

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية - قسم العلوم الاجتماعية -

شعبة علم الاجتماع

تخصص إدارة وعمل



دور السلوك القيادي في إدارة الموارد البشرية

دراسة ميدانية في المجلس الشعبي البلدي لبلدية تكوت-باتنة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

- تخصص إدارة وعمل -

إشراف الأستاذ :

بوبكر عصمان

إعداد الطالبة :

بشينة فيروز

السنة الجامعية : 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

أُتقدم بالشكر الجزيل إلى المشرف الأستاذ عصمان بوبكر

الذي كان نعم الأستاذ و الموجه بنصائحه القيمة في إتمام هذه المذكرة

و جزاه الله خيرا ، كما أشكر كل موظفي المجلس الشعبي البلدي على تعاونهم

معي في تقديم المعلومات في سبيل إكمال البحث

و إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد.

جزاكم الله خيرا وبارك الله فيكم جميعا

الصفحة	المواضيع
	شكر وتقدير
	فهرس الجداول
	فهرس الموضوعات
أ - ب	مقدمة
	الفصل الأول : تحديد مشكلة الدراسة
1	1- إشكالية الدراسة
2	2- أهمية الدراسة
2	3- أهداف الدراسة
3	4- أسباب الدراسة
3	5- تحديد المفاهيم
7	6- الدراسات السابقة
	الفصل الثاني : الخلفية المعرفية للسلوك القيادي
16	تمهيد
16	1- التطور التاريخي لمفهوم القيادة في الفكر الإداري الحديث
22	2- نظريات القيادة الإدارية
27	3- أهمية القيادة الإدارية
29	4- النماذج القيادية
30	5- العوامل التي تؤثر في إختيار اسلوب القائد
31	6- وظائف القيادة الإدارية
32	7- خصائص القائد الناجح
32	8- مكونات القايذة الإدارية
33	9- أركان القيادة الإدارية
34	10- الفرق بين القيادة والإدارة
34	11- متطلبات القيادة الأدارية
35	12- واجبات القائد وحقوقه
26	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : الخلفية المعرفية لإدارة الموارد البشرية
37	تمهيد
37	1- نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية
39	2- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
43	3- وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية
46	4- أهداف إدارة الموارد البشرية

47	5- أهمية إدارة الموارد البشرية
48	6- خصائص سياسات الموارد البشرية
49	7- الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية
49	8- مراحل إدارة الموارد البشرية
51	9- النظرة الجديدة لإدارة الموارد البشرية
53	حلاصة الفصل
	الفصل الرابع : الإيطار المنهجي للدراسة
54	تمهيد
54	1- مجالات الدراسة
56	2- منهج الدراسة
58	3- مجتمع الدراسة
58	4- الأدوات المستعملة في الدراسة
60	5- عرض وتحليل البيانات
72	6- عرض نتائج الدراسة
	خاتمة
	التوصيات والإقتراحات
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	الجداول	الرقم
61	يتعلق بتوزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	1
61	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن	2
62	يوضح توزيع المبحوثين حسب الفئة المهنية	3
63	يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية	4
64	يوضح التحليل الإحصائي لعبارة الإستبيان المتعلقة بالسلوك القيادي والتدريب	5
67	يوضح التحليل الإحصائي لعبارة الإستبيان المتعلقة بالسلوك القيادي وتطوير المسار المهني	6
70	يوضح التحليل الإحصائي لعبارة الإستبيان المتعلقة بالسلوك القيادي والتحفيز	7

مقدمة

مقدمة

إن المنافسات وتطور المؤسسات العالمية من وضعها التقليدي إلى وضعها الحالي أدى إلى الاهتمام بالقيادة والعنصر البشري من حيث سلوكه وبالاستثمار في تنميته إذ أصبح يقينا أنه لا يمكن استبداله بالتكنولوجيا مهما تقدمت وتطورت ، فالعنصر البشري هو العقل المفكر والمبدع وهو المبتكر ، لذا اهتم الباحثون بدراسة المورد البشري كونه أساس تطور العملية القيادية إذ تعتبر من الوظائف الرئيسية المعنية بعمليات التوجيه والتطوير في المؤسسات وتعتبر عنصرا هاما لتفعيل الأداء وتحقيق الأهداف ويمثل السلوك القيادي مؤشرا هاما في معرفة الجهود المبذولة لتحسين المسار الوظيفي داخل المؤسسات وتعتبر من أهم أدوات التوجيه فاعلية ، فهي الوسيلة الأساسية التي عن طريقها يستطيع القائد بث روح التعاون بين العاملين في المؤسسة تسعي المؤسسات من خلال توجيه سلوك القائد إلى جعل المورد البشري أكثر كفاءة وفاعلية في وظائفهم وأعمالهم التي تكون موجهة نحو تحقيق احتياجاتهم تماشيا مع أهداف المؤسسة.

بذلك أصبحت القيادة كعملية لتعلم المهارات اللازمة لأداء العمل وتقوية أدائهم ليكون جزء من تحقيق أهداف ادارة الموارد البشرية وبالأخص ما أحدثته التكنولوجيا من تطورات سريعة تتطلب من العمال تنمية قدراتهم لكي تنسجم مع تلك التطورات.

من هنا جاءت دراستنا لكي تعالج موضوع دور السلوك القيادي في ادارة الموارد البشرية متخذين من المؤسسة الخدمائية المجلس الشعبي البلدي لبلدية تكوت ولاية باتنة نموذجا لذلك ، وذلك قمنا بتقسيم الدراسة إلى أربعة فصول.

حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى طرح مشكلة الدراسة وتساؤلاتها واهمية اختيار الموضوع ومبرراته والأهداف المراد الوصول إليها ، وتم عرض أهم المفاهيم المتعلقة بالدراسة وتطرقنا في اخر هذا الفصل الى بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

والفصل الثاني يندرج تحت عنوان السلوك القيادي وتم التطرق من خلاله إلى التطور التاريخي لمفهوم القيادة في الفكر الإداري الحديث ، نظريات القيادة الإدارية ، النماذج القيادية ، الفرق بين القيادة والإدارة ، وظائف القيادة الإدارية وأهمية القيادة ، ومكوناتها ، واركائها ، ومتطلباتها والعوامل التي تؤثر في اختيار اسلوب القائد ، وخصائص القائد ، وفي الأخير تطرقنا إلى حقوق وواجبات القائد.

أما الفصل الثالث فكان بعنوان إدارة الموارد البشرية ويندرج ضمنه نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية ، وأهم التحديات التي تواجهها ، ووظائف ومهام ادارة الموارد البشرية ، كما تناولنا أهدافها

وأهميتها وخصائص سياساتها، والأنشطة الرئيسية لها ومراحل ادارة الموارد وأخيرا تطرقنا إلى النظرة الجديدة لإدارة الموارد البشرية.

وفي الفصل الرابع تطرقنا إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية واشتمل على مجالات ومنهج الدراسة، مجتمع الدراسة، الأدوات المستعملة في الدراسة، عرض وتحليل بيانات الدراسة، عرض نتائج الدراسة.

الفصل الاول

تحديد مشكلة الدراسة

محتويات الفصل الأول

1. مشكلة الدراسة
2. أهمية الدراسة
3. أهداف الدراسة
4. أسباب الدراسة
5. تحديد المفاهيم
6. الدراسات السابقة ذات علاقة بموضوع الدراسة

1- الإشكالية:

حظي موضوع القيادة في السنوات الاخيرة على اهتمام الباحثين والمفكرين والمدراء، ومنذ ذلك الوقت تمارس القيادة الادارية دورا جوهريا في نجاح المؤسسات كما انها تشكل احدى التحديات التي تواجه المؤسسة المعاصرة ويرجع ذلك لاهميتها في كونها تشكل سلوك الافراد داخل المؤسسة وتعد القيادة ظاهرة ادارية تنشأ من طبيعة الاجتماع البشري وتؤدي وظائف اجتماعية ضرورية داخل المؤسسة تتناول جميع ميادين النشاط وهي عبارة عن تفاعل اجتماعي نشاط مؤثر وموجه نحو الهدف المحدد فحيثما توجد اي جماعة تظهر القيادة على راسها في مختلف عملياتها، فالسلوك القيادي يعد من العوامل التي تتأثر بشكل كبير بحركة الجماعة وتساعد في خلق التفاعل الانساني اللازم لتحقيق اهداف الفرد والمؤسسة على حد سواء ويلاحظ ان القيادة هي علاقة متبادلة بين الفرد والجماعة، وغالبا ما يكون هذا الفرد هو "القائد" والجماعة هم "التابعين والمرؤوسين" ويقوم القائد بعملية التوجيه و التأثير على سلوك هذه الجماعة بمختلف الطرق والوسائل المشروعة بغية تحقيق اهداف مشتركة بينهم، ولذلك فان دور القيادة الادارية في ادارة الموارد البشرية يعد اليوم مجالا مهما للدراسة لما لها من اثر كبير في تلك المؤسسات والموارد البشرية هي اهم الموارد التي تستخدمها المؤسسات الحديثة، فالانسان هو العنصر المفكر والرئيسي في الانتاج والخدمات وهو الوسيلة والغاية من عمليات الانتاج.

وتعد ادارة الموارد البشرية احدى اهم الوظائف الاساسية والمهمة والضرورية في اي مؤسسة، وتحتاجها لتحقيق اهدافها وهي الادارة المسؤولة عن الاهتمام بالفرد والقيام بالعمليات التي تتعلق بايجاد الشخص المناسب في المكان المناسب والحفاظ عليه وتطويره بما يحقق اهداف المنشأة وبالتالي يضمن لها البقاء والنجاح في بيئة الاعمال التي يسودها الثبات في التغيير، لذلك يجب على المؤسسة استقطاب الموارد البشرية بالتنوع و الكمية اللازمة لتحقيق اهداف استراتيجية والعمل على تطوير المهارات والقابليات للافراد العاملين من خلال البرامج التدريبية وتقديم مكافأة ورواتب عادلة وفقا لاداء العاملين.

وتجدر الاشارة الى ان هذه الموارد البشرية يجب ان ينظر اليها بوضعها افراد عاملة داخل المؤسسة فقط، وانما احد الموارد التي يمكن ان توظيف بالمؤسسة ميزة تنافسية جديدة في ظل التطورات الحالية، و عصر المعلوماتية مما هيأ الفرصة للاهتمام بهذا المورد، اضافة الى ذلك ان هذا المورد يعد من الموارد النادرة نسبيا وبخاصة في مجال الابتكارات والابداعات، و عمليات التخطيط الاستراتيجي.

- ما هو دور السلوك القيادي في ادارة الموارد البشرية؟

التساؤلات الفرعية:

- ما هو دور السلوك القيادي في تدريب العاملين؟
- ما هو دور السلوك القيادي وتطوير العاملين؟
- ما هو دور السلوك القيادي في تنمية عملية تحفيز العاملين؟

2- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة العلمية من حيث أنه يعالج موضوع جد هام، كونه يدرس دور السلوك القيادي في ادارة الموارد البشرية في المؤسسات لما له من آثار كبيرة في توجيه السلوك القيادي. كما تبرز أهمية هذا الموضوع في الاهتمام بالعنصر البشري خصوصا مع توجيه الفكر الحديث الى دراسة السلوك القيادي في المؤسسة.

أما بالنسبة للأهمية العملية فتتعلق من أهمية معرفة دور السلوك القيادي وأنماط القيادة وتأثيرها على الموارد البشرية، حيث يحتاج أي تنظيم في ضل التطور والتحديات إلى قادة إداريين يقدرون قيمة العنصر البشري ويولون اهتماما أكبر بالعلاقات الانسانية.

3- أهداف الدراسة:

لكل موضوع بحث أهداف يسعى الباحث الى تحقيقها و موضوع بحثنا كغيره من المواضيع نطمح من خلاله للإجابة وفهم موضوع آثار اهتمام الكثير من الباحثين خلال السنوات وهو دور السلوك القيادي في ادارة الموارد البشرية، ونذكر من أهم الاهداف التي نسعى إليها من خلال بحثنا هذا ما يلي:

- تعميق مستوى الفهم لموضوع القيادة في إدارة الموارد البشرية.
- تشخيص السلوك القيادي ومدى فاعليته في ادارة الموارد البشرية .
- التعرف على السلوك القيادي واهميته في ادارة الموارد البشرية.
- معرفة أهم النظريات والأنماط القيادية.

4- أسباب إختيار الموضوع:

أ- الأسباب الذاتية: وتكمن الأسباب الذاتية التي دفعتنا الى اختيار هذا الموضوع الى :

- ميولنا ورغبتنا للبحث و الاستطلاع في موضوع القيادة ودورها في إدارة الموارد البشرية .
- الرغبة في التعمق أكثر في مجال القيادة .
- ب- الأسباب الموضوعية: وتكمن الأسباب الموضوعية فيما يلي :
- إمكانيات البحث متوفرة، أي أن هذا الموضوع قابل للبحث والدراسة نظرا لامكانية الوصول إلى نتائج في هذا الموضوع.
- تعدد جوانب وأبعاد الموضوع، والرغبة في الوصول إلى نتائج واقتراحات في هذا الموضوع.
- إضافة بحثي في قائمة البحوث الاكاديمية .

5. مفاهيم الدراسة:

1.5 القيادة:

5-1-1- لغة: القيادة في اللغة العربية جاءت من كلمة قود وقيد اي حبل يقاد به وهي ايضا مهنة القائد اي المكان الذي يكون فيه القائد. (1)

عرف ابن منظور القيادة على انها مصدر القائد من جبل انفه، ومسناة كان مستطيل على وجه الارض فهو قائد وظهر من الارض يقود وينقاد ويتقاود وكذا وكذا ميلا، قيادة: رأسه دبر أمره. (2) حسب لسان العرب لابن منظور فالقيادة هي من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها خلفها، فالقود من أمام والسوق من الخلف، ويقال أقاده خيلا بمعنى أعطاه إياها ليقودها، ومنها الانصياع بمعنى الخضوع، ومنها قادة جمع قائد. (3)

5-2-1- اصطلاحا :

القيادة صفة تدل على هيئة نسبية بين شخص يقوم بعمل جماعي وأشخاص يتبعون عمله ويسيروا على مثاله لتحقيق غاية مشتركة فيكون أحد الطرفين قائد والآخر مقاد. (4)

- كما يمكن القول ان القيادة هي فن التأثير في الآخرين وتوجيههم بطريقة صحيحة لكسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل تحقيق هدف معين ومشترك.

(1) - صبحي حمودي: المنجد في اللغة العربية، ط2، دار المشرق، بيروت، لبنان، 2001، ص479.

(2) - ابن منظور: لسان العرب، ط2، مجلد 3، دار صادر، بيروت، لبنان، 1994، ص 371.

(3) - ابن منظور: لسان العرب، المجلد 12، دار صادر، بيروت، 2001، ص 96.

(4) - محمد الفاضل بن عاشور: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المعرفية للكتاب، مصر، 1975، ص 590.

القيادة هي الاحساس بمطالب الجماعة والتعبير عنها وايجاد الوسائل لتحقيقها وتجميع قوى الأفراد وراء

الجهود المتحققة لها. وهذا المعنى يعطي للقيادة قوة كبيرة وأهمية واضحة في أي تنظيم اجتماعي. (1)

- القيادة هي نشاط ايجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر فيه سمات وخصائص قيادية بشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق اهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستحالة او استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة. (2)

- يمكن تعريفها ايضا بانها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وارشادهم من اجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية. (3)

-ويمكن تعريفها على انها القيادة هي ذلك المزيج الفريد من القدرات الخاصة للقائد ومن الظروف التي توفر الدور للقائد والعاملين الذين يعززون القائد بالقدرة على القيام بالأشياء الجديدة او تحقيق ما لم يتحقق في سابق. (4)

- تعد القيادة جوهر العملية الادارية، فهي محور العملية الادارية، بحيث تعد القيادة الكفؤة احد المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التميز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة.

وعرفوها ليكرت likert: بانها المحافظة على روح المسؤولية بين افراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهداف مشتركة.

- القيادة بصفة عامة هي القدرة على التأثير في المرؤوسين، بما يجعلهم يسهمون طواعية في تنمية منظماتهم وتحقيق أهدافها، وذلك بالاعتماد على اسلوب الاقناع بصفة رئيسية. (1)

(1) - ماهر محمد صالح حسن: القيادة، أساسيات ونظريات ومفاهيم. دار كندي للنشر والتوزيع الاردن 2003ص19.

(2) -ريموش عبد الحكيم، بولعراوي صلاح الدين: أثر النمط القيادي على السلوك الابداعي للمرؤوسين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير، تخصص ادارة واعمال المؤسسات، جامعة العربي التبسي، 2013، 2016، ص 3.

(3) -كامل محمد المغربي: الادارة، اصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حادثة وتحديات القرن الحادي والعشرون، ط1، دار الفكر، 2007.

(4) -نجم عبود: القيادة وادارة الابتكار، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2015، ص21.

- عرف Fiedler : ان القيادة الادارية هي عملية تحكمها اسس علمية.
- تعريف شنودة: هي تلك القدرة التي يستأثر بها المدير في التأثير في الاخرين وتوجيههم لكسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وخلق التعاون بينهم لتحقيق الهدف. (2)
- السلوك القيادي: يعد السلوك القيادي من العوامل التي تتأثر بشكل كبير بحركة الجماعة وتساعد في خلق التفاعل الانساني اللازم لتحقيق اهداف الفرد والمؤسسة على حد سواء ويلاحظ ان القيادة هي علاقة متبادلة بين الفرد هو "القائد" ولجماعة، هم "التابعين" ويقوم القائد بعملية التوجيه والتأثير على سلوك هذه الجماعة بمختلف الطرق والوسائل المشروعة بغية تحقيق اهداف مشتركة بينهم. (3)

التعريف الاجرائي للقيادة :

- يمكن القول ان القيادة هي القدرة على تحقيق الاهداف من خلال تنسيق كامل جهود الاخرين.
- هي نشاط إيجابي يمارسه شخص يتميز بسمات وخصائص قيادية تميزه عن غيره يشرف على مجموعة من العاملين يوجههم لتحقيق الأهداف.

