر من الحرية لمروسيه لممارسة نشاطهم واتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة.
- 2- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات بطريقة عامة.
- 3- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الذي يتبع نمط قيادة متساهلة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً (كنعان: 2009، 203).

ثانياً: مفهوم رأس المال البشري

- 1- تعريف رأس المال البشري: يمكن توضيح مفهوم رأس المال البشري من خلال وجهات نظر عدد من الباحثين والكتاب وكالاتي:

جدول رقم 2: تعريفات رأس المال البشري

المفهوم	الباحث	ت
يشير إلى العمليات التي تتعلق بالتدريب والتعليم والمبادرات المهنية الأخرى من أجل زيادة مستويات المعرفة والمهارات الذي يؤدي إلى رضا الموظف والأداء.	Ukenna, etal 2010	1
تعرف بأنها إمكانيات الموظفين أنفسهم لتوليد المزيد من الثروة للمنظمات في المستقبل.	Vithana 2014	2
المعرفة والمهارات وقدرات الموظفين المكتسبة من خلال نظام التعليم وتجربه العمل لذي يشكل رأس المال البشري المتوافر في المنظمة.	Nieves, Quintana 2016	3

المصدر: من إعداد الباحث

2- أهمية رأس المال البشري

تكمن أهمية رأس المال بالنسبة للمنظمات والمجتمعات ككل أساساً فيما يلي (راضي: 2013، 87)، (أبوديه: 2013، 17).

- إن الخبرات والمهارات التي تمتلكها فئة معينة من رأس المال البشري والمتمثلة في فئة النجوم تمكنها من إنتاج أفكار جديدة تنعكس إيجابياً على المنظمة.
- إن تجريبه الدول المتقدمة في مسار تطورها تثبت أن التطور النوعي لرأس المال البشري من خلال تطويره تعليمياً وثقافياً واجتماعياً كان الأساس لتطور نشاطها الاقتصادي.
- إن رأس المال البشري يتزايد بالاستخدام ويميل للتوليد الذاتي (حيث أن المعرفة تكون عند الاستعمال مصدراً لمعرفه أوسع، أفضل، أعمق وأكثر كفاءه).

3- مكونات رأس المال البشري

أن اهم عناصر رأس المال البشري هي:

- أ- **المهارات:** اختلف الباحثون في تحديد مفهوم مشترك للمهارات، ألا أن "G.Le Boterf" (2001)، أشار بأن المهارة لا تظهر إلا أثناء العمل، حيث عرفها بأنها "تطبيق" المعرفة النظرية (Boterf, 2001:36).
- ويختلف الباحثون في عدد التصنيفات المقدمة للمهارات، ألا أن اهم تصنيف هو تصنيف "Celile Dejoux" (2010)، حيث صنفها إلى ثلاثة تصنيفات كما يلي (العنزي: 2014، 53).

1- مهارات التفكير الإبداعي.

2- المهارات الأن سانية والشخصية.

3- المهارات الفنية.

ب- **الخبرة:** يقصد بها مستوى ما يتمتع به الأفراد العاملون من معارف متراكمة مكتسبة من العمل، من خلال تعلم الأفراد من بعضهم البعض، إذ يصبحون أكثر استعداداً لتبادل المعارف والمعلومات فيما بينهم

(العامري، عبد اللطيف: 2013، 177).

- أ- المعرفة: عرف (1998) Davenport & Prusak (المعرفة على أنها "مجموع الخبرات، والقيم، المعلومات السياقية ونظرة الخبراء التي توفر إطار لتقييم ودمج المعلومات الجديدة " (Alzbeta: 2015, 70).
- ب- التدريب: هو جزء من الموارد البشرية ويمثل الآن شطة التي تغير سلوك الفرد. ويرتبط جنباً إلى جنب مع أنشطه الموارد البشرية الأخرى مثل التوظيف والاختيار والتعويض (Ahammad:2013,3).

المبحث الثالث

الجانب العملي

أولاً: صدق وثبات الاستبانة

1- اختبار الصدق

الصدق هو مدى ملاءمة الاستبانة ومناسبتها للفروض التي وضعت للدراسة وأهدافها، ومن أجل التأكد من ذلك تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمحكمين من ذوي الاختصاص في مجال إدارة الأعمال (الملحق 2)، وذلك بهدف التحقق من مدى ملاءمة تصميم الاستبانة ومحتواها.