5-2- ادارة الموارد البشرية:

- هي الادارة المسؤولة عن الاهتمام بالفرد والقيام بالعمليات التي تتعلق بايجاد الشخص المناسب في المكان المناسب، واستخدامه استخداما امثل ،والحفاظ عليه وتطويره بما يحقق اهداف المنشأة.
- هي الادارة المسؤولة عن اقتناء الموارد البشرية، واستخدامها في تحقيق مخرجات مثلى بمدخلات معينة، وصيانتها والحفاظ عليها.
- هي وظيفة ادارية في اي منظمة ما تتضمن مجموعة من الانشطة والبرامج ، ويكون المدير مسؤولا عن هذه الانشطة والبرامج ،وتقترن باهداف معينة تتعلق بالفرد والمنظمة والمجتمع.

(1) – عبدالله محمد الفهيد: انماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري ادارات التربية والتعليم، بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في التربية، تخصص الادارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، كلية العلوم التربوية، 2009، ص9.

(2) – شهرزاد محمد شهاب، يونس محمد ابراهيم: السلوك القيادي لمديري المدرسة الابتدائية، وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار، معهد اعداد المعلمين، العدد 15، 2011.

(3) – حسين عبد الحميد رشوان: العلاقات الانسانية في مجالات علم النفس، علم الاجتماع، علم الادارة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1997، ص 19.

- هي عبارة عن حلقة الوصل بين الإدارة والافراد تهدف الى تحقيق اهداف تبادلية متمثلة بالفرء والمنظمة والمجتمع. (1)

تعتبر مجموعة من أعمال لإنشاء وتنشيط النظام الاجتماعي للمنظمة ،وهي الجهة التي تجمع كل الاختصاصين في المنظمة من مسيرين ومكونين ومسؤولين والذين يعملون على التدخل في النظام

الإجتماعي. (2)

هي أداء كل الوظائف الإدارية فيما يتعلق باختيار وتعيين وتطوير، واستخدام وتنظيم الموارد البشرية المتوقعة للمنظمة. (3)

التعريف الإجرائي

مما ذكر سابقا يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تختص بتسيير شؤون الأفراد في المؤسسة بغية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ورعايتهم وترغيبهم في البقاء وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

6- الدراسات السابقة ذات علاقة بالموضوع

1-6- الدراسة الأولى :

الاسم: زنو عبد القادر، سهيل بدر الدين.

العنوان: قصور وظائف ادارة الموارد البشرية.

تخصص : علم النفس العمل والتنظيم

القسم: قسم العلوم الاجتماعية.

الكلية: كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة.

السنة: 2011/2012.

(1) - د. يوسف حجيم الطائي : مؤيد عبد الحسين الفضل واخرون: ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2006، ص39.

(2) - محمد ماهر عليش :إدارة الموارد البشرية ،دار غريب للطباعة ،القاهرة ،دون سنة ،ص27.

(3) - حامد أحمد رمضان بدر :ادارة الموارد البشرية ،دار النهضة العربية ،القاهرة ،ط2، 1994.1993، ص22.

التساؤل الرئيسي: هل يوجد قصور في وظائف ادارة الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك بتقريت.

التساؤلات الفرعية:

- 1- هل يوجد قصور في عملية تخطيط في ادارة الموارد البشرية ؟
- 2- هل يوجد قصور في عملية الاستقطاب في إدارة الموارد البشرية؟
- 3- هل يوجد قصور في عملية الاختيار والتعيين في إدارة الموارد البشرية؟
- 4- هل يوجد قصور في عملية تدريب في إدارة الموارد البشرية؟
- 5- هل يوجد قصور في عملية تقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية ؟
- 6- هل يوجد قصور في عملية الترقية في إدارة الموارد البشرية ؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

يوجد قصور في وظائف إدارة الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك بتقريت الفرضيات العامة.

- 1- يوجد قصور فيعملية تخطيط في ادارة الموارد البشرية.
- 2- يوجد قصور في عملية الاستقطاب في إدارة الموارد البشرية.
- 3- يوجد قصور في عملية الاختيار والتعيين في إدارة الموارد البشرية.
- 4- يوجد قصور في عملية تدريب في إدارة الموارد البشرية.
- 5- يوجد قصور في عملية تقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية .
- 6- يوجد قصور في عملية الترقية في إدارة الموارد البشرية.

منهج الدراسة:

المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة:

العينة القصدية

الأساليب الاحصائية:

النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار (ت) لدلالة الفرق بين المتوسطات.

نتائج الدراسة:

ان عملية الاستقطاب بعيدة عن المصادر والحقيقة الموضوعية التي من المفروض استخدامها في المؤسسة.

هناك قصور في عملية التدريب في ادارة الموارد البشرية.

هناك قصور في عملية تقييم الاداء في ادارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك بتقوت.

هناك قصور في عملية الترقية في ادارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك.

تتشابه هذه الدراسة مع دراستي في المتغير التابع وهو ادارة الموارد البشرية والمنهج الوصفي التحليلي.

6-2- الدراسة الثانية:

الاسم: باباه ولد سيدن.

العنوان: دور ادارة الموارد البشرية في التأثير على الأداء.

تخصص: إدارة الأعمال.

القسم: العلوم الاقتصادية.

الكلية: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.

السنة: 2010/2009.

التساؤل الرئيسي:

ما مدى مساهمة وظيفة الموارد البشرية في تحسين الأداء بالمؤسسات المصرفية؟

التساؤلات الفرعية:

1- ماهي أبعاد الأداء والعوامل المؤثرة عليه, كيف يتم تقسيمه، ومتى يتم تحسينه، وهل يمكن

اعتبار تحسين الأداء أحد أهداف المؤسسة، هل الموارد البشرية مصدر أساسي لتحسين أداء

المؤسسة، هل تساهم إدارتها في تحسين الأداء؟

2- هل يتم تحسين أداء البنك الموريتاني للتجارة الدولية وما مدى مساهمة المورد البشري في تحسين أداء البنك؟

3- كيف يقيم العملاء أداء المؤسسات المصرفية؟

ما تقييم عملاء البنك الموريتاني للتجارة الدولية لمستوى جودة خدماته المصرفية؟

فرضيات الدراسة:

1- يعتبر تحسين الأداء هدف تسعى المؤسسة لتحقيقه لذلك يتم إدارته، تؤثر فيه عدة عوامل وله مستويات مختلفة يتم تحسينه بناء على نتائج التقييم، يعتبر المورد البشري مصدرا أساسيا وعاملا مؤثرا وهاما في رفع أداء المؤسسة بسبب الخصائص المميزة له.

2- إن تفعيل الموارد البشرية يساهم في تحسين أداء المؤسسة من خلال المداخل الحديثة للموارد البشرية.

3- ان البنك الموريتاني للتجارة الدولية مؤسسة تعمل على تحسين أدائها باستمرار اعتمادا على نتائج تقييم هذا الأداء، وللموارد البشرية دور فعال في ذلك، وهو ماخوله للتربع على قائمة البنوك التجارية الوطنية واحتلاله لنصيب الأسد من السوق.

4- يختلف تقييم عملاء البنك الموريتاني للتجارة الدولية لمستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم فعليا عن مستوى الجودة المتوقعة.

منهج الدراسة:

المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الاحصائي .

عينة الدراسة:

عينة عشوائية

الأساليب الاحصائية:

الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار t، توزيع كاي تربيع.

نتائج الدراسة:

1- ان تقييم عملاء البنك الموريتاني للتجارة الدولية لمستوى الأداء الفعلي للخدمات المصرفية المقدمة لهم كان سلبيا وبالتالي فإن الجودة الفعلية منخفضة.

2- إن الجودة المتوقعة من عملاء البنك في الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك كانت عالية.

- 3- لا يوجد اختلاف بين نتائج قياس جودة الخدمات المصرفية باستخدام مقياس الأداء الفعلي، وبين نتائج القياس باستخدام مقياس نظرية الفجوة.
 - 4- تختلف المعايير التي يستخدمها زبائن المصرف في أهميتها النسبية عند تقييمهم لجودة الخدمات المصرفية.
 - 5- إن عدد مرات تعامل الزبائن مع المصرف له تأثير على تقييم زبائن المصرف لجودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم.
 - 6- إن العامل الخاص بالتقنيات الحديثة، يعتبر ذا أهمية نسبية عالية في تقييم الزبائن لجودة الخدمات المصرفية، ولهذا فإن إدارة المصرف التجاري يجب أن تولي هذا العامل أهمية عالية في برامجها لتطوير الخدمات المقدمة وتحسينها.
- تتشابه هذه الدراسة مع دراستي في المتغير التابع وهو ادارة الموارد البشرية والمنهج الوصفي التحليلي.

3-6- الدراسة الثالثة:

الاسم : نور الدين بوراس

العنوان: دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين.

تخصص: تنظيم وعمل.

القسم: قسم العلوم الاجتماعية.

الكلية: كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.

السنة: 2013، 2014.

التساؤل الرئيسي:

ما هو دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة؟

التساؤلات الفرعية:

1- ما هو دور القيادة الادارية الناجحة في تنمية احترام السلم الاداري داخل التنظيم؟

2- ما هو دور القيادة الادارية الناجحة في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة؟

3- ما هو دور القيادة الادارية الناجحة في تنمية وتفعيل الاتصال داخل التنظيم؟

منهج الدراسة:

المنهج الوصفي التحليلي .

عينة الدراسة:

العينة الطبقية.

الأساليب الاحصائية:

الاستمارة، المقابلة الملاحظة، الوثائق والسجلات.

نتائج الدراسة:

- 1- إن تعامل القيادة الادارية وتفاعلها مع العاملين يوفر لدى العامل الثقة والاطمئنان والمصادقية لهم، مما يساعدهم على التكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة.
 - 2- إن لعلاقة القيادة الادارية هي بمثابة الجسر الذي من خلاله تستطيع أن تخلق وتنمي ثقافة قوية لدى العاملين.
 - 3- إن القيادة الحكيمة هي التي تحسن معاملة العاملين تقرب منهم لقراءة احتياجاتهم ما يؤدي إلى أداء أعمالهم بانضباط.
 - 4- إن العلاقة الحسنة هي عبارة عن جسر تجسده القيادة الادارية من خلال النظام الداخلي.
 - 5- القيادة الناجحة هي التي تضع الأرضية الملائمة لخلق ثقافة تنظيمية إبداعية عالية.
 - 6- تساهم العملية الاتصالية بين القيادة الادارية والعاملين في تنمية الثقافة التنظيمية لهم حسب عملية التسلسل الرئاسي داخل التنظيم.
 - 7- إن القائد الناجح هو الذي يساعد على تحويل رؤية العامل إلى حقيقة والمحافظة عليها دون تأثيرات خارجية أو داخلية.
 - 8- القيادة الناجحة تؤثر في ممارسات الأفراد وتسهم في رفع مستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية.
- تتشابه هذه الدراسة مع دراستي في المتغير المستقل وهو دور القيادة والمنهج الوصفي.

4-6- الدراسة الرابعة:

الاسم: ريموش عبد الحكيم، بولعراوي صلاح الدين.

العنوان: أثر النمط القيادي على السلوك الابداعي للمرؤوسين ,دراسة حالة الشركة الافريقية للزجاج.

التخصص: إدارة أعمال المؤسسات.

القسم: قسم علوم التسيير.

الكلية: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

السنة: 2015.2016 .

التساؤل الرئيسي:

مامدى تأثير النمط القيادي في رفع مستوى الإبداع في منظمات الاعمال عموما ولدى الشركة الإفريقية للزجاج على وجه الخصوص.

التساؤلات الفرعية:

ماهي مختلف الأنماط القيادية في منظمة الأعمال وكيف تؤثر على المناخ التنظيمي ؟

كيف يتم تشجيع وظيفة الإبداع داخل الشركة الإفريقية للزجاج؟

كيف يؤثر النمط القيادي في تشجيع الإبداع؟

فرضيات الدراسة:

القيادة هي نتاج تأثير شخص يعرف بالقائد على سلوك الاخرين والقدرة على القيام بأشياء جديدة مما يساهم في خلق مناخ تنظيمي ملائم.

الإبداع يعبر على قدرة الأفراد في طرح الأفكار الجديدة وهو مصدر لبقاء المؤسسة ،وتعمل المنظمات على الاستثمار في هذه الوظيفة لأجل تطوير أدائها.

يؤثر النمط القيادي للشركة الإفريقية للزجاج على السلوك الإبداعي للعاملين بها.

منهج الدراسة:

المنهج الوصفي

عينة الدراسة:

العينة العشوائية.

الأساليب الإحصائية:

الاستمارة.

النسب المئوية والتكرارات.

المتوسطات الحسابية.

الانحرافات .

كما تم الاعتماد على الجداول والدوائر النسبية في ابراز نتائج spss.

نتائج الدراسة:

إهتمام الشركة بالابداع من خلال منتجاتها المتنوعة بجودة عالية ،وتقديمها بأشكال مختلفة ،وهذا راجع إلى كفاءة موردها البشري سواء العاملين او قيادة المؤسسة.

تعطي الشركة الإفريقية للزجاج أهمية كبيرة للمورد البشري فهو مصدر ابداعها حيث تعمل على التحفيز اللازم لهم.

توفر عدة خصائص للشخص المبدع في قيادة الشركة من طلاقة ،التحسس بالمشكلات ،تقبل الفشل ،الاستماع للمرؤوسين والتفاعل معهم.

هناك علاقة إحترام وتواصل متبادل بين قيادة الشركة وجميع العاملين.

تتشابه هذه الدراسة مع دراستي في المتغير المستقل وهو القيادة والمنهج الوصفي وأداة الدراسة.

الفصل الثاني

السلوك القيادي

محتوى الفصل الثاني

تمهيد

- 1 - التطور التاريخي لمفهوم القيادة في الفكر الإداري الحديث
 - 2 - نظريات القيادة الإدارية.
 - 3 - النماذج القيادية
 - 4 - الفرق بين القيادة والإدارة
 - 5 - وظائف القيادة الإدارية
 - 6 - أهمية القيادة الإدارية.
 - 7 - مكونات القيادة الإدارية
 - 8 - أركان القيادة الإدارية
 - 9 - متطلبات القيادة
 - 10 - العوامل التي تؤثر في إختيار أسلوب القائد
 - 11 - خصائص القائد الناجح
 - 12- واجبات القائد وحقوقه.
- خلاصة الفصل

تمهيد

تعتبر القيادة الإدارية أحد أهم الأنشطة الإدارية في أية مؤسسة مهما كانت طبيعة ونوع عملها واختصاصها حيث تقوم القيادة باتخاذ القرارات وإصدار الأوامر .

وتعد القيادة الإدارية من أهم المفاهيم التي نالت اهتمام معظم الباحثين وهذا يعود إلى الدور الذي تتخذه القيادة في نشاط المؤسسة لأن القيادة الإدارية عملية مهمة في أي مؤسسة .

1 التطور التاريخي لمفهوم القيادة في الفكر الإداري

1-1- القيادة الإدارية في الفكر الإداري القديم

تبرز شواهد تاريخية على وجود فكر إداري قديم في العصور العابرة ،وذلك منذ حوالي ستة آلاف سنة مضت ، إذ تسنى للحضارات المصرية واليونانية والرومانية والعربية أن تنمو وتزدهر دون وجود فكر إداري متطور ،فقد عرفت حكومة الفراعنة مشكلات الافراد ،والادارة الصينية من وضع الحلول لمشكلات المديرين ،واهتمت الإدارتان اليونانية والرومانية بديمقراطية الإدارة .

1-1-1 - القيادة في ظل الإدارة المصرية

شهدت الإدارة في الفترة ما بين عام(2475/2900 ق م) تنظيماً وتنسيقاً للجهاز الحكومي ،فكان التنظيم الحكومي يظم حكومة مركزية على رأسها الملقب بفرعون ،والذي تتركز في شخصه كل السلطات ،ويليه في نفوذ وزيره الأول ويخضع للوزير عدد من المصالح الحكومية كالخزانة ومخازن التموين ،والزراعة والأشغال العامة. كما عرفت الإدارة المصرية القديمة نظام الحوافز والطبقية ،ويرى فريق من علماء الإدارة أن مفهوم القيادة في تلك الفترة ،كان يقوم على التنسيق التام لكل الجهود الاقتصادية .بالإضافة إلى أن الإدارة المصرية القديمة كانت تتبع الأسلوب الأبوي في القيادة ومن ذلك يتضح أن الإدارة المصرية القديمة أدركت أهمية القيادة الإدارية فعملت على تدريب كبار موظفي الدولة ،وتطبيق نظام الحوافز ومن ذلك يتضح أن الإدارة المصرية القديمة أدركت أهمية القيادة الإدارية وتنظيم وتنسيق الجهاز الحكومي يدل على المهارة الإدارية لدى المصريين القدماء والتي تعتبر أهرام مصر شواهد ناطقة عليها.(1)

2-1-1- القيادة في ظل الإدارة الصينية

(1)- نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار العلم والثقافة، الأردن، 2006، ص ص 26,28.

يدل التاريخ الصيني على أن الإدارة حظيت بمكانة هامة في ظل الحضارة الصينية، والتي سادت في الفترة التي يرجع تاريخها إلى 2357 ق.م. فعرفت الصين في هذه الفترة أول حاكم حيث كانت الدولة الصينية قبل ذلك تضم مجموعة دويلات متنافرة، فكانت الإدارة في حينها على مستوى عال من التنظيم وعرفت نظام الامتحان معيارا لشغل المناصب الإدارية، ويحدد على ضوء نتائج الامتحان إمكانية إبقائهم في مناصبهم أو عزلهم، وكانت الامتحانات على نوعين التقليدي والثاني هو التعليم الأدبي وفي الفترة ما بعد القرن السابع قبل الميلاد، والتي من أبرز سماتها ظهور فلاسفة الصين وعلى رأسهم كونفوشيوس confucius، شهدت الإدارة الصينية استقرارا نتيجة تطبيق القوانين التي سنت في هذه الفترة، ويرى كونفوشيوس أن على القائد أن يضع في اعتباره عند حله للمشاكل التي تواجهه آراء تابعيه، وأن يتبع الفرص لهم الإبداء الآراء المتباينة، ويدرس بعمق كل الحقائق المقدمة بروح من النزاهة وعدم الانانية كل ذلك في إطار من القواعد الأخلاقية.