2- اختبار الثبات

الثبات في استبانة الدراسة يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي النتائج نفسها باحتمال مساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على المجتمع ذاته. ولغرض التأكد من ثبات المقياس المستخدم تم استخراج نتيجة معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) من خلال الولوج إلى برنامج SPSS الإحصائي من أجل الوقوف على دقة إجابات أفراد العينة. وتعد قيم معامل "ألفا كرونباخ" مقبولة إحصائياً عندما تكون هذه القيم مساوية أو أكبر من (0.7) وعلى وجه التحديد في البحوث الإدارية. ويوضح الجدول الآتي قيمة معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث:

جدول رقم 3: معامل ألفا كرونباخ على المستوى الإجمالي للمتغيرات

Reliability Statistics

عدد العناصر (الأسئلة) (Variables)	معامل الصدق استنادا لعوامل موحدة Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	معامل الثبات "ألفا" كرونباخ" Cronbach's Alpha	المتغير
17	0.965	0.969	أنماط القيادة أجمالا
6	0.890	0.894	النمط الديمقراطي
6	0.906	0.910	النمط الأوتوقراطي
5	0.965	0.970	النمط التساهلي
19	0.887	0.882	رأس المال البشري أجمالا
5	0.795	0.798	المهارات
4	0.884	0.888	الخبرات
5	0.865	0.861	المعرفة
5	0.896	0.899	التدريب
36	0.899	0.913	المتغيرات أجمالا

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن قيم معامل كرونباخ ألفا للمتغيرات الرئيسية والفرعية كانت اعلى من النسبة المعيارية البالغة (0.7)، وهذا يشير إلى أن المقياس يتمتع بالثبات والصدق العالي

ثانياً: تحليل واختبار أسئلة الاستبيان

❖ أبعاد رأس المال البشري

1 - المهارات

السؤال 1: يسمح لك مديرك المباشر باتخاذ القرار دون الرجوع اليه.

جدول رقم 4: حسب اتخاذ القرار

الخيارات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً	المجموع
العدد Frequency	83	118	36	28	35	300
النسبة %	27.7	39.3	12	9.3	11.7	100

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن اتجاه إجابات السؤال هي نحو الإيجابية وأن 67% من المبحوثين أجابوا "أتفق" و"أتفق تماماً".

السؤال 2: يوفر لك مديرك المباشر فرص التدريب على استعمال مختلف التكنولوجيات والأجهزة التي تسمح لك بزيادة معارفك ومعالجة المعلومات.

جدول رقم 5: استعمال مختلف التكنولوجيات والأجهزة

الخيارات	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	المجموع
العدد Frequency	74	105	42	37	42	300
النسبة %	24.7	35	14	12.3	14	100

يتضح أن اتجاه إجابات السؤال هي نحو الإيجابية وأن 59.7% من المبحوثين أجابوا "أتفق" و"أتفق تماماً".

السؤال 3: تصل مهارات الموظفين في المديرية إلى المستوى الذي يتطلب أداء مهامهم بأفضل وجهه.

جدول رقم 6: حسب أداء المهام بأفضل وجهه

الخيارات	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	المجموع
العدد Frequency	72	123	38	30	37	300
النسبة %	24	41	12.7	10	12.3	100

يتضح أن اتجاه إجابات السؤال هي نحو الإيجابية وأن 65% من المبحوثين أجابوا "أتفق" و"أتفق تماماً".

السؤال 4: تتميز المديرية بامتلاكها موظفين ذوي مهارات أداريه وبرمجييه تساعد في تحقيق الأداء.

جدول رقم 7: تحقيق الأداء بشكل مميز

الخيارات	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	المجموع
العدد	86	106	38	33	37	300
النسبة %	28.7	35.3	12.7	11	12.3	100

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن اتجاه إجابات السؤال هي نحو الإيجابية وأن 64% من المبحوثين أجابوا "أتفق" و"أتفق تماماً".

السؤال 5: يمتلك الأفراد في المديرية مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات.

جدول رقم 8: المهارات المستخدمة في تكنولوجيا المعلومات

الخيارات	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	المجموع
العدد	75	92	47	40	46	300
النسبة %	25	30.7	15.7	13.3	15.3	100

من خلال الجدول والرسم البياني المبينين أعلاه: يتضح أن اتجاه إجابات السؤال هي نحو الإيجابية وأن 55.7% من المبحوثين أجابوا "أتفق" و"أتفق تماماً".

2 - الخبرة

السؤال 6: يمتلك الموظفون الخبرة العالية في مجال أعمالهم المخصصة لهم.

جدول رقم 9: حسب الخبرة العالية في أداء أعمالهم

الخيارات	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	المجموع
العدد	69	124	37	33	37	300
النسبة %	23	41.3	12.3	11	12.3	100

يتضح أن اتجاه إجابات السؤال هي نحو الإيجابية وأن 64.3% من المبحوثين أجابوا "أتفق" و"أتفق تماماً".

السؤال 7: يؤدي الموظفون مهامهم بأفضل ما يكون ويشكل ثابت.

جدول رقم 10: أداء الأعمال بأفضل ما يكون

الخيارات	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	المجموع
العدد	74	99	46	34	47	300
النسبة %	24.7	33	15.3	11.3	15.7	100

يتضح أن اتجاه إجابات السؤال هي نحو الإيجابية وأن 57.7% من المبحوثين أجابوا "أتفق" و"أتفق تماماً".

السؤال 8: تسهم الخبرة العملية التي يمتلكها الموظفون في تقديم حلول للمشكلات التي تواجههم في العمل.

جدول رقم 11: حسب الخبرة العلمية

الخيارات	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	المجموع
العدد Frequency	73	101	52	36	38	300
النسبة %	24.3	33.7	17.3	12	12.7	100

السؤال 9: تمتلك المديرية عدد كاف من الموظفون الذين يمتلكون الخبرات اللازمة لإداء العمل بكفاءة.

جدول رقم 12: المعارف والخبرات لأداء الأعمال

الخيارات	أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	المجموع
العدد Frequency	91	91	45	35	38	300
النسبة %	30.3	30.3	15	11.7	12.7	100

يتضح أن اتجاه إجابات السؤال هي نحو الإيجابية وأن 60.6% من المبحوثين أجابوا "أتفق" و"أتفق تماماً".

3 - المعرفة

السؤال 10: يتوفر لدى الموظف المعارف اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه

جدول رقم 13: المعارف اللازمة لأداء المهام

الخيارات	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	المجموع
العدد Frequency	57	133	44	45	21	300
النسبة %	19	44.3	14.7	15	7	100

يتضح أن اتجاه إجابات السؤال هي نحو الإيجابية وأن 63.33% من المبحوثين أجابوا "أتفق" و"أتفق تماماً".

السؤال 11: يشعر الموظفون بالحاجة للبحث عن المعرفة للازمه لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.

جدول رقم 14: المعرفة اللازمة لأداء المهام

الخيارات	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	المجموع
العدد Frequency	71	86	50	45	48	300
النسبة%	23.7	28.7	16.7	15	16	100

يتضح أن اتجاه إجابات السؤال هي نحو الإيجابية وأن 52.34% من المبحوثين أجابوا "أتفق" و"أتفق تماماً".

السؤال 12: تمتلك الدائرة كفاءات بشرية ذات معارف عالية ومتميزة.

جدول رقم 15: الكفاءات البشرية ذات المعارف العالية

الخيارات	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	المجموع
العدد Frequency	59	107	47	42	45	300
النسبة%	19.7	35.7	15.7	14	15	100

يتضح أن اتجاه إجابات السؤال هي نحو الموافقة وأن 55.4% من المبحوثين أجابوا "أتفق" و"أتفق تماماً".

السؤال 13: تساهم برامج التدريب في رفع معارف الأفراد.

جدول رقم 16: حسب برامج التدريب للأفراد

الخيارات	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	المجموع
العدد Frequency	79	78	51	43	49	300
النسبة%	26.3	26	17	14.3	16.3	100

يتضح أن اتجاه إجابات السؤال هي نحو الموافقة وأن 52.3% من المبحوثين أجابوا "أتفق" و"أتفق تماماً".

السؤال 14: تعمل الدائرة على الاستخدام الأن سب لمعارف الأفراد.

جدول رقم 17: حسب الاستخدام الآن سب لمعارف الأفراد

الخيارات	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	المجموع
العدد Frequency	71	106	42	37	44	300
النسبة %	23.7	35.3	14	12.3	14.7	100

يتضح أن اتجاه إجابات السؤال هي نحو الموافقة وأن 59% من المبحوثين أجابوا "أتفق"

و"أتفق تماماً".