وقد أسهم كونفوشيوس في مجال القيادة الإدارية، بتصوره لبعض السمات التي رأى ضرورة توفرها في الشخص لتؤهله للعمل القيادي وأهمها توافر المعرفة، وفي تحديده للأسلوب القيادي نرى أن كونفوشيوس ينصح رجل الإدارة بإتباع الأسلوب القائم على الحكمة والقدوة الحسنة والإدراك الواعي لعادات وتقاليد وأعراف التابعين، ومن خلال هذا العرض يتضح أن نظم الإدارة شهدت وضعا متطورا في الإدارة الصينية القديمة وأوجدت أكثر الوسائل تقدما لشغل المناصب القيادية.

1-1-3- القيادة في ظل الإدارة اليونانية

بالرغم من أن الكتابات اليونانية لا تدلنا بوضوح على ماهية الإدارة وتطبيقاتها ومع أن الإدارة اليونانية لم تعرف الوظيفة كخدمة مهنية بمعنى أن الوظيفة الإدارية لم تكن معروفة كمهنة وانما كانت عملا مؤقتا مقابل أجر إلا أنها عرفت بعض المبادئ الإدارية مثل مبدأ دورية الوظيفة، وتتضح أهمية القيادة في الإدارة اليونانية من خلال تعريفات سقراط للإدارة ومن ملاحظات السقراطيين و أما أفلاطون فقد قام فهمه للقيادة الإدارية في كتابه الجمهورية على توسيع المسافة بين القائد والمرؤوسين باعتبارهما جانبي العمل، وبالرغم من المبادئ القيادية الهامة التي عرفتتها الإدارة اليونانية والتي ساهمت في تطوير القيادة الإدارية، فإن مما يؤخذ على الإدارة اليونانية في مجال القيادة عدم اشتراطها توافر مؤهلات معينة أو توافر الخبرة لدى الرؤساء. (1)

(1)- المرجع السابق، ص 32، 38.

1-1-4- القيادة في الفكر الإداري الروماني

كانت روما من يوم تأسيسها عام 753 ق.م وحتى عام 500 ق.م مدينة غنية مزدهرة ،على رأسها ملك يتولى عنه بعض الكهنة مهامه الدينية. في الفترة ما بين (500ق.م-14 ق.م) شهدت الإدارة الكثير من التطورات كان لها أثر كبير في تطوير الجهاز الحكومي ،فقد كان الحاكم يمارس سلطاته بدعم من رؤساء الأسر والأرستقراطية ،كما عرفت الإدارة الرومانية في الفترة ما بين عام (443 ق.م. 280 ق م) منصب الرقيب ،ويتمتع شاغله بسلطات أهمها الاشراف على سجلات المواطنين وممتلكاتهم ،والرقابة على الأخلاق ،كما تميزت الإدارة خلال هذه الفترة بضالة عدد الموظفين الذين يتولون السلطات التنفيذية ويسمون قناصل ،ومن أبرز المبادئ القيادية التي طبقتها الإدارة الرومانية في مجال القيادة مبدأ الهيئات الإدارية الإستشارية التي عرفتھا الإدارة الحديثة (1).

1-1-5- القيادة في ظل الإدارة العربية الإسلامية

عاش المجتمع العربي حالة من التفكك وعدم النظام قبل الاسلام وبظهور الإسلام وإقامة دولته الأولى في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم شهدت الإدارة العربية تنظيماً إدارياً متقدماً شمل جميع أجهزة الدولة ، وأصبح العرب ولأول مرة في تاريخهم ،دولة لها أركانها الثلاثة الأرض ،الشعب ،والنظام وأوجد الرسول صلى الله عليه وسلم نظاماً إدارياً خاصاً فاروق مجدلاوي (2).

يقوم في ظل حكومة مركزية قوية ومنظمة ،وكان النبي هو الرسول والمشرع والقائد ورئيس الإدارة كلها ،فقد أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية ومن أهم السمات القيادية التي عرفتھا الإدارة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم هي القدوة الحسنة والإخاء والبر والرحمة والإيثار (3).

1-1-6- القيادة في ظل مدرسة الكميراليست

تكونت مدرسة الكميراليست (cameralist school) من مجموعة من الأساتذة ورجال الإدارة الحكومية الألمان والنمساويين ،وقد انتشرت افكارها في أوروبا ابتداءً من عام 1550م وازدهرت عام 1780 م. وكان نمط تفكير روادها قريب من تفكير التجار البريطانيين .وفي

(1) - المرجع السابق، ص 40،41.

(2) - الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب: 3ط، دار روائع مجدلاوي ،عمان، 2003، ص 51.

(3) - نواف كنعان :مرجع سبق ذكره ،ص 37،38.

مجال القيادة الادارية يرى انصار المدرسة أن الحاكم يجب أن يعتمد على قادة اداريين يتسمون بالمهارة والموهبة والوعي وتتوفر لديهم المعرفة الواسعة ،ويتبعون أسلوبا سليما في الرقابة.(1)

2-1- القيادة في الفكر الإداري الكلاسيكي

ظهرت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للتنظيم الاداري في أوائل القرن العشرين وسادت حتى أواخر الثلاثينات وكانت نتيجة الثورة الصناعية والتطور وما صاحبه من مشكلات اجتماعية.

تعود أفكار هذه النظريات الى روادها الأوائل فريدريك تايلور frederich faylor وهنري فايول henre fayol ولوثر جوليك lother jolik وماكس فيبر max feber .

وفيما يلي أهم هذه النظريات وأهم ماجاءت به فيما يخص القيادة الادارية حيث نتطرق للقيادة في ظل نظرية الادارة العلمية ،في ظل نظرية التقسيم الاداري ،وفي ظل نظرية البيروقراطية.

اتسمت المدرسة الكلاسيكية بالمثالية حيث وصفت ما يجب أن يكون عليه الوضع الأمثل داخل المؤسسة.(2)

1-2-1- القيادة الإدارية في ظل نظرية الإدارة العلمية

تقيم نظرية الادارة العلمية والذي يعتبر فردريك تايلور رائدها الأول فهمها للإدارة على أسس فنية في طبيعتها ،وترى أن الادارة علم حقيقي يقوم على قواعد ومبادئ محددة ولذلك فإن هذه النظرية اتبعت الاسلوب العلمي في تحليلها وفهمها للعملية الادارية ،وذلك بالحصول على الحقائق من خلال تقديم افتراض معين ثم اختيار هذا الافتراض وتحقيقه وتعديله وفق النتائج التي يكشف عنها هذا الاختبار ، كما اسهم تايلور من خلال دراسته وأبحاثه بعدد من المبادئ والتوجيهات ،كان لها تأثير في تحديد وتطوير مفهوم القيادة الادارية.(3)

بالرغم مما حققته نظرية الادارة العلمية من اهداف وانجازات الا أنها أهملت الجانب الإنساني المهم والذي يتمثل في دور العلاقات الانسانية فنظرت للعامل على أنه آلة .

2-2-1- القيادة الادارية في ظل نظرية التقسيم الاداري

(1) - نواف كنعان:مرجع سبق ذكر ص 52.

(2) - محمد إسماعيل بلال :مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق ،دار الجامعة الجديدة ،الإسكندرية ،2004 ،ص 73.

(3) - عبد الباري درة ومحمود جودة :الأساسيات في علم الادارة المعاصرة ،دار وائل ،عمان ،ص75.

ينصب اهتمام أنصار هذه النظرية على التكوين الداخلي للتنظيم، وعلى كيفية توزيع النشاطات بين أقسامه بالشكل الذي يحقق التكامل بينهما، وذلك بتحديد، أهداف التنظيم، وتحديد الأعمال والأنشطة واللازمة لتحقيق هذه الأهداف وكل ذلك ابتغاء الوصول إلى الكفاءة الإدارية ومن المبادئ الأساسية التي تقوم عليها نظرية التقسيم الإداري والتي يرى أنصارها وجوب اتباعها لضمان تحقيق الكفاءة الإدارية الالتزام بخطوط السلطة الرسمية، والالتزام بمبدأ وحدة الرئاسة وفي مجال السمات القيادية يرى فايول أن هناك مجموعة من الصفات التي لا بد من توفرها في المدير القائد هي الصفات الجسمية، الصفات الذهنية والأخلاقية وسعة إطلاع المدير وثقافته العامة ومعرفته المتخصصة بالعمل وأخيرا الخبرة.

1-2-3- القيادة في ظل النظرية البيروقراطية

لقد أسهم عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال فهمه وتحليله للسلطة التي أقامها على ثلاثة نماذج أساسية. نموذج السلطة الشرعية أو الرشيدة ونموذج السلطة التقليدية. إن أسلوب القائد في ممارسة السلطة ونوعيتها ودرجة طاعة المرؤوسين له، يختلف من نموذج إلى آخر وفقا لمصدر الحق أو الشرعية المدعاة لسلطة القائد، ومن الإضافات التي قدمها فيبر في مجال القيادة الإدارية تصوره لنمط القيادة الذي يتلاءم مع كل نموذج من نماذج السلطة الثلاثة، وذلك من خلال تطبيق هذه النماذج في التنظيم البيروقراطي الأمثل بمعاييره لمعرفة وضع المرؤوسين فيه، وموقفهم من القائد الإداري.⁽¹⁾

1-3- القيادة الإدارية في ظل النظريات الحديثة

ظهرت النظريات الحديثة للتنظيم الإداري في الثلاثينات من هذا القرن وسادت حتى الخمسينيات وركزت اهتمامها على دراسة العنصر البشري الذي يعتبر عماد العملية الإدارية ونقطة انطلاقها، وركزت بعض الدراسات التي قام بها أقطابها على عمليات القيادة والحوافز وعمليات اتخاذ القرارات، وقد أدت نتائج الدراسات التي قام بها رواد هذه النظريات إلى فتح آفاق جديدة للدراسات الإدارية، وقد فضلنا تقسيم هذه النظريات إلى ثلاث هي كالتالي :

1-3-1- القيادة الإدارية في ظل العلاقات الإنسانية

تعتمد نظرية العلاقات الإنسانية في تحليلها للإدارة على أن العلاقات الإنسانية بين العاملين في التنظيم هي الأساس الذي يجب أن تركز عليه دراسة الإدارة. وتبني نظرياتها للتنظيم من خلالها اهتمامها بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية كبشر، وإدراكها لأهمية إشباع حاجاتهم

(1) - حمدي امين عبد الهادي: الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، ط3، دار الفكر العربي القاهرة، 1990، ص57

النفسية والاجتماعية، لذلك فهي تؤكد على أن الإهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال الإدارة يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين ومن هنا ارتبطت العلاقات الإنسانية بالقيادة، وأصبحت من السمات البارزة للإدارة الحديثة.

وينظر رواد هذه النظرية للقائد على أنه يقوم بدور المسير الذي يسهل للمرؤوسين الوصول إلى الهدف المنشود عن طريق عملهم التعاوني واقتناعهم بهذا العمل، وإتاحة الفرصة لهم لتنمية وتحسين شخصياتهم وإشباع حاجاتهم.⁽¹⁾ كما ينظر رواد هذه النظرية للقائد على أنه المسير الذي يقوم برسم الأهداف للمرؤوسين وكيفية تحقيقها عن طريق التعاون.

القيادة الإدارية في ظل نظرية التنظيم الاجتماعي

تصور نظرية التنظيم الاجتماعي التنظيم الإداري على أنه تنظيم اجتماعي فرعي داخل التنظيم الاجتماعي الأكبر وتتنظر إليه من حيث أنه يتكون من مجموعة من الأفراد مجتمعين بعضهم ببعض يتعاونون مستخدمين موارد بشرية ومادية وطبيعية لتحقيق أهداف شخصية، ومن أهم الدراسات التي تمت في إطار التنظيم الاجتماعي دراسات (باك) و (ارجيرس) و(ليكرت) يرى باك أنه يمكن للقيادة أن تحقق الانصهار والوحدة بين اجزاء التنظيم .

وكما اسهم ارجيرس في تطوير مفهوم القيادة الإدارية، من خلال تصوره للتنظيم، والذي يقيمه على اعتقاده بأن العنصرين الأساسيين للتنظيم هما الفرد والتنظيم الرسمي.

كما يرى (ليكرت) أن المبدأ الذي يمكن أن يستند اليه القادة في اتباع النمط القيادي الناجح ويتمثل في أن ينظر القادة إلى مرؤوسيهم على أنهم كائنات انسانية أكثر منهم اشخاصا يؤدون عملا بحيث ينظر المرؤوسين إلى قائدهم على أنه صديق متعاون .

1-3-2- القيادة في ظل نظرية التوازن التنظيمي

تقوم نظرية التوازن التنظيمي على تقرير الشروط التي يمكن للتنظيم في ظلها أن يدفع أعضائه إلى الاستمرار في مشاركتهم القيمة ومن ثم ضمان بقاء التنظيم واستمراره⁽²⁾، وترى هذه النظرية أن المؤسسة نظام تعاوني يوجد بداخله أفراد متحدون متعاونون⁽³⁾، وترى التنظيم الإداري باعتباره تنظيمًا اجتماعيًا إنما يتركز نشاطه في اتخاذ القرارات .

(1) - نواف كنعان : ص 77، 76

(2) - نواف كنعان: مرجع سابق ص 82، 81.

(3) - عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 138.

ولقد كان (شستر بارنارد) (c.barnard) أول من نبه إلى هذه النظرية ووضع المفاهيم الأساسية لها في كتابه (وظائف المنفذ) ثم بلورها (هيربرت سايمون) فيما بعد في كتابه (السلوك الإداري) كما يصور سايمون مفهوم التوازن في التنظيم من خلاله نظرته إلى التنظيم على أنه مجموعة من العلاقات تنشأ بين الناس ، وأن ما يدفع الأفراد إلى الانضمام إليه وقبولهم لسلطته واقتناعهم بأن هذا الانضمام للتنظيم والمشاركة في أعماله ، سوف يسهم في اشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم الشخصية.⁽¹⁾

على ضوء ما ذكر سابقا يمكن لنا القول أن النظريات الحديثة كان لها الدور الكبير في ابراز أهمية العنصر البشري في المؤسسة والقيادة الادارية بصفة خاصة.

2- نظريات القيادة

يقال ان محاولة لتفهم فكرة الازدواجية في القيادة والاعمال التي يجب ان يقوم بها القائد. وقد ظهرت الازدواجية بشكل "المؤسسة المجردة Abstract organisation من جهة والفرد من جهة و الفرد العامل الحقيقي من جهة اخرى، واصبح القائد يواجه مشكلة الاختيار التي لا حل لها، فهل يعمل القائد على تحقيق أهداف المؤسسة دون أي اعتبار لأهداف ومشاعر الأفراد العاملين فيها؟ وهل من واجبه أن يبقي المؤسسة على قيد الحياة مهما كلف الثمن ولو على حساب العنصر الإنساني؟ أم أن هناك طريقة تسمح للمؤسسة وللعاملين فيها أن يحقق لهم أهدافه ورغباته؟ القيادة التي سنقدم منها أربع نظريات وهي :

1-2- القيادة الموروثة (inherited leadership)

تنص هذه النظرية بأن سلوك الفرد محدد بصفات وسمات موروثة، فالمقدرة القيادية ماهي إلا صفة توجد في الفرد منذ ولادته نتيجة لتفاعل عوامل وراثية معينة، وقد روي عن نابليون بأنه قال " الأم تهز السرير بيمينها والارض بيسارها"، أي أن هناك أشخاصا يولدون ليكونوا أتباعا، فالقدرة القيادية في رأيهم هي صفة موروثة تخلف مع الفرد كغيرها من الصفات الجنس والتكوين الجيسماني واللون، إلا أن القيادة الموروثة تعرضت إلى انتقادات عديدة أهمها:

1- فشلت النظرية في إعتبار تأثير الجماعة على المواقف والسياسات الادارية.

2- فشلت النظرية في تحديد الصفات القيادية الموروثة وذلك لصعوبة الفصل بين الصفات القيادية الخاصة والمشاركة.

(1) - نواف كنعان :مرجع سابق ص82.

3- فشلت النظرية في تحديد الصفات الهامة من بين الموروثة، والتعرف على الصفات التي يتميز بها القائد الناجح والضرورية لدعم شخصيته.

4- فشلت في مقدرتها على تحليل السلوك الانساني ونماذجه واكتفت بوصف ذلك السلوك.

2-2- القيادة المكتسبة (earned leadership)

تقوم نظرية القيادة المكتسبة على أساس خبرة القائد وتمرسه في الحياة، فالقائد الناجح هو الذي يكتسب الصفات القيادية نتيجة لعمله في الجماعة وممارسته قيادة أفرادها وقد توجه اهتمام علماء النفس والإجتماع إلى دراسة المجموعات الإنسانية وأهميتها في تكوين شخصية القائد الناجح، ونادوا بوجود توفر المهارات القيادية الضرورية لمعالجة المشاكل الإنسانية تبعاً للمواقف والظروف المختلفة، فالقائد الكفئ يتمتع بالمهارات التالية:

- 1- المقدر على الاختيار من بين العوامل المختلفة بما يتناسب والظروف التي يعمل فيها.
- 2- المقدر على تحديد الأهداف التي يجب أن يعمل أتباعه لإنجازها.
- 3- المقدر على تفسير أهداف وسياسات المشروع لأتباعه حتى لا يكون هناك تضارب في المصالح بينها.
- 4- المقدر على إغلاق الهوة بين أهداف المشروع وأهداف المعامل الشخصية مما يشعر العامل بأنه يعمل من أجل هدف يستحق الإهتمام.
- 5- المقدر على التغيير والتكيف مع تغيير الموقف واستعمال الأساليب القيادية المناسبة.

3-2- القيادة العلمية الإهتمام بالعمل (workcentered approach)

تتبع هذه القيادة من الحركة العلمية التي نشرها فريدريك تايلور من الأفكار التي حملتها تلك الحركة عن طيبة الإنسان وسلوكه تبعاً لما أسماه دوغلاس ماكر يغور بنظرية (x) التي تفترض أن الإنسان بطبيعته يكره المسؤولية ولا يسعى إلا من أجل الأمان، ولذلك يجب إرغام الفرد على العمل ومراقبته ومعافيته حتى يؤدي واجبه وعليه فقد أصبح دور القائد محددًا بالافتراضات المتعلقة بالسلوك الإنساني وقد اقترحت الحركة العلمية بأن تصحيح الوضع لا يتم إلا بإحدى الطريقتين:

أ- تقوية الهيكل التنظيمي للمنشأة أن تقوم إدارة المنشأة في وضع للسياسات و الإجراءات والمعايير التي تؤدي إلى حد أدنى من الأخطاء، وأن يتعلم المسؤول احترام و بتجيل المؤسسة قبل كل شئ.

ب- فتحسين الجودة مثلا يتم عن طريق دائرة الهندسية التي تقوم بتعميم السلعة بشكل يعمل على تساؤل الأخطاء عند الإنتاج عند الإنتاج، وأن تحسين كمية الإنتاج يتم من جراء وضع المقاييس الدقيقة.

2-4- القيادة الإنسانية الاهتمام بالانسان (Humancentered Approach)

تؤكد هذه الطريقة القيادية أهمية مساهمة الفرد وتنمية قواه الكامنة بدلا من التركيز على المؤسسة في هيكلها التنظيمي وطرق عملها، فبدلا من التلاعب في تنظيم المؤسسة وهيكلها تقوم الادارة على حفز الافراد و تشجيعهم وتدريبهم للتوصل بهم الى اقصى إمكاناتهم الكامنة، وتؤكد هذه النظرية أن الانسان يسعى الى اتباع حاجاته السيكولوجية الاساسية التي يمكن أن يتم اشاعها ضمن الاطار العام للمؤسسة وقد وضع ماكر يغور (McGregor) مفهوم النظرية المعروفة بنظرية بما يلي :

- 1- ان صرف الجهود العقلية والجسمية في العمل شيئا طبيعيا، و إن الإنسان بطبيعته يحب العمل كما يحب الراحة لأنه المصدر والإتباع رغبته.
- 2- إن التهديد والعقاب، داخليا كان أم خارجيا، ليس الطريق الوحيد للحصول على الجهود اللازمة لتحقيق أهداف المشروع، فالإنسان يعمل تلقائيا على مراقبة النفس وتوجيهها لتحقيق الأهداف التي تعهد القيام بها.
- 3- إن الانسان تحت ظروف ملائمة، يتعلم قبول المسؤولية كما يتعلم السعي من أجلها.
- 4- إن القدرة على التخيل و الابتكار و التفكير العميق في حل مشاكل المؤسسة توجه بين العديد من العاملين ولا تنحصر في طبقة الادارة فقط.
- 5- إن الظروف الصناعية الحديثة لا تستنبط الا اجزاء من قدرات الانسان والعقلية الكامنة.

2-5- نظرية الرجل العظيم

سميت هذه النظرية بهذا الاسم استنادا إلى أن القائد لا يتميز بسمات تفوق السمات البشرية بل انه لا يختلف عن مرؤوسيه بالسمات التي يمتلكها، سوى تميزه عنهم بامتلاكه هذه السمات المشتركة بنسبة اكبر مما هي عند مرؤوسيه .

يبني دعاء هذه النظرية رأيهم على ضوء مسلمة تقول بأن القيادة ذات طبيعة موروثية ، وأن القادة يولدون وهو وهبوا القيادة كما توجد فيهم سمات تميزهم عم مرؤوسيهم وأنها تظهر نتيجة السمات الشخصية ومواهب أي أن نجاح القائد في أعماله متني على سماته الذاتية .

أكد كارليلر garlyler على أهمية البطولة في تحديد سمات القائد كونه يتمتع بمواهب خاصة تؤدي إلى الإبداع ، إن الاهتمام المبكر بالقيادة كان في من سيصبح قائداً؟ وبأي سمات؟ وهذا شكل اعتقاداً خاطئاً باعتباره يعود إلى شخص واحد متجاهلاً لكيفية أداء الوظائف القيادية في مواقف ومتطلبات متنوعة فضلاً عن عدم الأخذ بعين الاعتبار صفات ومسؤوليات المرؤوسين وحاجاتهم.

2-6- نظرية السمات

تدور فلسفة هذه النظرية حول النظر إلى القيادة من خلال وصف الأشخاص الذين يمارسونها ،ومن هذا المنطلق يصبح ممكناً التعرف على الأسلوب القيادي الفعال والتنبؤ من خلال تعريف السمات التي يتميز بها القادة ،وقد اسفرت نتائج الدراسات التي أجريت حول هذه النظرية إلى وجود عدد من سمات القائد ، ومن رواد هذه النظرية فان باسن (van basen) وكارل(carrell) وجيزيل (Ghisell) وستوغدل(Stogdill) .

إن نتائج هذه الدراسة كانت محبطة لأنها وجدت اختلافاً ما بين القادة وغير القادة على بعض السمات ،وتعليقاً على ما ذكر من آراء هذه النظرية فإن مدلولاتها تعد غير مثمرة فضلاً عن أنها مازالت موضع شك استناداً إلى النتائج المغايرة التي توصلت إليها الدراسات الميدانية .فقد توصل Gibb إلى أن الدراسات المختلفة حول السمات الشخصية القيادية قد أخفقت في إيجاد أسلوب ثبات للسمات القيادية ، فضلاً عما توصل إليه Balmer في دراسته أنه ليس هناك ما يثبت الفرضية التي ترى أن الفعالية الإدارية في نتيجة خصائص شخصية يتمتع بها الفرد كما خلص غولدنر Gouldner إلى أنه في هذا الوقت لا توجد ظاهرة معتمدة ترتبط بوجود صفات قيادية عامة .

2-7- النظرية السلوكية

لم تسفر النتائج التي أجريت حول سمات القائد إلى التمييز بين القائد الفعال وغير الفعال أو إلى معرفة السبب الرئيسي للقيادة الفعالة ،وتأسيساً على ذلك فقد انتقل الاهتمام في الأبحاث والدراسات إلى التركيز على سلوك القائد ركزت هذه النظرية على دراسة سلوك القائد وتحليله في أثناء قيامه بالعمل القيادي وتحليل أثاره في فاعلية الجماعة والمنظمة ،فالمهم هنا ليس الخصال أو السمات التي يتمتع بها القائد بقدر ما هو نوع السلوك الذي يسلكه.

يري دعاء هذه النظرية وأنصارها أن الذي يجلب الشخص قائدا بالمعنى العلمي هو تحقيق التوازن ما بين تحقيق أهداف المنظمة، المحددة من جهة وإشباع رغبات أعضاء الجماعة من جهة أخرى، وبقدر ما يستطيع القائد تحقيق هذين الهدفين بقدر ما يكون قد استطاع أن يحقق مهمته في العمل القيادي بنجاح.

مما سبق يمكن القول أن اكتشاف القائد الجيد هو مراقبة سلوك القائد أثناء قيامه بالعملية القيادية وكيفية التعامل مع منصبه.

2-8- النظرية الموقفية

إن المدخل الموقفى أخذ طريقة دراسة القيادة منذ عام 1935، والموقف يتمثل في العمل الجماعي الذي يعتمد على العلاقات المتبادلة بين الأعضاء. بذلك يعد القائد استنادا الى هذه العناصر هو القائد الموقفى الذي يجيد تشخيص المواقف والتلاؤم معها استنادا الى مقتضيات الموقف فيجمع ما بين وظائفه القيادية ووضع المرؤوسين ومعطيات الموقف.

واستنادا الى ما سبق ذكره يمثل الموقف المعرفة والشعور الإيجابي أو السلبي حول هدف معين وينفذه القائد استنادا إلى تجاربه وتعامله مع الآخرين، فضلا عن أنه يخضع للتبدل والتغير بين فترة وأخرى كما تتفاوت قوته وفاعليته من قائد لآخر، وهكذا فإن المواقف تتغير بتغير أهداف الجماعة. (1)

على ضوء ما سبق يمكن القول أن القائد الناجح هو الذي يستطيع التصرف عندما يواجهه موقف ما ويتصرف حسب الموقف الذي يواجهه.

3- أهمية القيادة الادارية

للقيادة الادارية اهمية كبيرة في كونها صورة فعالة للربط ما بين الأفراد والمصادر المتوفرة في المؤسسة معا لتحقيق وانجاز أشياء قد يكون من المستحيل تحقيقها بدون هذا النوع من الارتباط وتبرز أهمية القيادة في تأثيرها في السلوك الانساني بشكل عام وفي السلوك الاداري بشكل خاص. (2) وتكمن أهمية القيادة في :

- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المجموعة وتطوراتها المستقبلية.
- تدعيم القوى الإيجابية وتقليل الجوانب السلبية.

(1) - ماهر محمد صالح حسن: القيادة، أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، ص2003، 43.
(2) - رافدة الحريري: مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية، دار المناهج، عمان، الاردن ص17، 2008.

- السيطرة على مشكلات المجموعة وحلها وحسم الخلافات .
- مواكبة المتغيرات المحيطة بالمجموعة وتجنب أثرها السلبي أو توظيفها لخدمة الجماعة.(1)
- العمل على نشر روح الاخاء والانسجام بين أعضاء الجماعات التي يتكون منها المجتمع.
- العمل على تماسك أعضاء الجماعة وتكثيف جهودها وتوجيهها لتحقيق المصالح المشتركة لسكان المجتمع .
- مساعدة الأفراد على النمو كأعضاء في جماعات ومساعدتها على النمو كوحدات في مجتمع .
- العمل على حماية الجماعات واستمرارها وازالة اي قلق يسيطر على اعضائها .(2)
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء
- ان يعمل الجميع كفريق عمل واحد ويسعى لهدف او اهداف مشتركة.
- ان يصبح الفريق قادر على فهم غاياته وكيفية توافقها مع غايات العامة للمؤسسة.
- أن يساند أعضاء الفريق بعضهم البعض.
- ان يكون الفريق مؤهلا لان يبذل مجهودات إضافية عند اللزوم.
- أن يهدف الفريق إلى التميز وليس إتمام المهمة.
- أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.(3)

4- النماذج القيادية

4-1- القائد المتسلط او الأتوقراطي:

وهو القائد الذي يجمع كل السلطات في يده فينفرد بوضع السياسات و الاستراتيجيات و اتخاذ أغلب الإجراءات والقرارات عبر خطوط المؤسسة أعمال و أساليب الرقابة فهو الذي يراجع كل شئ باستمرار و متسلط على الأفراد ولا يقبل إلا بالامتثال لأوامره وقراراته وتنفيذها بدون

(1) - عدنان يوسف العتوم: علم النفس الاجتماعي .دار إثراء ،الأردن ص2009،238.
(2) - حسين عبد الحميد رشوان: القيادة ،دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي ،مؤسسة شباب الجامعة ص77،76.
(3) -مداخلة: مهارات القيادة الفعالة ، رئاسة مجلس الوزراء لجهاز المركزي للتنظيم والادارة، مركز اعداد القادة للقطاع الحكومي، ص6.

مناقشة وابداء الرأي فلا يثق بمعرفة في المبادرة وينعدم بذلك مبدأ المشاركة وبالتالي فإن عمل الجماعة بالكامل تقريبا كان يتم بمعرفة القائد او بالتوجيه المباشر من جانبه.

يؤدي هذا النوع من القيادة إلى انعدام معالم كفاءة الموارد البشرية وإلى خلق روح المعارضة والمقاومة من جانب بعض الافراد وإلى خمول الافراد وضعف الشخصية وتسود عملية التهرب من العمل وتحويله إلى الآخرين وتزداد الاحتجاجات بينهم وينعدم التعاون بذلك يؤدي إلى انخفاض الانتاج اذا لم يكن القائد موجودا بذاته لإعطاء الأوامر.

4-2- القائد المتساهل:

هذا القائد لا يوجه وغير قادر على إصدار الأوامر، يترك الأشياء تسير وبذلك تختفي المشكلات لايصنع أهدافا محددة وواضحة يترتب على هذا النموذج خلق جو من الفوضى الإدارية بفعل انعدام التوجيه وتشعب الآراء والاتجاهات فلا أحد يعرف ما يجب عليه عمله او ماذا يتوقع منه ويستخدم المآرب الشخصية كل ذلك يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم استخدام كل الطاقات والكفاءات وبالتالي انخفاض الإنتاجية .

4-3- القائد المشاور أو الديمقراطي :

يعلم أن وسيلة تحقيق أهداف المؤسسة تكمن في مواردها البشرية فهو يعمل على تشجيع ومساعدة معاونيه على النمو في أعمالهم وذلك بينهم الفرص الكافية والمناسبة وتقديم الاقتراحات والافكار و الحلول اللازمة لاتخاذ قرارات فعالة فدور القائد هو التوجيه والبحث وتشجيع المبادرات وتزويد الموارد البشرية بالبيانات اللازمة والايضاحات لمساعدتهم في أداء عملهم ومتابعة سير العمل يؤدي هذا نموذج إلى اشباع الرغبات النفسية للموارد البشرية وإلى أعلى معنويات و المبادرة ومواصلة العمل بدون القائد وهذا

يؤدي إلى أن الإجراءات وأوجه النشاط والقرارات اللازمة يتم اتخاذها بشكل جماعي بعد مناقشة وتبادل الآراء مما يؤدي إلى انتاجية أعلى وجودة ممتازة.(1)

5- العوامل التي تؤثر في إختيار اسلوب القيادة :

(1) – مرجع سبق ذكره ،ص103.

من أهم العوامل التي تؤثر في اختيار النموذج القيادي هي :

5-1- عوامل تخص القائد : نلخصها في النقاط التالية :

أ- مدى ثقافة القائد بالآخرين ومدى تحملهم المسؤولية.

ب- القيم التي يؤمن بها القائد فبعض القادة يؤمن بمشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرارات وآخرون لا يؤمنون بذلك.

ج- نوع اسلوب القيادة الذي يتبعه القائد.

5-2- عوامل تخص المرؤوسين:

ان قدرة المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرارات تختلف من شخص لآخر وتختلف أيضا درجات تحملهم المسؤولية.

5-3- عوامل تخص الموقف والبيئة :

ويقصد بذلك الظروف التي يمر بها القادة عند اتخاذ قرار معين، وخاصة اذا كانت تلك الظروف أو المواقف خارجة عن نطاق سيطرة المرؤوسين.

اما الظروف البيئية فيقصد بها المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة ،والقيم والتقاليد التي تسير عليها وتؤمن بها اذ لا يستطيع القائد ان ينحرف عن ما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي ،كذلك فإن نوع الجماعة يمثل عاملا مهما في اختيار النمط القيادي فكلما كانت الجماعة متفقة على التعاون بين اعضائها كلما تشجع الرؤساء على اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات⁽¹⁾

6- وظائف القيادة

1- تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة وبخاصته اذا كانت تلك المواقف غامضة

أعضائها بمعنى أنه ليس من السهل فهمها وإدراكها.

2- تحديد النواحي الايجابية و السلبية في كل موقف اعتمادا على حكمة القائد وادارته للامور.

3- توجيه الجماعة نحو العمل المنتج.

4- تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المهام بينهم تجنبنا للازدواجية في اداء

الأعمال.

(1) – علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان ،الأردن ط2 ، ص159 ،2007.

5- وضع خطة عمل تكفل الأهداف التي تنشدها الجماعة وفق جدول زمني يلتزم به أفراد الجماعة لإنجاز العمل.

6- العمل على تحقيق الأهداف النهائية للقائد.

7- تمثيل أفراد الجماعة رسمياً والدفاع عنهم في مختلف المواقف.⁽¹⁾

7- خصائص القائد الناجح

وأشارت الدراسات إلى أن هناك بعض الصفات العامة التي تميز القادة عن غيرهم وأهم هذه الصفات مايلي:

1- يتمتع القائد بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء أتباعه.

2- يتمتع القائد بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من أتباعه.

3- يتمتع القائد بطلاقة اللسان وحسن التعبير .

4- يتمتع القائد بالاتزان العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي.

5- يتمتع القائد بقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام القيادة.

فذكاء القائد واتساع أفق تفكيره أمران ضروريان من أجل اختيار العوامل التي تتناسب مع ظروف التي يعمل فيها، كما أن ذلك ضروري من أجل التخطيط وتحديد الأهداف المراد تحقيقها، ويكون قادراً على تفسير أهداف المشروع بطلاقة ووضوح حتى لا تلتبس على أتباعه الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها، وإذا ما أراد القائد أن يرشد ويوجه مرؤسيه فعليه أن يتصف بالنضج العقلي والاتزان العاطفي والتحليل المنطقي وقوة الشخصية حتى يتمكن من التكيف حسب الظروف المحيطة في مجال عمله.

8- مكونات القيادة

هناك أربعة أركان أساسية في مكونات القيادة وهي كما يلي:

* **القائد** : وهو يتمتع بصفات وخصائص معينة، ويجوز مهارات لبلوغ هدف أو أهداف محددة.

* **الجماعة**: مجموعة من الناس لديهم قدرات وأفكار تمكنهم من بلوغ الهدف وتمثل صفاتهم، وشخصية الجماعة واتجاهاتهم تكون محورا رئيسا لتحقيق هذا الهدف.

* **المواقف**: يتم فيها التفاعل بين القائد والتابعين للاتفاق حول هدف مشترك.

(1) – المرجع نفسه، ص162، 163.

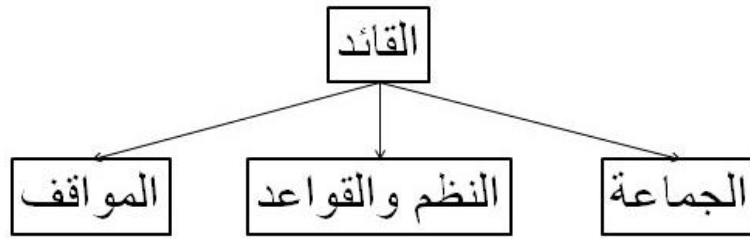
* النظام والقواعد: وتتكون من ثلاثة عناصر رئيسية:

- عملية التأثير التي يمارسها القائد على موظفيه والوسائل المساعدة في ذلك

-الأهداف المراد تحقيقها.

-وزيع مسؤوليات واضحة ومحددة على أعضاء الجماعة.

والشكل التالي يوضح ذلك :



الشكل (1): مكونات القيادة

حسين عبد الحميد رشوان

9- أركان القيادة

تقوم القيادة الإدارية على ثلاثة أركان أساسية نوجزها فيما يلي :

أ- الرؤية: ويقصد بها الحالة المرجو الوصول إليها مستقبلا وهي الدافع للإبداع والابتكار ووضع الخطط لتحقيقها.