4 - التدريب

الخيارات	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	المجموع
العدد Frequency	75	92	47	40	46	300
النسبة %	25	30.7	15.7	13.3	15.3	100

السؤال 15: يوجد وسائل وتجهيزات تدريبية مناسبة في الدائرة

يتضح أن اتجاه إجابات السؤال هي نحو الموافقة وأن 48.7% من المبحوثين أجابوا "أتفق"

و"أتفق تماماً".

السؤال 16: يساهم التدريب في رفع الجودة وتحسين الأداء.

جدول رقم 19: الجودة وتحسين الأداء

الخيارات	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	المجموع	الوسط الحسابي Mean
العدد Frequency	73	103	43	38	43	300	2.58
النسبة %	24.3	34.3	14.3	12.7	14.3	100	وهي أقل من 3 تعني موافقة على السؤال

يتضح أن اتجاه إجابات السؤال هي نحو الموافقة وأن 58.6% من المبحوثين أجابوا "أتفق"

و"أتفق تماماً".

السؤال 17: تهتم المؤسسة بتحسين نوعيه مواردها البشرية من خلال التدريب المستمر.

جدول رقم 20: نوعية الموارد البشرية

الخيارات	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	المجموع	الوسط الحسابي Mean
العدد Frequency	61	199	51	41	48	300	2.72: وهي أقل من 3
النسبة %	20.3	33	17	13.7	16	100	تعني موافقة على السؤال

يتضح أن اتجاه إجابات السؤال هي نحو الموافقة وأن 53.3% من المبحوثين أجابوا "أتفق" و "أتفق تماماً".

السؤال 18: تولي المؤسسة أهمية بالغة للتدريب باعتباره وسيلة لتحسين معارف الأفراد ومهاراتهم.

جدول رقم 21: أهمية التدريب لتحسين المعارف

الخيارات	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	المجموع	الوسط الحسابي Mean
العدد Frequency	70	54	44	44	40	300	2.64: وهي أقل من 3
النسبة %	23.3	30.7	18	14.7	13.3	100	تعني موافقة على السؤال

يتضح أن اتجاه إجابات السؤال هي نحو الموافقة أن 54% من المبحوثين أجابوا "أتفق" و "أتفق تماماً".

السؤال 19: تعمل المؤسسة على تقييم نتائج التدريب وتقديم الحلول لأوجه القصور في الأداء

جدول رقم 22: أوجه القصور في الأداء

الخيارات	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	المجموع	الوسط الحسابي Mean
العدد Frequency	89	91	46	41	33	300	2.46: وهي أقل من 3
النسبة %	29.7	30.3	15.3	13.7	11	100	تعني موافقة على السؤال

يتضح أن اتجاه إجابات السؤال هي نحو الموافقة أن 60% من المبحوثين أجابوا "أتفق" و "أتفق تماماً".

ثالثاً: اختبار الفرضيات

ستقوم الباحثة بعرض وتحليل اختبار كل فرضية من الفرضيات التي مثلت الإجابات الأولية على الإشكاليات المطروحة في بداية هذه الدراسة. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أنماط سلوكيات القيادة ورأس المال البشري. وتتفرع هذه الفرضية إلى:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النمط الديمقراطي ورأس المال البشري.
 2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النمط الأوتوقراطي ورأس المال البشري.
 3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النمط التساهلي ورأس المال البشري.
- من خلال اختبار العينة الواحدة، كون هذا الجزء يتناول هذه الأبعاد، تبين التالي:

جدول رقم 23: المتوسط والآن حراف لجميع الأسئلة

One-Sample Statistics

	N الاجمالي	Mean المتوسط	Std. Deviation الآن حراف المعياري	Std. Error Mean
H1	300	2.4335	1.10704	0.06392

جدول رقم 24: نتائج اختبار العينة الواحدة

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
H1	8.863-	299	000.0	0.56649-	0.6923-	0.4407-

يظهر في الجدول المبين أعلاه "اختبار العينة الواحدة One-Sample Test" الذي استخرج من برنامج (SPSS) فيما خص الفرضية الأولى المطروحة في الدراسة أنّ قيمة الدالة الإحصائية Sig=0.000 وهي أصغر من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ وهذا يعني: "وجود ممارسة لأبعاد راس المال البشري (المهارات، الخبرة، المعرفة، والتدريب) في مديرية البلديات في محافظة الديوانية في العراق"

وربطاً، سنقوم باختبار التباين بين هذه النتائج من الجزء أولاً (الأبعاد) وبين الأسئلة الستة للنمط الأوتوقراطي كالتالي:

جدول رقم 25: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

مصدر التباين Source of Variance	مجموع المربعات Sum of squares (SS)	درجات الحرية df	متوسط مجموع المربعات أو التباين Mean squares	F (المحسوبة) Calculated	F (الجدولية) Tabulated	Sig. الدالة المعنوية
بين المجموعات Between Groups	$SS_B = 309.975$	$K - 1 = 5 - 1 = 4$	$S_B^2 = 4/309.975 = 77.494$	$S_B^2 / S_W^2 = 0.191/77.49 = 404.874 =$	$F_{\alpha (K-1), (N-K)}$	0.005
داخل المجموعات Within Groups	$SS_W = 56.464$	$N - K = 300 - 5 = 295$	$S_W^2 = 295/56.464 = 0.191$			
المجموع Total	$SS_T = SS_B + SS_W = 366.438$	$N - 1 = 300 - 1 = 299$				

لاختبار هذه الفرضية تمّ استخدام نتائج اختبار التباين (One Way ANOVA) ، وفي النتيجة، يتبين من خلال الجدول أعلاه: إن قيمة F المحسوبة تساوي 404.874 وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي تساوي 335.145: لذا نقبل الفرضية الرئيسة الأولى، وبالآتي يمكن الاستنتاج:

" توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي (المتسلط) وأبعاد رأس المال البشري (مهارات العاملين، خبرة العاملين، قدرة العاملين على الابتكار، وتدريب العاملين على العمل) ."

وتأكيداً على النتيجة أعلاه، تظهر النتائج المبينة في الجدول أيضاً أنّ القيمة الاحتمالية Sig. تساوي (0.005) وهي أصغر من (0.05)، لذلك نقبل الفرضية الرئيسة الأولى.

الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أنماط القيادة ورأس المال البشري، وتنفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين النمط الديمقراطي ورأس المال البشري.
 2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين النمط الأوتوقراطي ورأس المال البشري.
 3. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين النمط التساهلي ورأس المال البشري.
- وربطاً، سنقوم باختبار التباين بين النتائج من الجزء أولاً (الأبعاد) وبين الأسئلة الستة للنمط الديمقراطي كالتالي:

جدول رقم 26: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

مصدر التباين Source of Variance	مجموع المربعات Sum of squares (SS)	درجات الحرية df	متوسط مجموع المربعات أو التباين Mean squares	F (المحسوبة) Calculated	F (الجدولية) Tabulated	Sig. الدالة المعنوية
بين المجموعات Between Groups	$SS_B = 503.021$	$K - 1 = 44$	$S_B^2 = 44/503.02 = 11.432$	$S_B^2 / S_W^2 = 0.196 / 11.43 = 58.426$	$F_{\alpha (K - 1), (N - K)}$	0.000
داخل المجموعات Within Groups	$SS_W = 49.896$	$N - K = 45$	$S_W^2 = 255/49.896 = 0.196$			
المجموع Total	$SS_T = SS_B + SS_W = 552.917$	$N - 1 = 299$				

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج اختبار التباين (One Way ANOVA)، وفي

النتيجة، يتبين من خلال الجدول أعلاه:

إن قيمة F المحسوبة تساوي 58.426 وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي تساوي

41.469: استناداً للنتائج أعلاه يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية، وبالتالي يمكن الاستنتاج:

"توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي وأبعاد رأس المال البشري (مهارات العاملين، خبرة العاملين، قدرة العاملين على الابتكار، وتدريب العاملين على العاملين)".

وتأكيداً على النتيجة أعلاه، تظهر النتائج المبيّنة في الجدول أيضاً أنّ القيمة الاحتمالية Sig.

تساوي (0.000) وهي أصغر من (0.05)، لذلك نقبل الفرضية الرئيسية الثانية.

وربطاً، سنقوم باختبار التباين بين النتائج من الجزء أولاً (الأبعاد) وبين الأسئلة الخمسة للنمط التساهلي.