ب- الإلتباع المخلصون: لكل قائد إلتباعه المخلصون الذين يلتفون حوله ويؤمنون بأفكاره ويسعون معا لتحقيقها.

ج- التشجيع والتحفيز: يعتبر هذا العنصر أساس القيادة، فهو يتعلق بمعنويات الإلتباع، وإذا تحقق ذلك فسوف ينطلقون ذاتيا لأداء أعمالهم، وبالتالي الوصول الى مستوى عالي من الأداء والإنتاجية.⁽¹⁾

10- الفرق بين القيادة و الإدارة

(1) - بو هزة محمد، مرزوقي رفيق: مداخلة بعنوان: القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري.

- الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة.
- تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والإشراف، الرقابة.
- تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي :
 - أ- تحديد الاتجاه والرؤية.
 - ب- حشد القوى تحت هذه الرؤية
 - ج- التحقيق وشحذ الهمم.
- القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق.
- تهتم القيادة بالكليات " اختيار العمل الصحيح : بينما الإدارة بالجزئيات والتفاصيل " اختبار الطريقة الصحيحة للعمل "
- يشتركان في تحديد الهدف فخلف الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكيد من انجاز المقلوب رفقا لمعايير وأسس معينة .

11- متطلبات القيادة

- أ- التأثير : القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة مت.
- ب- النفوذ: القدرة على إحداث أمر أو متعة، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز.
- ج- السلطة القانونية: وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاع

12- واجبات القائد وحقوقه

أ- الواجبات:

- 1- اتخاذ الاحتياطات اللازمة لأمن الأفراد.
- 2- تقسيم العمل بحيث يتناسب مع قدرات العاملين ويتحقق الأهداف المرسومة.
- 3- تطهير الأفراد من عناصر الفتنة.
- 4- العدل بين الأفراد في المعاملة وإسداء النصح لهم دوما.

5- المشاورة.

6- إشاعة ثقافة الحوار وتقبل الرأي الآخر عند الأفراد.

7- إعداد قادة المستقبل

ب- الحقوق:

1- الطاعة له بالمعروف.

2- مناصرته وتأييده.

3- مناصحته وتسديد رأيه.

4- الالتزام بإنجاح فريق العمل الذي كونه⁽¹⁾.

خلاصة :

القيادة الناجحة هي التي قادرة على قيادة الآخرين ،من أجل تحقيق انجازات متميزة وهذا يكون له دور كبير في فهم العملية القيادية.
فالقيادة طاقة بشرية وجهد انساني متكامل مبني على المعرفة والخبرة الجيدة ،وعليه يجب على القائد أن يكون ماهرا في تأدية أعماله القيادية.

(1) – أحمد عبد المحسن العساف: مهارات القيادة وصفات القائد، المفكرة الدعوية www.dawahmemo.com

الفصل الثالث

إدارة الموارد البشرية

محتوى الفصل الثالث

تمهيد

- 1- نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية.
- 2- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
- 3- وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية.
- 4- أهداف إدارة الموارد البشرية.
- 5- أهمية إدارة الموارد البشرية
- 6- خصائص سياسات الموارد البشرية
- 7- الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية
- 8- مراحل إدارة الموارد البشرية.
- 9- النظرة الجديدة لإدارة الموارد البشرية.

خلاصة الفصل

تمهيد

تعتبر ادارة الموارد البشرية من الموضوعات الهامة بدراسة الأفراد داخل المؤسسة وتمارس دورا مهما في بقاء المؤسسة والتي لا يمكن لأي منها الاستغناء عنها مهما بلغت درجة التكنولوجيا المستخدمة بها فإننا نجد العنصر البشري هو المحور الأساسي والفعال داخل المؤسسة وأن نجاح أي جانب من جوانب الأنشطة يتحدد بناء على كفاءة وفاعلية مواردها البشرية.

1- نشأة وتطور ادارة الموارد البشرية

تعد ادارة الموارد البشرية ،كوظيفة متخصصة حديثة العهد في ميدان الاعمال سواء في الولايات المتحدة الامريكية او في الدول الاروبية حيث بدأ الاهتمام بوظيفة ادارة الموارد البشرية في المصانع الانجليزية بشكل خاص في منتصف القرن التاسع عشر حيث ركز عدد من رجال الأعمال على ضرورة الاهتمام بتحسين ظروف العمل وتوفير الظروف الأكثر تناسبا مع حاجة العاملين.

ومن أبرز المهتمين بادارة الموارد البشرية في تلك المرحلة الزمنية (روبرت أوين) الذي يحتل موقع الصدارة في هذا المجال حيث اهتم بضرورة اصدار ما يسمى قانون المصانع وأكد على ضرورة الاهتمام بالفرد وتخفيض عدد ساعات العمل ولما كان (أوين) رجل أعمال فقد بدأ بنفسه بتطبيق هذه الأفكار في مصنعه ،لذلك سمي بأبي ادارة الأفراد ولم تلقى أفكار أوين هذه تجاوبا واضحا من قبل أصحاب المصانع ورجال الأعمال .

وفي السنوات الأولى من القرن العشرين ظهرت بوادر انتشار الأفكار التي تنادي بالاهتمام بالفرد في المصانع الأوروبية و الأمريكية .

وتأسست في عام 1913 جمعية للأفراد العاملين وكان هدفها الرئيسي الترويج للأفكار التي تدعو الى الاهتمام بالفرد في منظمات الأعمال وبرفاهية وعدها مطلبا من المطالب الأساسية في علاقات الأفراد العاملين .وعندما نشبت الحرب العالمية الأولى ظهرت الحاجة الى وجود جهة متخصصة لتقديم المساعدة الأزمة للادارة في المنظمة ,تعني بحل المشكلات الانسانية في الجوانب المتعلقة بالأفراد.

حيث كان هناك نقص في القوة العاملة من ناحية, وحاجة الى زيادة الانتاج من ناحية أخرى مما وضع المديرين تحت ضغوط شديدة. كما أدى نمو النقابات العمالية أثناء الحرب الى خلق مشكلات جديدة .فدور النقابات أصبح أكثر نشاطا وازدادت ضغوطها مما أدى الى خلق مشكلات جديدة .

لإدارة المنظمات، كذلك التطبيق السيء لمبادئ الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تيلر أثار الكثير من المشكلات التي أوجبت على الإدارة مواجهتها.

وبالوقت نفسه فإن الحكومات في بعض الدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية كانت تلح في تلك الفترة على ضرورة توفير معلومات عن الأجور التي تدفعها إدارات المنظمات إلى العاملين وعن أساليب معاملة الأفراد العاملين وعن كل تلك العوامل ذات الأثر في القدرة الإنتاجية لهؤلاء الأفراد العاملين وفي روحهم المعنوية. ومع كل هذه الضغوط التي تعرضت لها الإدارة ورجال الأعمال فإن الاهتمام بتحسين ظروف العمل وتحسين علاقات العمل ظل ضعيفا وتركز الاهتمام على البحث عن تلك الوسائل التي تضمن تحسين زيادة الإنتاج وتلبية متطلبات تلك المرحلة.

وفي ذلك الوقت لم يكن الدافع الحقيقي إلى إيجاد إدارة متخصصة لشؤون الأفراد هو الاهتمام بالعنصر البشري وإنما كان الدافع هو رغبة الإدارة العليا في التفرغ لمشكلات الإنتاج والقاء مشكلات الأفراد من على عاتقها لتتولاها إدارة مستقلة. ولذلك لم يكن هناك اهتمام باختيار الأفراد الذين يتولون شؤون الإدارة الجديدة إذ كانوا في معظمهم غير مدربين على القيام بمثل هذا النوع من العمل ولم تكن هناك في الواقع أية مقررات تدرس في مجال إدارة الأفراد إلا أنه مع ذلك استطاعت إدارة الموارد البشرية في بعض المشروعات التي أوجدتها أن تقدم المساعدة للإدارات التنفيذية على المسائل المتعلقة بالأفراد. ولكن مركزه هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي لم يصل إلى مستوى الإدارات التي تضطلع برسم السياسات.

في مرحلة ما بعد الحرب العالمية الأولى شهدت تلك السنوات ارتفاعا كبيرا في معدلات البطالة بسبب تسريح الكثير من الأيدي العاملة من الجيش حيث ازداد عدد العاملين الفائضين عن حاجة منظمات الأعمال. وفي ظل هذه الظروف توافرت لأرباب العمل فرص واسعة لممارسة عمليات الاختيار والفصل الكيفي بحرية كاملة مما أدى إلى انتكاس الأفكار الخاطئة بشؤون الأفراد العاملين بالمصانع الأمر الذي دعا بعض الحكومات في بعض الدول للتدخل والتغلب على هذه المشكلات. إلا أن سنوات الكساد في العشرينيات كان لها أثرها في نشاط إدارات شؤون الموارد البشرية فانكمشت في نشاطها إلى أقصى حد بهدف تخفيض التكاليف حتى تتمكن المشروعات في تلك الفترة الحرجة من البقاء. وفي منتصف الثلاثينات بدأت تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية مرة أخرى في المشروعات الأمريكية وبدأت الحاجة إلى أن تركز الإدارة جهودها لخلق عمالة مستقرة تحقيقا لاستقرار مستويات الإنتاج وعدم الاعتماد على العمالة المؤقتة فبدأت تتضح الطبيعة الحقيقية للدور الذي تلعبه والمساهمة التي تقدمها من خلال الاعتماد على توصيف الوظائف لتحديد المهارات الأساسية المطلوبة والأزمة لأداء أي وظيفة بكفاية وفي تلك المرحلة انصب اهتمام

الإدارة على البحث عن أفضل الوسائل لتطوير أساليب اختيار الأفراد العاملين اللّازمين لأداء الأعمال بين المتقدمين للتعين كما رافق ذلك اهتمام الإدارة بالاستخدام الأمثل للعاملين وطرح مفهوم الرجل المناسب في المكان المناسب .

وكان لاندلاع الحرب العالمية الثانية أثر كبير في طبيعة عمل المصانع فقد حل عدد كبير من النساء محل الرجال في العمل وتم التوسع في خلق وظائف جديدة وعادت معانات المصانع وبدأت الحكومات جهودا مكثفة لتدعيم التعاون بين الإدارة والأفراد العاملين .وقد بدأ التوسع في إنشاء أقسام إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال وتركز اهتمام هذه الأقسام على خلق أجواء عمل مناسبة وتحسين العلاقات الصناعية .

وبعد انتهاء الحرب العالمية الثانية حصل تطور كبير في توجه إدارات المصانع على البحث عن المهارات التي تناسب التطورات التكنولوجية الحاصلة في تلك الفترة.

وبعد المرحلة التي أعقبت انتهاء الحرب مرت عدة سنوات حصل خلالها توسع في مجال العمل التخصصي أمام إدارة الموارد البشرية وتقدمت أساليب التعامل مع العاملين في الصناعة وتفتحت مجالات جديدة في ميادين الاختيار والتعيين وتقويم الوظائف وتحديد فئات الأجور المدفوعة الى العاملين. وكذلك في مجالات منع الحوادث الصناعية والتدريب . كل ذلك ساعد على توفير مادة علمية قائمة بذاتها تصلح لأن تكون علما مستقلا لإدارة الموارد البشرية مما أدى الى تمهيد الطريق الى فصل إدارة الموارد البشرية في المنظمات كبيرة الحجم عن الإدارات الأخرى وتحملها لمسئولياتها وقيامها بعدها تخصصا جديدا .

وفي السنوات الأخيرة نمت إدارة الموارد البشرية نموا ملحوظا وبدأت تأخذ مداها الحقيقي حيث ارتفع مستوى الأساليب المستخدمة في التخطيط للقوى العاملة وتحليل العمل والاختيار وغيرها كما توسعت آفاق المدارس الفكرية الخاصة بشؤون الأفراد وبذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية إحدى وظائف المنشأة الأساسية المميزة و الواضحة في العصر الحديث وهي لاتقل أهمية عن الوظائف الفنية في منظمة الأعمال.

2- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

لقد حضي القرن الحادي والعشرون بتحديات عديده وامتدت اثارها بصوره شامله على مختلف نواحي الحياه الاقتصادية والاجتماعيه والثقافيه ،ان هذه التحديات وغيرها التي فرضتها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرون كالعولمه وشده المنافسه والتطور النوع الشامل وثوره الاتصالات والمعلومات ،اثرث بما لا يقبل الشك على طبيعه علاقه التي سادت العمل في

المنظمات المختلفة، ومن هنا يمكن القول بان التحديات التي واجهت اداره الموارد البشريه اسهمت بشكل فاعل على ممارسه اداره القوى البشريه بصوره اكثر مما كانت عليه قبل حلول هذه المتغيرات وافراز اثارها المختلفه في جوانب الحياه الاداريه والتنظيميه على وجه الخصوص ويمكن انجاز هذه التحديات بما يلي:

1-2- ادارة الجودة الشاملة:

لقد اسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات اداره الموارد البشرية من خلال بناء الاستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العامة في المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الامريكية واليابان وغيرها من الاقطار على التركيز على العنصر البشري وايلاء اهمية كبيرة من خلال التركيز على الجوانب التالية:

1- مساهمة العاملين

2- التمكين

3- تحقيق رضا المستهلكين

4- الوقاية بدل من العلاج

5- الادارة بالحقائق

6- التركيز على العمليات

7- التحسين المستمر

2-2- تحديات العولمة التنفسية:

لقد اسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الاسواق العالمية بحيث اصبح المجتمع الانساني قرية صغيرة من خلال ثواني أن نتعامل مع مختلف المنظمات و نحصل على مختلف البدائل السلعيه المعروضه وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الانسانية و افرازاتها القيمة المتباينة بحيث ان سبل الحصول على القوى البشرية واختيارهم خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة وهذا ما يجعل سبل التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات والقوانين لأعلى الاصعده المحلية فحسب وانما الدولية ايضا، كما ان التنافسية المستخدمة بين الشركات متعددة الجنسية جعلت من سبل اختيار العاملين خاضع للعديد من الاثار والمتغيرات التشريعية المختلفة.

2-3- التحديات التكنولوجية:

لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دورا بارزا في احداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية مما حدى المنظمات الانسانية تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من ناحية وتعدد المهارات والتخصصات التي افرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب القوى البشرية، كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة املتتها ضرورات التعامل مع المستجدات التكنولوجية من احترام العمل ومواعيد تنفيذه واعتبار الوقت كلفة وتحسين نوعية حياة الافراد العاملين وغيرها من الاثار التنظيمية والادارية المختلفة.

2-4- التحديات البيئية:

ان البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة افرزت في الواقع العملي في ديناميكية اي بنية غير مستقرة او ثابتة حيث أن الاطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغيير ظاهرة طبيعية ام الثبات والاستقرار فهو حالة شاذة، ان هذه المتغيرات اثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية ولذا البناء الاستراتيجي والتنظيمي لمنظمات القرن الحادي والعشرون ركز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والاستجابة الفاعل للمتغيرات البيئية وافرازاتها المختلفة.(1)

2-5- التحديات المتعلقة بمهارات الموظفين:

يتعرض سوق العمل باستمرار لتحديات خاصة ناجمة عن متطلبات العولمة فيما يتعلق بالإفتتاح الإقتصادي وتحرير التجارة والاستثمار، وتراجع التدخل الحكومي، مما يستدعي التطور والتغيير المستمر في انواع النشاط الإقتصادي للتجاوب مع معايير المنافسة، ويتطلب التجاوب مع ذلك كله توفر موارد بشرية وقوى عاملة تتسم بالمرونة، وتمتلك قاعدة عريضة من المعارف والمهارات لمجاراة التطور في سوق العمل، ويوجد العاملون ذو التخصصات الضيقة والمهارات المحدودة، وكذلك العاملون من ذوي المهارات المنخفضة أنفسهم غير قادرين على التأقلم مع الأوضاع الاقتصادية الجديدة، وتقع المسؤولية على نظم وبرامج تنمية الموارد البشرية لمراعات هذه المتطلبات وتلبيتها .

(1) - د. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة: ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص 24، 26، 25، 2007.

2-6- التحديات المتعلقة بالأهداف والأولويات المؤسسية

يعتبر وضع الأهداف ورصد الأولويات في المؤسسات من الممارسات الهادفة لتحقيق الرؤى المخطط لها ، وقد كام من أولويات أهداف المنظمات تحقيق الربحية وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف ، أما اليوم فقد تم التركيز في الأولويات على التأهيل وتدريب الموارد البشرية ، بما يقع تحت عنوانه تنمية الموارد البشرية إيماناً بأن الاهتمام ، والتركيز على تنمية قدرات العاملين يؤثر تأثيراً إيجابياً في رفع مستوى الخدمة وإرضاء الزبائن وزيادة الإنتاجية وتحقيق الربحية المستهدفة ، وهذا يشكل تحدي كبير أمام الموارد البشرية من أجل تنمية العاملين.

2-7- التحديات المتعلقة بممارسة أنماط إدارية حديثة

حيث تم التخلي عن المركزية الشديدة والبيروقراطية في العمل ، وتم الاعتماد على التعاون بين المرؤسيين والرؤساء في أثناء اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ، حيث تم العمل بمبدأ أن يأخذ الرئيس رأي مرؤوسيه ويشاورهم أثناء القيام بأعمال المؤسسة ، ليستفيد من خبراتهم وتجاربهم وأيضاً تم اعتماد مبدأ فرق العمل في المنظمات ، حيث يشكل فريق يضم عدد من الأفراد تنفاوت أعدادهم بحسب المهمة التي تناط لهم .

وهؤلاء الأفراد يستفيدون من خبراتهم المختلفة ويناقشون المشاكل والقضايا التي تواجههم من أجل التوصل إلى حل هذه المشاكل ، وهنا يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية تعليم هؤلاء الأفراد وتدريبهم على كيفية العمل كفريق واحد والتعاون التام بين أعضاء الفريق من أجل تحقيق أهداف المنظمة.(1)

3- وظائف و مهام ادارة الموارد البشرية:

تتسم اداره الموارد البشرية بالقيام بالمختلف الانشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المنظمة، اذ انها لا تختلف عن الوظائف التي تمارسها الادارات الوظيفية الاخرى من حيث المهام الادارية كالتخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة، غير ان كل من تلك الادارات تمارس أنشطة فنية تتعلق بطبيعة الاداء المناظر بها فإدارة العمليات يرتبط عملها الفني بادارة النشاطات الانتاجية و الهندسية والفنية... الخ، و ادارة التسويق تقوم بالانشطة المرتبطة بالمزيج التسويقي من تخطيط

(1) - محمد هاني محمد :إدارة الموارد البشرية ،دار المعترف للنشر والتوزيع ،ص ص 53 ، 56، 2014 .