جدول رقم 27: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

مصدر التباين Source of Variance	مجموع المربعات Sum of squares (SS)	درجات الحرية df	متوسط مجموع المربعات أو التباين Mean squares	F (المحسوبة) F Calculated	F (الجدولية) F Tabulated	Sig. الدالة المعنوية
بين المجموعات Between Groups	$SS_B = 410.974$	$K - 1 = - 1 = 45$ 44	$S_B^2 = 44/410.97$ 9.340	S_B^2 / S_W^2 0.043/9.34 214.941 =	$F_{\alpha (K - 1), (N - K)}$ 189.985	0030.
داخل المجموعات Within Groups	$SS_W = 11.081$	$N - K = 45 - 300$ = 255	$S_W^2 = 255/11.08$ 0.043			
المجموع Total	$SS_T = SS_B + SS_W$ = 422.055	$N - 1 = - 1 = 300$ 299				

لاختبار هذه الفرضية تمّ استخدام نتائج اختبار التباين (One Way ANOVA)، وفي

النتيجة، يتبين من خلال الجدول أعلاه:

إن قيمة F المحسوبة تساوي 214.941 وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي تساوي

189.985: لذا نقبل الفرضية الرئيسية الثانية، وبالآتي يمكن الاستنتاج:

" توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التسيبي وأبعاد رأس المال البشري

(مهارات العاملين، خبرة العاملين، قدرة العاملين على الابتكار، وتدريب العاملين على العمل)

ثانياً: النتائج

✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية (النمط القيادي

الأوتوقراطي، النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي التساهلي) وأبعاد رأس المال

البشري (المهارات، الخبرة، المعرفة، التدريب).

✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي (المتسلط)

وأبعاد رأس المال البشري (مهارات العاملين، خبرة العاملين، قدرة العاملين على الابتكار،

وتدريب العاملين على العمل).

✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي وأبعاد رأس

المال البشري (مهارات العاملين، خبرة العاملين، قدرة العاملين على الابتكار، وتدريب

العاملين على العمل).

- ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التساهلي (الفوضوي) وأبعاد رأس المال البشري (مهارات العاملين، خبرة العاملين، قدرة العاملين على الابتكار، وتدريب العاملين على العمل).
- ✓ إن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر تأثيراً بين الأنماط الثلاثة فيما يخص أبعاد رأس المال البشري لأن قيمة Sig هي الأقل وبالاتيوة العلاقة هي الأكبر، يليه التساهلي، يليه الأوتوقراطي.

ثالثاً: التوصيات

1. جعل نتائج هذه الدراسة منطلقاً لمزيد من الدراسات حول الموضوع، وحبذا أنت تكون هذه الدراسات، إيجاد أبعاد أخرى للأنا ماط القيادة الأخرى من شأنها أن تساهم في العلاقات الأنا سانية داخل المنظمة.
2. تعزيز النمط الديمقراطي السائد بالمؤسسة وحث المسؤولين على اتباعه، لما له من تأثير إيجابي، على المورد البشري.
3. الابتعاد عن العمل بنمطي القيادة والأوتوقراطي والمتساهل، لأنهما يؤديان إلى نسبة إنتاج منخفضة
4. يجب على القادة بالمؤسسة على أشراك العاملين في خطط وأهداف المؤسسة المستقبلية مما يوفر شعور بالولاء والإحساس بمسؤولية أكر إزاء العمل.
5. تحتاج المؤسسة إلى تركيز جهودها للحصول على الخبرات المطلوبة والمناسبة من حملة الشهادات العليا، الذين يوفرون للمؤسسة المعرفة المطلوبة للاستخدام الأمثل للمورد البشري، من خلال خبراتهم في تطوير أداء العاملين.
6. تحتاج المؤسسة إلى أسس علمية في توزيع مناصبها والأخذ بعين الاعتبار التخصص المطلوب والمناسب مع العمل.
7. تحتاج المؤسسة إلى الاهتمام بتوزيع الفرص التدريبية على العاملين، بعدالة وأن تتم وفق أسس سليمة من خلال دراسة جوانب الضعف في أداء العاملين والعمل على تطويرها إلى مستوى مناسب.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر العربية