البضاعة والتسعير والاعلان والترويج والتوزيع والادارة المالية تمارس الانشطة المتعلقة بالامور المالية والاستثمارية في المنظمة ، ولذا فان ادارة الموارد البشرية يتركز اهتمامها في الانشطة التخصيصية المتعلقة بالافراد العاملين في المنظمة التي تتضمن ما يلي:

- 1- **تخطيط الموارد البشرية:** ويتعلق هذا النشاط في تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة بالكم والنوع وفقا لطبيعته النشاطات المراد انجازها في المنظمة.
- 2- **تحليل وتصنيف وتوظيف الوظائف:** ويرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف و تصنيفها و توظيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة بكل مستوى وظيفي معين في المنظمة.
- 3- **نظام الاختيار والتعيين:** ويرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الاختيار والتعيين للموظفين من خلال اجراء عمليات التعيين والاختيار والمقابلات والشروط اللازمه لذلك.
- 4- **تصميم نظام الاجور والحوافز:** ويتم من خلال ذلك تصميم انظمة الاجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين، اضافة لتحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة ووفقا للأداء المناطة بهم.
- 5- **اعداد خطه التدريب:** ويتم من خلال ذلك السعي باستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدى الافراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية والتطويرية الملائمة لهم.⁽¹⁾
- 6- **تصميم نظام تقويم الاداء:** ويتم وفق ذلك وضع ضوابط الادارية والتنظيمية لتقويم الاداء المنجز للعاملين وفق قواعد وثوابت تنظم من خلالها اسلوب العدالة والمساواة في التقويم العام للاداء الفردي أو الجماعي للعاملين لديها.
- 7- **وضع نظام الترقيه والنقل:** وتقوم هذه المهمة بوضع الضوابط للترقيات والنقل للعاملين في المنظمه.
- 8- **صيانة ورعاية العاملين:** وتهتم هذه الوظيفة بالقيام بوضع ضوابط ونظم السلامة المهنية الصناعية والرعاية الصحية و الاجتماعية للعاملين في المنظمة.
- 9- **تقديم الخدمات للعاملين:** تهتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية والترفيهية وكافة التسهيلات التي تسهم في تحسين أجواء العلاقات السائدة بالعمل من الثقة والمودة والإيحاء وغيرها من الضوابط ذات الأهمية في خلق الولاء والانتماء للمنظمة.⁽¹⁾

(1) - د. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشه :ادارة الموارد البشرية، دار المسيره للنشر والتوزيع والطباعه، ص 31 ، 2007.

10- يمكن تصنيف المهام الرئيسية التي تمارسها اليوم الادارة الحديثة للموارد البشرية إلى المجموعات السبع الآتية ،حيث ينطوي تحت كل مجموعة عدد من المهام الفرعية المتعلقة بها:

10- بناء القوة العاملة:

أ. التخطيط الاستراتيجي للعامة.

ب. الاستقطاب.

ت. الاختيار والتعيين.

ث. إدارة المسار المهني.

11- تطوير الهيكل الوظيفي:

أ. تصميم الوظائف.

ب. تكثيف الاستفادة من مهارات العاملين: التدوير الوظيفي، الاثراء الوظيفي.

ت. خطط الاجلاء.

12- تنمية وتطوير العاملين:

أ. التقديم والتهيئة البدنية.

ب. توزيع وتطوير مهارات العاملين.

ج. التدريب، داخل وخارج المؤسسة.

د. تطوير المسار المهني.

13- متغير العاملين:

أ. دراسة دوافع العاملين.

ب. الأجور والتعويضات.

ج. نظم الحوافز والمزايا.

د. التأديب والجزاءات.

14- صيانة القوة العاملة:

(1)- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع ،عمان،الأردن،ص 2008،12.

أ. برامج الأمن والسلامة.

ب. الرعاية الصحية، الطبية والنفسية.

ج. خدمات العاملين.

د. الاستشارات المهنية.

15- متابعة تقدم العاملين:

أ. تقويم الأداء.

ب. متابعة المسار المهني (النقل، الترفيه، الإغارة...).

ج. خطط التقاعد.

16- بحوث الموارد البشرية:

أ. نظم معلومات الموارد البشرية.

ب. تحليل التركيب الحالي والمستقبل للموارد البشرية.

ج. معدلات الغياب ودوران العمل.

د. عوامل الرضا والإنتاجية.⁽¹⁾

ويتضح من خلال ذلك أن إدارة الموارد تعني بجميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين ابتداء من عمليات الاختيار والتعيين وفقا للاحتياجات التخطيطية للمنظمة مروراً بتقديم التسهيلات الفاعلة بخلق الولاء والانتماء للمنظمة وانتهاء بالتقاعد أو انتهاء الخدمة من المنظمة، وكلما امتلكت المنظمة القدرة المعنية للاستراتيجيات الفاعلة في انجاز اهدافها بجدارة أكبر.

4- أهداف إدارة الموارد البشرية

1- المساهمة في تحقيق أهداف المشاركة.

2- توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والتحفيز.

3- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين على أعلى قدر ممكن.

4- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.

(1) - علي محمد عبد الوهاب : إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة، بيروت، 1- 3 يوليو 2003، جامعة عين شمس.

- 5- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية والأخلاقية للعمل.
- 6- إدارة وظيف عملية التغيير لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف.
- 7- السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدره والرغبة⁽¹⁾.
- 8- تحقيق إنتماء الأفراد وولائهم للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كلما أمكن.
- 9- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين ونفاذي المهام التي تعرضهم للأخطار⁽²⁾.

5- أهمية إدارة الموارد البشرية:

- ازداد في الآونة الأخيرة الاهتمام بإدارة المواد البشرية وذلك يعود لسببين رئيسيين هما:
- زيادة وعي الإدارة العليا في المنظمة لأهمية العنصر البشري في المنظمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة واستمرار النجاح.
- اهتمام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي مما يجعلها تنظر الى الموارد البشرية باعتبارها من أهم العوامل الإستراتيجية في المنظمة لأنها تشكل مصدرا استراتيجيا لتحقيق الميزة التنافسية
- تكمن أهمية الموارد البشرية فيما يلي:
- محور فاعلية كل نشاط.
- تكلفة المواد البشرية أعلى عناصر التكلفة.
- كفاءة الموارد البشرية يعوض ندرة الموارد.
- تهتم بالموارد البشرية في المنظمة وهم الأفراد.
- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.

(1) – مرجع سبق ذكره : فيصل حسونة، ص13.

(2) - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، عبد العزيز بن سلطان العنقري : إدارة الموارد البشرية ، لمواجهة التحديات وبناء استراتيجيات القرن الواحد والعشرين ، دار المريخ للنشر ، الرياض.

- تضع الخطط المناسبة للتدريب وترفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي وزيادة انتاجياتهم.
- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.
- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظيفة. (1)
- تعتبر الموارد البشرية بمثابة مورد استراتيجي أو وظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة.
- تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المنظمة.
- إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنشآت تكاليف باهظة قد يلجأ إليها العاملون لاسيما في حالات الفصل و عدم منح العلاوات. (2)

6- خصائص سياسات الموارد البشرية

- كي تحقق ادارة الموارد البشرية الأهداف المتوخاة منها لابد من رسم سياساتها على أسس علمية مدروسة وبكل عناية واهتمام بعيدا عن التقديرات والتخمين كونها تمثل المشروع والقائمين على ادارته تجاه الافراد العاملين فيه .
- فاذا كان من أهداف الإدارة أن تكون السياسات الخاصة بالأفراد انعكاسا لنيات الإدارة نحو العاملين ، ومدى رغبتها وجديتها في تحقيق هذا التفاهم والثقة والتعاون.
- وتعد السياسة مرشدا في التفكير والعمل نحو تحقيق أهداف معينة فعلى أساس الأهداف ترسم وتعلن السياسات والتي تصف الخطوط التي تنوي الإدارة أن تسيير عليها.
- والسياسة الناجحة هي تلك السياسات التي تتصف بالصفات التالية:
- يجب أن تصاغ السياسات بدقة ووضوح حتى تعطي الفهم المطلوب ولا تثير أي لبس أو غموض حولها يجب أن يكون هناك اتفاق وتكامل بين السياسات الفرعية والسياسات العامة حتى لا يكون هناك تعارض أو تناقض يفقد السياسة العامة معناها.
- يجب أن تكون السياسات واقعية عادلة في نظر جميع الأطراف المعنية سواء أكانوا العاملين في المشروع أو أصحابه أو عملاء أو في نظر المجتمع ككل .

(1) - د. محمد هاني محمد: إدارة الموارد البشرية، دار المعزز للنشر والتوزيع، ص 36.

(2) - حمداوي وسيلة: مرجع سبق ذكره، ص 28.

- يجب أن تكون السياسات شاملة وواحدة فعندما يكون المشروع كبيرا ويتكون من فروع متعددة يجب أن تكون السياسة العامة المتعلقة بالأفراد واحدة في جميع أجزاء المشروع.(1)

7- الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

- توظيف الوظائف.
- تخطيط الموارد البشرية.
- تدريب وتنمية الموارد البشرية.
- البحث والاستقطاب للموارد البشرية.
- تقييم الوظائف وتحديد المرتبات والأجور.
- قياس كفاءة أداء الموارد البشرية.
- الاختيار والتعيين للموارد البشرية.
- توفير الرعاية الصحية للعاملين.
- الأعمال الروتينية كحفظ ملفات العاملين والترقيات والنقل.
- تدقيق الموارد البشرية.
- تقييم الأداء للعاملين بالمؤسسة أو التشكيل الإداري.(2)

8- مراحل إدارة الموارد البشرية

تتضمن إدارة الموارد البشرية عدة مراحل هي :

8-1 - مرحلة تحديد وتوفير الاحتياجات من الموارد البشرية

تتطوي الخطوة الأولى في العملية على تحديد متطلبات المنظمة من هذه الموارد من حيث الكمية والنوع والكيف والجودة من خلال القيام بالاتي

(1) - سليمان خليل الفارس وآخرون: إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، ص ص 9،10،11.

(2) - د. فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 7،2008.

- توجيه النصح بخصوص نوع البنية التي يجب أن تكون عليها المنظمة حتى يتم تحقيق الاستراتيجية .
- التخطيط وتوجيه النصح بخصوص عدد ومستويات وأنواع الوظائف المطلوبة في المنظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها من خلال أكثر الطرق فاعلية فيما يتعلق بتخفيض التكاليف .
- تصميم الوظائف على أساس الواجبات و المسؤوليات بالإضافة إلى خطوط سير التقارير والدور الإشرافي .
- توجيه النصح بخصوص عمليات الاختيار لضمان توفير المهارات والمعرفة والخبرة الفنية، لتمكين من يتم إنتقائهم من تنفيذ المهام المطلوبة بالمستوى الذي يناسب المعايير المناسبة.

1. مرحلة ضمان استمرارية الموارد

- تصميم عمليات إدارة الأداء لمساعدة الأفراد في معرفة ماهو متوقع منهم.
- تصميم وتنفيذ برامج تدريب تضمن أن يكون لدى الأفراد إلمام تام بالمنهج والمعرفة والمهارات اللازمة للقيام بمسئولياتهم بكفاءة.
- إدارة المكافآت بشكل استراتيجي بهدف دعم تحقيق أهداف المنظمة وخطة العمل.
- وضع الاقتراحات اللازمة لتغيير فرق العمل ومراجعة المهام.
- تقديم المقترحات اللازمة بوضع خطة للسلامة المهنية ورفاهية العاملين.
- الاهتمام الكامل بجميع العمليات القانونية والإدارية ذات العلاقة بالتشغيل .
- إعداد الخطط اللازمة لسياسات العمل المتعلقة ببعض الأمور مثل تكافؤ الفرص.
- تزويد المديرين التنفيذيين بالنصح والإرشاد فيما يتعلق بسياسات العمل والقوانين المتعلقة به لضمان أن تفي المنظمة بالتزاماتها القانونية والضمانية.

2-8- مرحلة نهاية العلاقة الوظيفية

- وضع سياسة خاصة بإنهاء عمل الموظفين والعمل على التأكد من سلامة تطبيقاتها، وإتمام كل الاجراءات المرتبطة بها مثل مستحقات نهاية الخدمة.
- تنظيم الدورات والندوات الضرورية اللازمة قبل الاحالة للتقاعد.

- وضع خطة لقيام المنظمة بتقديم ما يمكن لمن أنهو العمل عن طريق التقاعد من تكريم ومكافآت لهم على ما بذلوه من جهود مسيرتهم الوظيفية لتكون حافزا لزملائهم.(1)

9- النظرة الجديدة لإدارة الموارد البشرية

لعل أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الحديثة، هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس والموارد الأهم الذي تعتمد عليه المنظمة في تحقيق أهدافها، وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الحديث

1- أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية، وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فعال وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.

2- أن الإنسان في المنظمة يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام التي تحددها له الإدارة.

3- أن الإنسان يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة من الزملاء يشتركون معا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

ويتلخص المنطق الأساسي لإدارة الموارد البشرية الجديدة في ضرورة احترام الإنسان واستثمار قدراته وطاقاته بتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له، واعتباره شريك في العمل وليس مجرد أجير، وفي ذلك فإن مفاهيم إدارة الموارد البشرية تختلف جذريا عن مفاهيم إدارة الموارد البشرية التقليدية وذلك من خلال أن إدارة الموارد البشرية التقليدية اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية، وركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات، كما ركزت على الجوانب المادية في العمل واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المادية وتحسين البيئة المادية للعمل.

أما إدارة الموارد البشرية الحديثة تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات، وتهتم بمحتوى العمل والبحث عما

(1) - علي محمد عبد الوهاب: إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة، بيروت، 1- 3 يوليو 2003، جامعة عين شمس.

يشحذ القدرات الذهنية للفرد ،ولذا تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات.(1)

خلاصة الفصل

بعد ما تطرقنا في هذا الفصل إلى إدارة الموارد البشرية نجد أن إدارة الموارد البشرية من أصعب الإدارات كونها تمارس أنشطتها على أهم مواردها وهي الفرد داخل المؤسسة وذلك لصعوبة التعامل معه وفهم طبيعة سلوكياته ،لذا فإنها تهتم بكل حاجياته وتعمل على تلبية رغباته وترغيبه بالعمل من أجل الوصول إلى الأهداف المرغوبة واستقطاب أفراد مؤهلين وقادرين على القيام بالمهام بكفاءة وفاعلية تضمن تحقيق أهداف المؤسسة.

(1) - علي السلمي :إدارة الموارد البشرية ،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ،القاهرة ، ص 44،2001.

الفصل الرابع

الإطار المنهجي للدراسة

محتويات الفصل الرابع

تمهيد

1. مجالات الدراسة
2. منهج الدراسة
3. مجتمع الدراسة
4. الأدوات المستعملة في الدراسة
5. عرض وتحليل البيانات
6. عرض نتائج الدراسة

تمهيد

بعد التطرق في الفصول السابقة الى الجانب النظري للدراسة ، تم الانتقال في هذا الفصل الى الجانب الميداني للدراسة و النزول الى الميدان ، وهذا بعدما تناولت هذه الدراسة في جانبها النظري الى أهم التعاريف المرتبطة بالسلوك القيادي و كذلك إدارة الموارد البشرية .
وقد جاء هذا الفصل لتدعيم الخلفية النظرية للبحث بهدف التطرق الى دور السلوك القيادي في إدارة الموارد البشرية ببلدية تكوت ولاية باتنة و الإجابة عن التساؤلات المطروحة في الدراسة.

1- مجالات الدراسة :

من الخطوات المنهجية الهامة في تصميم البحوث هو تحديد مجال الدراسة ، وهو النطاق الذي سوف تجرى فيه الدراسة أو البحث ولكل دراسة ميدانية أو بحث ميداني ثلاث مجالات هي المجال المكاني والمجال الزمني و المجال البشري .

أ- المجال المكاني

قمنا بإجراء دراستنا في إحدى المؤسسة الخدمائية المتمثلة في بلدية تكوت التابعة لولاية باتنة.

1- التعريف ببلدية تكوت ،باتنة

تقع بلدية تكوت في الجنوب الشرقي لولاية باتنة وتبعد عنها 95 كلم ،يحدها شمالا إينوغيسن ،أريس ،شرقا كيمل ،جنوبا بلدية مزيرعة وغربا بلدية غسيرة.

وكان تاريخ إنشائها في 1958/01/01م وتقع البلدية في حوض حيث أنها محاطة بالجبال منها:

✓ جبل زلاطو في الشمال.

✓ جبل حمر خدو 2017 متر من الشرق إلى الجنوب.

أي أن البلدية تقع بين مجموعتين جبليتين ،وأیضا تمر المنطقة بثلاث أودية رئيسية هي:

✓ الواد الأبيض.

✓ واد شناورة (واد الحارة في المرتفع).

✓ واد تكوت.

تقدر مساحتها بـ 18537 هكتار والمساحة المستعملة للزراعة 18.77% والرعية تقدر بـ 12.864 هكتار والمساحة النفاذية 5441.07 هكتار وتحتوي البلدية على ثمانية مدارس ابتدائية ومتوسطتين وثانوية ، أما بالنسبة لعدد السكان يقدر بـ 11157 نسمة وتتميز المنطقة بمسالكها

الوعرة وهذا ما منحها المكانة الثورية والسياحية وتراثها الطبيعي والاجتماعي حسب كل المخططات فإنها منطقة ربط بين ولايتي خنشلة وبسكرة.

إلا أن العوائق الطبيعية والتضاريس الجبلية تعيق عملية الاتصال بينهما ، كما أن المنطقة غنية بالجانب السياحي حيث توجد بها مناظر طبيعية هامة تستهوي السياح إلا أن مردود استعمالها منعدم وغير موجود نظرا لعدم الاهتمام بها وقلة المرافق السياحية.