- 1- حافظ عبد الناصر ملك، حسين وليد عباس، الأن ماط القيادية ببناء الميزة التنافسية المستدامة، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 2- الطراونة تحسين أحمد، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، جامعه نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2012.
- 3- العامري، كاظم، عامر عبد اللطيف "أثر رأس المال لبشري في أداره علاقة الزبون، دراسة تحليليه لآراء عينه من القيادات الإدارية في المنظمات العراقية " ورقه مقدمه إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كليه الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعه الزيتونة الأردنية، الأردن، (22-25 ابريل) 2013، ص 561.
- 4- عبد الرحمن خالد راضي، أثر رأس المال الفكري على أداء المكاتب السياحية في الأردن، مذكره ماجستير في الأعمال الإلكترونية، جامعه الشرق الأوسط للدراسات العليا، كليه ادراه الأعمال، قسم الأعمال الإلكترونية، الأردن، 2013.
- 5- عليان ربحي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، عمان: دار الأعمال، ط5، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.
- 6- العنزي، سعد علي، أحمد علي صالح، أداره رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009.
- 7- الغزو فاتن عوض، القيادة والأشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 8- كنعان نواف سالم، القيادة، دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- 9- المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، القيادة الإدارية، دار المعمورة للطباعة والنشر، العراق، 2011.
- 10- ياسين ملاذ محمد، علاقة القيم الإدارية بأنماط السلوك القيادي للمدير الصيني في المنشآت الصناعية الصغيرة، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، 2010.
- 11- نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفاء، عمان، 2012.

- 12- على عياصرة، معن محمود وبني احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008.
- 13- العتيبي سلطان عامر، أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في إدارة شؤون المرضى بمدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض، رسالة ماجستير، جامعه نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض، 2014.
- 14- هنادي خليل أبوديه، واقع رأس المال البشري والميزة التنافسية، رسالة ماجستير في كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2013.
- 15- حافظ عبد الناصر ملك، حسين وليد عباس، الأنماط القيادية ببناء الميزة التنافسية المستدامة، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

References

- 1- Ahammad, Shamim , importance of Training in Hotel industry A case study of Hilton , Cyprus , Master s Thesis 30 Credits , University Souderton ,School of Business Studies, 2013.
- 2- Alzbet Kucharcikova , Tokarcikova, Martina Blaskova."Human capital management: Aspect of the human capital efficiency in University Education" Paper presented to Glob
- 4- Guy le Boterf, construire les competences individuelles et -4 collectives, editon organization paris, 2000/2001.



IUL
Islamic University Of Lebanon
Université Islamique Du Liban
الجامعة الإسلامية في لبنان

الأستاذ/ الأستاذة،، المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

أعدت هذه الاستبانة بوصفها جزءاً من متطلبات إعداد رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية والإدارية الموسومة:

بعنوان (تأثير سلوكيات القيادة في تعزيز رأس المال البشري)

انطلاقاً من ثقتنا بتعاونكم معنا لأن جاز هذا الجهد العلمي من خلال إسهامكم بملئ الاستمارة وفق الفقرات المثبتة فيها، وذلك بالإجابة الصريحة والدقيقة على أسئلة الاستبانة المرفقة بوضع أشاره (✓) أمام كل عبارة تناسب أجابتك بعد القراءة المتأنية للعبارة. علماً أن المعلومات المدونة سيتم التعامل معها بسريته تامه، لأغراض البحث العلمي فقط. شاكرين حسن تعاونكم من أجل خدمه المسيرة العلمية ومن الله التوفيق.

بأشرف

أ. د. آمال خروبي

المعلومات الشخصية:

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. الحالة الاجتماعية:

أعزب متزوج مطلق أرمل

3. العمر:

20 ألى 30 سنه 30 أقل من 40 سنة 40 أقل من 50 سنة 50 أقل من 60 سنه

4. المستوى التعليمي:

ماجستير
 دبلوم
 إعدادية فما دون

بكالوريوس

5. القسم الذي تعمل فيه:

الإداري المالي الهندسي القانوني

6. هل تستخدم الحاسوب في معاملاتك الشخصية المهنية بمستوى:

جيد جدا جيد متوسط لا أستخدم

7. مدة الخدمة:

أقل من 5 سنوات من 5 أقل من 10 سنوات من 10 أقل من 15
 أكثر من 15 سنة

8. المسمى الوظيفي:

مدير
 موظف
 نائب مدير رئيس قسم

ت	أبعاد رأس المال البشري	أتفق تماماً	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1: المهارات						
1	يسمح لك مديرك المباشر باتخاذ القرار دون الرجوع اليه.					
2	يوفر لك مديرك المباشر فرص التدريب على استعمال مختلف التكنولوجيات والأجهزة التي تسمح لك بزيادة معارفك ومعالجه المعلومات.					
3	تصل مهارات الموظفين في المديرية إلى المستوى الذي يتطلب أداء مهامهم بأفضل وجهه.					
4	تتميز المديرية بامتلاكها موظفين ذوي مهارات إداريه وبرمجييه تساعد في تحقيق الأداء بشكل مميز.					
5	يملك الأفراد في المديرية مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات.					
2: الخبرة						
6	يملك الموظفون الخبرة العالية في مجال أعمالهم المخصصة لهم.					
7	يؤدي الموظفون مهامهم بأفضل ما يكون ويشكل ثابت.					
8	تسهم الخبرة العملية التي يمتلكها الموظفون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل.					
9	تمتلك المديرية عدد كاف من الموظفون الذين يمتلكون المعارف والخبرات اللازمة لإداء العمل بكفاءة.					
3: المعرفة						
10	يتوفر لدى الموظفون المعارف اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجهه					
11	يشعر الموظفون بالحاجة للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.					
12	تمتلك الدائرة كفاءات بشريه ذات معارف عالية ومتميزة.					
13	تساهم برامج التدريب في رفع معارف الأفراد.					
14	تعمل الدائرة على الاستخدام الأن سب					

					لمعارف الأفراد.
					4: التدريب
					15 يوجد وسائل وتجهيزات تدريبية مناسبة في الدائرة
					16 يساهم التدريب في رفع الجودة وتحسين الأداء.
					17 تهتم المؤسسة بتحسين نوعيه مواردها البشرية من خلال التدريب المستمر.
					18 تولي المؤسسة أهمية بالغة للتدريب باعتباره وسيلة لتحسين معارف الأفراد ومهاراتهم.
					19 تعمل المؤسسة على تقييم نتائج التدريب وتقديم الحلول لأوجه القصور في الأداء
					ثانياً: الأن ماط القيادية
					1: النمط الأوتوقراطي
					20 ينفرد القائد بأصدار القرارات دون استشارة.
					21 يتعامل القائد بصرامة في تنفيذ التعليمات
					22 يهتم القائد بتحليل نقاط القوة في أدارته
					23 أتباع أسلوب الأشراف المباشر للتأكد من عمل المرؤوسين
					24 يعتمد المدير على العقوبات في حالة التقصير.
					25 ندره الاهتمام بالنواحي الصحية والنفسية للمرؤوسين
					2: النمط الديمقراطي
					26 يفوض القائد صلاحياته للعاملين
					27 يشجع القائد أسلوب المناقشة الجماعية
					28 يهتم القائد بتنمية علاقات طيبة مع المرؤوسين
					29 التأكيد على إنجاز العمل في الوقت المحدد
					30 يعامل المرؤوسين بمودة ومساواه

31	ينظر القائد إلى أن فريق العمل وحده واحده متماسكة
3:	النمط التساهلي
32	لا يتابع القائد عملية غياب المرؤوسين
33	يترك المدير للمرؤوسين حريه اختيار بعض الأعمال التي يرغبون بها.
34	يمنح المدير فرص لبعض مرؤوسيه للتفرد بأرائهم الشخصية لمواجهة المواقف المختلفة.
35	يفوض المدير الكثير من الصلاحيات للمرؤوسين في المديرية.
36	يتخذ المدير القرارات حسب الأهواء الشخصية.

الملحق رقم 1: لائحة المحكمين

العدد	الاسم	المركز العلمي	الجامعة
1	آمال خروبي	أستاذ دكتور	أستاذ في الجامعة اللبنانية
2	جواد محسن راضي	أستاذ مساعد دكتور	أستاذ في جامعه القادسية، كليه الإدارة والاقتصاد
3	علي جيران عبد	أستاذ دكتور	أستاذ في كلية الحلة الجامعة
4	صالح عبد الرضا رشيد	أستاذ دكتور	أستاذ في جامعه القادسية، كليه الإدارة والاقتصاد
5	مؤيد محمد علي الفضل	أستاذ مساعد دكتور	رئيس قسم المحاسبة، أستاذ في كلية الحلة الجامعة