ب- المجال الزماني :

انحصر المجال الزماني للدراسة منذ بداية الموسم الدراسي 2017/ 2018 ابتداء بطرح الإشكالية و انتهى بالدراسة الميدانية ، و تحليل البيانات و الوصول الى النتائج و قسمت الدراسة الميدانية الى قسمين:

- الفترة الأولى : 22 مارس الى 2 افريل وقد كانت مرحلة استطلاعية الى بلدية تكوت حيث تم الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة ومقابلة بعض المسؤولين للحصول على جملة من المعلومات و الوثائق حول التعداد البشري و الهيكل التنظيمي للمؤسسة كذلك مقابلة بعض العمال.
- الفترة الثانية 15 افريل الى 25 افريل من نفس السنة فقد تم توزيع استمارات حول موضوع البحث وقد كانت هذه الفترة كافية لملئ الاستمارات .

ج- المجال البشري :

ويقصد بالمجال البشري مجتمع البحث الذي تقوم على أساسه الدراسة و يعرف على انه تجمع أفراد من خصائص معينة تهتم الباحث أو هو مجموعة و حدات البحث التي تريد الحصول على بيانات منها أو عنها.(1)

(1) - عبد الله عامر الهماني : اسلوب البحث العلمي و تقنياته ، دار الكتب الوطنية ، ليبيا ، ط 3 ، 2003 ، ص 236.

والمجال البشري لهذه الدراسة تم تحديده في العدد الإجمالي للعمال الذي بلغ عددهم 124 عامل وتم اختيار مفردات البحث الذي ينحصر عددهم في 57 عامل مثبت.

2- منهج الدراسة

إن اختيار منهج من المناهج في البحوث العلمية، ومنها البحوث الاجتماعية لا يتم إلا وفق طبيعة الموضوع المبحوث، وخاصة أن غالبية علماء المنهجية يتفقون على أن منهج البحث الوصفي يعد أكثر المناهج المناسبة للعلوم الاجتماعية⁽¹⁾.

و المنهج هو الإطار الفكري الذي يوجه الباحث في دراسته للظاهرة، ويختلف باختلاف المواضيع حيث أن لكل منهج وظيفته وخصائصه، وهو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة⁽²⁾.

كما يعرف على أنه مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف، وهو المنهج الذي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة وتهدف الى استخلاص النتائج ومعرفة كيفية التحكم في هذه العوامل⁽³⁾.

والمنهج ضروري في البحث العلمي، لأنه بمثابة المسار الذي يتخذه الباحث قصد الوصول الى نتائج في دراسة موضوع معين و المنهج الذي سوف نطبقه في بحثنا هذا هو المنهج الوصفي.

والمنهج الوصفي: هو أسلوب أو طريقة لدراسة الظواهر الاجتماعية بشكل علمي منظم من اجل الوصول الى أغراض محددة لوضعية معينة اجتماعية أو مشكلة أو سكان معينين.

ويعتبر المنهج الوصفي طريقة منتظمة لدراسة حقائق راهنة، متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة، وآثارها و العلاقات التي تتصل بها، وتغيرها، وكشف الجوانب التي تحكمها⁽⁴⁾.

ويعود اختيارنا للمنهج الوصفي لكونه الأنسب و الأصح في دراستنا و التي تهدف الى وصف جوانب الظاهرة و التشخيص و التدقيق فيها بجمع " المعلومات " البيانات مع محاولة تفسيرها

(1) - صلاح مصطفى الفوال: *مناهج البحث في العلوم الاجتماعية*: دار غريب، القاهرة، دس، ص 115.

(2) - عمار بوحوش، محمد الذنبات: *مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث*، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 24.

(3) - عثمان حسن عثمان: *المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية*، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1988، ص 24.

(4) - بلقاسم سلاطنية، حسان الجبالي: *منهجية العلوم الاجتماعية*، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص 168.

تفسيرا كافيا مع اخذنا في الاعتبار الدراسات السابقة (دراسة زنو عبد القادر ، و سهيل بدر الدين) والذي استخدم في معظمها المنهج الوصفي الذي هو مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها، وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها، والوصول إلى نتائج عن موضوع البحث.(1)

و بما أننا بصدد دراسة دور السلوك القيادي في ادارة الموارد البشرية سنحاول الكشف عن أهم الوقائع وفق هذا المنهج.

و قد تم الاعتماد على المنهج الوصفي و يظهر ذلك من خلال طريقة جمع المعطيات و تصنيفها و كذلك استقراء التراث النظري المتعلق بالمشكلة والى اعتماد التحليل الكمي و الكيفي للبيانات في إطار المنهج الوصفي و التي تمثلت أساسا في استعمال الاستبيان و الملاحظة من اجل تحقيق الأهداف التي تم الإشارة إليها.

3- مجتمع الدراسة

لابد للباحث أن يقوم بتحديد مجتمع بحثه من اجل تسهيل عملية اختيار العينة التي تتناسب و موضوع الدراسة.

وقد تم تعريف مجتمع البحث حسب مادلين غرافيت " انه مجموعة من عناصر بها خاصية او عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى و التي يجري عليها البحث او التقصي ". (2)

وقد تم تحديد المجتمع الذي أجريت عليه الدراسة و المتمثل في : الإطارات الذي بلغ عددهم 21 إطار ، وأعوان التنفيذ الذي بلغ عددهم 26 ، وأعوان التحكم الذي بلغ عددهم 10، وحجم مجتمع الدراسة الاجمالي هو 57 مبحوث هو حجم يسمح لنا بالدراسة المسحية لأنه الملائم .

(1) - بشير صالح الرشدي :مناهج البحث التربوي ، رؤية تطبيقية مبسطة ، دار الكتاب الحديث ، الكويت 2000 ، ص 59 .

(2) - موريس انجرس ،ترجمة :بوزيد صحراوي ،منهجية البحث العلمي في العلوم السياسية ،ط2 ،دار القصبية للنشر والنوزيع ،الجزائر 2006 ،ص62.

والمسح الشامل هو الدراسة الشاملة لجميع مفردات المجتمع الإحصائي، بهدف الحصول على معلومات إحصائية شاملة لخاصية أو أكثر من خواص المجتمع، ومن ثم إجراء التحاليل المنهجية اللازمة.

4- الأدوات المستعملة في الدراسة :

يستخدم الباحث العديد من الأدوات من أجل جمع المعطيات و البيانات و التي تساعد إجراء الدراسة و تعتبر الأدوات المنهجية الوسيلة التي تربط الباحث بالواقع و تعتبر حلقة وصل بين الجانب النظري و الجانب المنهجي ، وقد اعتمدنا في إجراء بحثنا على الأدوات المنهجية التالية :

1 - الاستبيان :

يعرف الاستبيان على انه " احد أدوات جمع البيانات في البحث الاجتماعي و أكثرها استخداما و شيوعا و يرجع ذلك الى المميزات التي تحققها هذه الأداة سواء بالنسبة الى الاختصار في

الجهد و التكلفة أو سهولة معالجة البيانات بطريقة إحصائية. (1)

ويعرف كذلك بأنه وسيلة لجمع البيانات اللازمة للبحث من خلال مجموعة من الأسئلة المطبوعة في استمارة خاصة يطلب من المبحوثين الإجابة عليها ،سواء سجلت هذه الإجابات بمعرفة المبحوث وحده بدون تدخل الباحث ،أو سجلت بمعرفة الباحث نفسه.(2)

* بناء استمارة استبيان :

حين ينتهي الباحث من تقسيم موضوع البحث إلى عناصره الرئيسية يصبح لديه وضوح في الرؤية بالنسبة للمعلومات التي يجب أن يحصل عليها وبتالي بالنسبة للأسئلة التي يجب أن يوجهها إلى المبحوثين.(3) وبناء على ما سبق قمنا بصياغة أسئلة الاستمارة الخاصة بالدراسة واعتمادا على الجانب النظري للدراسة وكذا الدراسات السابقة قمنا بإعداد الاستمارة على النحو التالي :

- إعداد استمارة أولية من أجل استخدامها في جمع المعلومات و البيانات.
- عرض الاستمارة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- تعديل الاستمارة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

(1) - قباري محمد إسماعيل: **مناهج البحث العلمي في علم الاجتماع**، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2001، ص304.

(2) - علي عبد الرزاق جليبي: **البحث العلمي الاجتماعي**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص286.

(3) - فوزي غرابيبة واخرون: **أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية**، ط3، دار وائل، الأردن ، 2002 ، ص71.

- توزيع الاستمارة على عينة الدراسة لجمع البيانات اللازمة للدراسة .

وقد تم تقسيم الاستمارة الى قسمين كمايلي :

القسم الأول : البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة و تتكون من أربعة أسئلة ، وتتضمن (الجنس ، السن ،الفئة المهنية ،الخبرة المهنية) وكان القصد من وراء ها معرفة بعض المعطيات الخاصة بالمبحوثين التي من شأنها ان تساعد الباحث للوصول الى معلومات سليمة.

القسم الثاني : وينقسم الى ثلاثة محاور ، المحور الأول خاص بالسلوك القيادي والتدريب و يتضمن هذا المحور (06)أسئلة ،والمحور الثاني خاص بالسلوك القيادي والمسار المهني أما المحور الثالث خاص بالسلوك القيادي والتحفيز.

2- الملاحظة :

تعتبر الملاحظة أداة لجمع البيانات و تحتل مكانة هامة بين الأدوات الأخرى ، كما لا يمكن للباحث ان يستغني عنها و هي أكثر الأدوات شيوعا و فعالة في الحصول على البيانات الضرورية كما أنها لا تتطلب من الباحث جهدا كبيرا حيث تعتمد على قدرات و خبرات الباحث المعرفية إضافة الى إمكانية استخدامها في جميع الدراسات الوصفية.

و تعرف الملاحظة على أنها " أداة من أدوات البحث تجمع بواسطتها المعلومات التي تمكن الباحث من الإجابة على أسئلة البحث ، فهي تعني أن يوجه الباحث حواسه وعقله إلى طائفة من الظواهر لكي يحاول الوقوف على خصائصها و صفاتها.(1)

و أهم ما كشفته أداة الملاحظة هو كما يلي :

استكشاف ميدان الدراسة (الهياكل ، الأقسامالخ) بالإضافة الى التركيبة البشرية وظروف العمل.

كما اعتمدنا على الأساليب الإحصائية وهي الوسط الحسابي والنسبة المئوية والانحراف المعياري.

5- عرض و تحليل البيانات:

1- تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية

(1) - مروان عبد المجيد إبراهيم :مرجع سبق ذكره ،ص 175.

لقد تم التركيز في جانب البيانات الشخصية على متغير الجنس، السن، الفئة المهنية، الخبرة المهنية، وقد كانت الدراسة كم توضحه الجداول التالية :

جدول رقم : (1) توزيع مفردات مجتمع البحث حسب الجنس :

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	25	43.85%
أنثى	32	56.14%
المجموع	57	100%

نلاحظ من الجدول أن أغلبية مجتمع البحث هم من الإناث الذي قدر عددهم 32 أنثى بنسبة قدرها 56.14% في حين بلغ عدد الذكور 25 فرد بنسبة مقدارها 43.85% مما يدل على أن ميول الإناث إلى العمل الإداري أكثر من الذكور وإلى المكانة الإجتماعية أين أصبحت المرأة تشارك الرجل في معظم المجالات المختلفة إضافة إلى ذلك فإن المجتمع تغلب عليه فئة الإناث.

جدول رقم : (2) توزيع مفردات مجتمع البحث حسب السن:

السن	التكرار	النسبة %
26-16	2	3.50%
36-26	34	59.64%
56-46	21	36.84%
56 فأكثر	/	% /
المجموع	57	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر عدد من المبحوثين هم الفئة التي تتراوح أعمارهم بين [36-26] والبالغ عددهم 34 بنسبة بنسبة 59.64% ثم تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم بين [46-

[56] سنة والبالغ عددهم بين [16-26] سنة والبالغ عددهم 2 بنسبة 3.50% في حين الفئة التي تتراوح أعمارهم 56 وأكثر لم تتوفر لدينا، وهذا يدل على وجود فئات عمرية مختلفة وأن أغلبية الأفراد كبار في السن وهذا يعود إلى الخبرة الجيدة للمبحوثين.

جدول رقم : (3) توزيع مفردات مجتمع البحث حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية	التكرار	النسبة %
إطار	21	36.84%
عون تنفيذ	26	45.61%
عون تحكم	10	17.54%
المجموع	57	100%

من خلال الجدول نجد أن معظم المبحوثين هم أعوان تنفيذ والذي بلغ عددهم 26 عمون تنفيذ بنسبة 45.61% تليها نسبة الإطارات الذي بلغ عددهم 21 إطار بنسبة 36.84% وينسبة أقل تليهم أعوان التحكم بعد 10 أعوان بنسبة 17.54%، ونلاحظ الفئة المهنية المسيطرة هي فئة أعوان التنفيذ وهذا أمر طبيعي لأن طبيعة المؤسسة تحتاج إلى أكبر عدد ممكن من العمال لتنفيذ المهام وسير العمل وأما الإطارات وأعوان تحكم فهم بنسبة قليلة وهذا راجع إلى طبيعة الأعمال التي يقومون بها لأن أغلبية أعمالهم تشمل في الإشراف العام والتوجيه وإدارة الموظفين.

جدول رقم : (4) توزيع مفردات مجتمع البحث حسب الخبرة المهنية :

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	5	8.77%
من 5-12 سنة	35	61.40%

من 12- 22 سنة	15	%26.31
من 22- 32 سنة	2	%3.50
المجموع	57	%100

نلاحظ من الجدول أن معظم أفراد مجتمع البحث لديهم خبرة مهنية تتراوح من 5- 12 سنة بعدد 35 فرد بنسبة %61.40 ثم تليها الفئة من 12- 22 سنة بعدد 15 فرد بنسبة %26.31 ثم الفئة أقل من 5 سنوات بعدد 5 أفراد بنسبة %8.77 ثم الفئة من 22- 32 بعدد 2 فرد بنسبة %3.50.

جدول رقم (5) التحليل الإحصائي لعبارات الإستبيان المتعلقة بالسلوك القيادي والتدريب

الرتبة	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	Σ	السلوك القيادي والتدريب			العبارات	
				أبدا 1	أحيانا 2	دائما 3	ك	
04	0.68	1.84	57	18	30	9	ك	5 تخضعون لدورات تدريبية منظمة من قبل إدارة المؤسسة
			100	31.57	52.63	15.78	%	
2	1.2	1.96	57	12	35	10	ك	6 تتدخل القيادة الادارية في توزيع فرص التدريب بالتساوي
			100	21.05	61.40	17.54	%	
2	1.2	1.96	57	14	31	12	ك	7 عرض القيادة الادارية على متابعة البرامج التدريبية
			100	24.56	54.38	21.05	%	
1	0.69	2.19	57	5	36	16	ك	8 يتم تأطير الدورات التدريبية من قبل قادة إدارتين أكفاء
			100	8.77	63.15	28.07	%	
05	0.76	1.68	57	28	19	10	ك	9 تتلقون صعوبات أثناء عملية التدريب
			100	49.12	33.33	17.54	%	
03	0.68	1.85	57	15	35	7	ك	10 تنظم المؤسسة عمليات تدريب نوعية
			100	26.31	61.40	12.28	%	
/	0.8683333	1.8683333	الدرجة الكلية للسلوك القيادي والتدريب					

تحليل نتائج العبارات الخاصة بالسلوك القيادي والتدريب

العبارة 5 : نلاحظ خلال نتائج العبارة القائلة بأنه يتم تأطير الدورات التدريبية من قبل قادة إداريين أكفاء، أن أغلبية المبحوثين أجابو بأحيانا وذلك بنسبة 63.15% والذي بلغ عددهم 36 شخص، ومن ثم تليها نسبة المصريحين بدائما بنسبة 28.07% والذي بلغ عددهم 16 شخص، أما النسبة الأقل منهم هم المصحون بأبدا بنسبة 8.77% والذي بلغ عددهم 5 أشخاص، وهذا يدل على أن الدورات التدريبية يتم تأطيرها من قبل قادة إداريين أكفاء في معظم الأحيان

العبارة 6 : نلاحظ من خلال نتائج العبارة القائلة تتدخل القيادة الادارية في توزيع فرص التدريب بالتساوي أن أغلبية المبحوثين أجابو بأحيانا وذلك بنسبة 61.40% بعدد 35 شخص، أما التي تليها هم الذين أجابو بأبدا بنسبة 21.05% بعدد 12 شخص أما النسبة الأقل منهم هي المجابون بدائما بنسبة 17.54% بعدد 10 أشخاص، وهذا يدل أن القيادة الادارة أحيانا ما تتدخل في توزيع فرص التدريب على العمال.

العبارة 7 : نلاحظ من خلال نتائج العبارة القائلة أن القيادة الادارية تحرص على متابعة البرامج التدريبية أن النسبة الكبيرة من المبحوثين أجابو بأحيانا بنسبة بلغت 54.38% وذلك بعدد 31 شخص وتليها أبدا بنسبة 24.56% بعدد 14 شخص، أما النسبة الأقل هم المصحون بدائما بنسبة 21.05% وذلك بعدد 12 شخص، وهذا بين لنا القيادة الادارية أحيانا ما تكون حريصة على متابعة البرامج التدريبية.

العبارة 8: نلاحظ من خلال نتائج العبارة القائلة بأن المؤسسة تنظم عمليات تدريب نوعية، أن أغلبية المبحوثين أجابو بأحيانا بنسبة 61.40% والذي بلغ عددهم 35 شخص، وتليها نسبة المبحوثين المجابون بأبدا بنسبة أقل 26.31% بعدد 15 شخص، أما النسبة الأقل من ذلك هي دائما بنسبة 12.28% بعدد 7 أشخاص وهذا إنما يدل على أن المؤسسة تنظم عمليات تدريب نوعية في معظم الأحيان.

العبارة 9 : نلاحظ من خلال نتائج العبارة القائلة تخضعون لدورات تدريبية منظمة من قبل إدارة المؤسسة أن أغلبية المبحوثين أجابو بأحيانا وذلك بنسبة 52.63% والذي بلغ عددهم 30 شخصا، أما النسبة التي تليها هم الذين أجابو بأبدا بنسبة 31.57% وبلغ عددهم 18 شخص، أما النسبة الأقل هم المجابون بدائما بنسبة 15.78% بعدد 9 أشخاص، وهذا ما يدل على أن العمال يخضعون لدورات تدريبية من حين لآخر

العبارة 10 : نلاحظ من خلال نتائج العبارة القائلة تتلقون صعوبات أثناء عملية التدريب أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأبدا بنسبة 49.12% والذي بلغ عددهم 28 شخص وتليها بنسبة المبحوثين الذين أجابو بأحيانا نسبة 33.33% والذي بلغ عددهم 19 شخص، أما النسبة الأقل هي نسبة المبحوثين الذين

أجابوا بدائماً بنسبة 17.54% بعدد 10 أشخاص، وهذا يدل على أن العمال لا يتلقون صعوبات أثناء ممارستهم العملية التدريبية.

جدول رقم : (6) التحليل الاحصائي لعبارات الاستبيان المتعلقة بالسلوك القيادي وتطوير المسار المهني

الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	Σ	السلوك القيادي والتدريب			العبارات		
				أبدا 1	أحيانا 2	دائما 3	ك	%	
03	2.3	2.07	57	5	43	9	ك	11	تساعدكم البيئة التنظيمية على تخطيط مساركم المهني
			100	8.77	75.43	15.78	%		
02	0.69	2.19	57	4	38	15	ك	12	تعمل البرامج التدريبية من طرف مسؤولكم المباشر على تطوير مساركم المهني
			100	7.01	66.66	26.31	%		
04	1	2.01	57	13	30	14	ك	13	تبادر القيادة الادارية إلى إجراء كل ما يتعلق بتطوير المسار المهني
			100	22.80	52.63	24.56	%		
05	1.86	1.94	57	17	26	14	ك	14	تتلقون الشرحات الكافية المتعلقة بتطوير المسار المهني من قبل القيادة الادارية
			100	29.82	45.61	24.56	%		
01	0.7	2.24	57	10	23	24	ك	15	يتابع مسؤولكم المباشر تطوير مساركم المهني
			100	17.54	40.35	42.10	%		
03	2.3	2.07	57	12	29	16	ك	16	الجهد المبذول من طرف المسؤول المباشر متعلق بتطوير مساركم المهني
			100	21.05	50.87	28.07	%		
/	1.475	2.086666	الدرجة الكلية للسلوك القيادي وتطوير المسار المهني						

تحليل نتائج العبارات الخاصة بالسلوك القيادي وتطوير المسار المهني:

العبارة 11 : نلاحظ من خلال نتائج العبارة القائلة بأن مسؤولكم المباشر يتابع تطوير مسارك المهني، أن أغلبية المبحوثين أجابو بدائما بنسبة 42.10% والذي بلغ عددهم 24 شخص، وتليها نسبة المبحوثين الذين أجابو بأحيانا بنسبة 40.35% والذي بلغ عددهم 23 شخص، أما النسبة الأقل منهم هم الذين أجابو بأبدا بنسبة 17.54% والذي بلغ عددهم 10 أشخاص.

وهذا يوضح لنا أن المسؤول المباشر يتابع بصفة دائمة تطوير المسار المهني للعمال .

العبارة 12 : نلاحظ من خلال نتائج العبارة القائلة بأن البرامج التدريبية المقترحة من طرف المسؤول المباشر تعمل على تطوير المسار المهني أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأحيانا بنسبة 66.66% وذلك بعدد 38 شخص، وتليها نسبة المبحوثين الذين أجابو بدائما بنسبة 26.31% والذي بلغ عددهم 15 شخص، أما النسبة الأقل هم الذين أجابوا بأبدا بنسبة 7.01% والذي بلغ عددهم 4 أشخاص، وهذا يدل على أن البرامج التدريبية المقترحة من المسؤول المباشر تحمل في بعض الأحيان على تطوير المسار المهني للعمال.

العبارة 13 : نلاحظ من خلال نتائج العبارة القائلة بأن البيئة التنظيمية تساعدكم على تخطيط مسارك المهني أن أغلبية المبحوثين أجابو بأحيانا بنسبة 75.43% والذي بلغ عددهم 43 شخص، أما النسبة التي تليها هم الذين أجابو بدائما بنسبة 15.78% بعدد 9 أشخاص، أما النسبة الأقل هم الذين أجابوا بأبدا بنسبة 8.77% بعدد 5 أشخاص هذا يدل على أن البيئة التنظيمية تساعدكم أحيانا على تخطيط مسارك المهني.

العبارة 14 : نلاحظ من خلال نتائج العبارة القائلة بأن الجهد المبذول من طرف المسؤول المباشر متعلق بتطوير المسار المهني أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأحيانا بنسبة 50.87% والذي بلغ عددهم 29 شخص، وتليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بدائما بنسبة 28.07% والذي بلغ عددهم 16 شخص

وتليها النسبة الأقل وهم الذين أجابو بأبدا بنسبة 21,05% والذي بلغ عددهم 12 شخص وهذا يدل على أن الجهد الذي يبذله المسؤول في معظم الأحيان يكون في صالح تطوير المسار المهني للعمال

العبارة 15: نلاحظ من خلال نتائج العبارة القائلة بأن القيادة الإدارية تبادر إلى إجراء كل ما يتعلق بتطوير المسار المهني أن أغلبية المبحوثين أجابو بأحيانا بنسبة 52.63% والذي بلغ عددهم 30 شخص، وتليها نسبة المبحوثين الذين أجابو بدائما بنسبة 24.56% والذي بلغ عددهم 14 شخص، أما النسبة الأقل هي نسبة الذين أجابوا بدائما بنسبة 22.80% والذي بلغ عددهم 13 شخص وهذا يدل على أن القيادة الادارية تبادر أحيانا إلى إجراء كل ما يتعلق بتطوير المسار المهني للعمال.

نلاحظ من خلال نتائج العبارة القائلة تتلقون الشرحات الكافية المتعلقة بتطوير المسار المهني من قبل القيادة الادارية أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأحيانا وذلك بنسبة 45.61% والذي بلغ عددهم 26 شخص ،وتليها نسبة المبحوثين الذي أجابوا بأبدا وذلك بنسبة 29.82% والذي بلغ عددهم 17 شخص ،أما النسبة الأقل هم الذين أجابوا بدائما بنسبة 24.56% والذي بلغ عددهم 14 شخص ،وهذا يبين لنا العمال في معظم الأحيان يتلقون الشروحات المتعلقة بتطوير مسارهم المهني.

جدول رقم : (7) التحليل الإحصائي لعبارات الاستبيان المتعلقة بالسلوك القيادي والتحفيز

الرتبة	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	Σ	السلوك القيادي والتحفيز			العبارات	
				أبدا 1	أحيانا 2	دائما 3		
1	0.66	2	57	9	39	9	ك	17 يشجع القائد المبادرات الناجحة
			100	15.78	68.42	15.78	%	
4	1.2	1.96	57	13	33	11	ك	18 يشجعكم مسؤولكم المباشر على تطوير قدراتكم المهنية بصفة مستمرة
			100	22.80	57.89	19.29	%	
1	0.66	2	57	11	35	11	ك	19 تعمل القيادة الإدارية على إنشاء مهام تتوافق مع إمكانياتكم المهنية
			100	19.29	61.40	19.29	%	
5	0.70	1.80	57	20	28	9	ك	20 يتم التعامل معكم من قبل مسؤولكم المباشر مثل باقي زملاء العمل
			100	35.08	49.12	15.78	%	
6	0.76	1.68	57	24	27	6	ك	21 يتم مكافئتكم عند القيام بمهام اضافية
			100	42.10	47.36	10.52	%	
1	0.66	2	57	11	35	11	ك	22 نظام الحوافز المعتمدة من مستوى إدارة المؤسسة حقق لهم درجة من الرضا
			100	19.29	61.40	19.29	%	
/	0.773333	1.906666	الدرجة الكلية للسلوك القيادي والتحفيز					

تحليل نتائج العبارات الخاصة بالسلوك القيادي والتحفيز :

العبارة 17 : نلاحظ من خلال نتائج العبارة القائلة بأن القائد يشجع المبادرات الناجحة أن أغلبية المبحوثين أجابوا لأحيانا وذلك بنسبة 68.42% والذي بلغ عددهم 39 شخص ،أما النسبة التي تليها هم الذين أجابوا بدائما وأبدا بنسبة متعادلة 15.78% وبعدهم 9 أشخاص لكل منها وهذا يدل أن القائد في أغلب الأحيان يشجع المبادرات الناجحة.

العبارة 18 : نلاحظ من خلال نتائج العبارة القائلة أن القيادة الادارية تعمل على إنشاء مهام تتوافق مع إمكانياتكم المهنية أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأحيانا وذلك بنسبة 61.40% والذي بلغ عددهم 35 شخص ،تليها بنسبة المبحوثين الذين أجابوا بدائما وأبدا وذلك بنسبة متعادلة بلغت 19.29% بعدد 11 شخص لكل منها ،وهذا يبين لنا أن القيادة معى إمكانيات العمال

العبارة 19 : نلاحظ من خلال نتائج العبارة القائلة بأن نظام الحوافز المعتمد من مستوى إدارة المؤسسة يحقق لكم درجة من الرضا أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأحيانا وذلك بنسبة 61.40% والذي بلغ عددهم 35 شخص ،وأما النسبة التي تليها هم الذين أجابوا بدائما وأبدا وذلك بنسبة متعادلة والتي بلغت 19.29% والذي بلغ عددهم 11 شخص لكل منها ،وهذا يبين لنا أن نظام الحوافز يحقق درجة من الرضا لدى العمال في معظم الأوقات

العبارة 20 : نلاحظ من خلال نتائج العبارة القائلة بأن مسؤولكم المباشر يشجعكم على تطوير قدراتكم المهنية بصفة مستمرة أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأحيانا بنسبة 57.89%والذي بلغ عددهم 33 شخص ،تليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأبدا بنسبة 22.80% والذي بلغ عددهم 13 شخص ،أما النسبة الأقل هم الذين أجابوا بدائما بنسبة 19.29 % والذي بلغ عددهم 11 شخص ،وهذا يبين لنا أن المسؤول المباشر في معظم الأحيان يشجع على تطوير القدرات المهنية للعمال

العبارة 21 : نلاحظ من خلال نتائج العبارة القائلة بأنه يتم التعامل معكم من قبل مسؤولكم المباشر مثل باقي زملاء العمل أن عددهم 28 شخص ،أما النسبة التي تليها هم الذين أجابوا بأبدا وذلك بنسبة 35.08% والذي بلغ عددهم 20 شخص أما النسبة الأقل هم الذين أجابو بدائما وذلك بنسبة 15.78% والذي بلغ عددهم 9 أشخاص ،وهذا يبين لنا أن المسؤول المباشر في معظم الأحيان يتعامل مع الزملاء بنفس المعاملة.

العبارة 22 : نلاحظ من خلال نتائج العبارة القائلة بأنه يتم مكافئتم عند القيام بمهام إضافية أن أغلبية المبحوثين أجابو بأحيانا وذلك بنسبة 47.36% والذي بلغ عددهم 27 شخص ،وأما النسبة التي تليها هم الذين أجابوا بأبدا وذلك بنسبة 42.10% والذي بلغ عددهم 24 شخص ،أما النسبة الأقل هم الذين أجابوا

بدائماً وذلك بنسبة 10.52% والذي بلغ عددهم 6 أشخاص، وهذا بين لنا أن في معظم الأحيان يتم مكافئة العمال عند القيام بمهام إضافية.

6- عرض نتائج الدراسة

تشير البيانات والمعلومات التي تم جمعها حول السلوك القيادي وإدارة الموارد البشرية أن القيادة لها ارتباط وثيق بإدارة الموارد البشرية وأن العملية القيادية ضرورية داخل المؤسسة.

1- نتائج الدراسة المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول

يتضح من خلال الدراسة الميدانية وبعد الإطلاع على أجوبة أفراد مجتمع الدراسة في الإستمارة أن السلوك القيادي له دور كبير في عملية تدريب العاملين وأن القيادة تسعى إلى إتاحة فرص تدريب منظمة من قبل قادة أكفاء وهذا يعود إلى أهمية ودور التدريب داخل المؤسسة في تحقيق الأهداف وترقية العمل. ومن الملفت للإنتباه أن المجلس الشعبي البلدي لبلدية تكوت يولي اهتماما كبيرا بالتدريب لأهميته القصوى في تنمية العاملين وبعث روح التنافس بينهم، وكذا مواكبة مختلف التطورات في مجال العمل من أجل تحسين جودة الخدمات المقدمة.

2- نتائج الدراسة المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني

يتضح من خلال نتائج الدراسة الميدانية أن للسلوك القيادي دور هام وفعال في تطوير المسار المهني للعاملين وذلك من خلال خلق بيئة تنظيمية جيدة، والبرامج العلمية المقدمة والجهد الذي يقدمه القائد الذي يتعلق بتنمية وتطوير المسار المهني.

3- نتائج الدراسة المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثالث

يتضح من خلال الدراسة الميدانية وبعد الإطلاع على أجوبة المبحوثين أن نظام الحوافز يمارس دورا هاما في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة وزيادة مستوى الرضا لدى العمال فكلما تحصل العامل على هذه الحوافز، كلما شجعه على بذل المزيد من المجهودات في أداء الأعمال، ويتضح لنا أن للسلوك القيادي دور في تنمية عملية التحفيز وأن القائد له دور كبير في تشجيع المبادرات الناجحة والعمل بنظام الحوافز لأنه يعود بأهمية بالغة في تحقيق أهداف المؤسسة.

خاتمة

خاتمة

من خلال دراستنا النظرية وتطرقنا لأهم ما جاء عن القيادة الإدارية وعن إدارة الموارد البشرية ومن خلال اعتبار القيادة الإدارية وظيفة من وظائف الإدارة تقوم على إصدار الأوامر واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر وتكيف أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة واعتبارها جو عمل يحفز على الأداء بتعاون وخلق روح الفريق مما يلبي رغباتهم.

ومن هنا تشكلت لنا نقطة الإنطلاق لدراسة دور السلوك القيادي داخل ادارة الموارد البشرية وهذا ما اتضح خلال قيامنا بالدراسة الميدانية في المؤسسة الخدمائية بلدية تكوت ,باتنة بهدف التعرف على الدور الذي يمارسه القائد اثناء قيامه بالعملية القيادية في ادارة الموارد البشرية ،وللإلمام بجوانب الموضوع تناولناه من جانبين الجانب النظري والجانب التطبيقي وكان ذلك انطلاقا من تساؤلات الدراسة التي نسعى من خلالها الى معرفة دور القائد في ادارة الموارد البشرية.

ومن هنا يمكننا القول أن السلوك القيادي له دور فعال في ادارة الموارد البشرية فمن خلال مهارات القائد الإداري الذي يسهم في تفعيل العملية القيادية بتحقيق فعالية المؤسسة وزيادة مهارات وقدرات العاملين وجعلهم يتبنون أهداف المؤسسة .

أهم التوصيات والاقتراحات

- جعل نتائج الدراسة مرجعا لمزيد من الدراسات حول الموضوع
- يجب على القائد أن يكون القدوة الحسنة ومصدرا للتفاعل بين الافراد في المؤسسة وأن يعمل على تنمية روح الفريق وتوحيد الجهود لتحقيق الأهداف .
- الإلمام بجوانب العملية القيادية ومحاولة توجيهها لما يخدم أهداف المؤسسة.
- الاهتمام بالقادة من اجل التعاون لصالح المؤسسة وإعطائهم المكانة في اصدار القرارات .

قائمة المصادر والمراجع

1- المعاجم والقواميس.

- 1- ابن منظور : لسان العرب ،المجلد 12 ،دار صادر ،بيروت ،لبنان 2001.
- 2- ابن منظور : لسان العرب ،المجلد 3 ط2 ،دار صادر ،بيروت ،لبنان 1994.
- 3- صبحي محمود : المنجد في اللغة العربية : ط1 ،دار المشرق ،بيروت لبنان 2001.

2- الكتب :

- 1- أحمد عبد المحسن العساف : مهارات القيادة وصفات القائد ،المفكرة العودية www.dawahmemo.com.
- 2- بلقاسم سلاطنية ،حسان الجسلايس : منهجية العلوم الاجتماعية ،دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ،الجزائر ، 2004 .
- 3- بشير صالح الرشيدى : مناهج البحث التربوي ،رؤية تطبيقية مبسطة ،دار الكتاب الحديث ،الكويت ،2004.
- 4- بوهزة محمد ،مرزوقي رفيق : مداخلة بعنوان : القيادة الادارية وعلاقتها بالابداع الإداري.
- 5- حسين عبد الحميد رشوان :العلاقات الانسانية في مجالات علم النفس ،علم الاجتماع ،علم الادارة ،المكتب الجامعي الحديث ،الاسكندرية ،1997.
- 6- حامد أحمد رمضان بدر : ادارة الموارد البشرية ،دار النهضة العربية ،القاهرة ،ط2 ،1993 ،1994 .
- 7- حمدي أمين عبد الهادي : الفكر الاداري الاسلامي والمقارن ،ط3 ، دار الفكر العربي ،القاهرة .1990
- 8- حسين عبد الحميد رشوان : القيادة ،دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي ،مؤسسه شباب الجامعة.
- 9- حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية ،مديرية النشر لجامعة قالمة ،2004.
- 10- خيضر كاضم حمود ياسين كاسب الخرشة : إدارة الموارد البشرية ،دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2007.
- 11- رافدة الحريري : مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية ،دار المناهج ،عمان ،الاردن ، 2008 .

- 12- سليمان خليل الفارس وآخرون :إدارة الموارد البشرية ،منشورات جامعة دمشق.
- 13- شهريزاد محمد شهاب : يونس محمد ابراهيم : السلوك القيادي لمديري المدرسة الابتدائية وعلاقته بالقدرة على إتخاذ القرار ،معهد إعداد المعلمين ،العدد 15 ،2011.
- 14- صلاح مصطفى الفوال : مناهج البحث العلمي في العلوم الإجتماعية دار غريب القاهرة ، د ،س.
- 15- عبد الباري درة ،محمود جودة : الأساسيات في علم الادارة المعاصرة ،دار وائل عمان.
- 16- عمر وصفي عقيلي : إدارة القوى العامة ،دار زهران للنشر ،عمان ،ط1 ،1996.
- 17- عدنان يوسف العثوم : علم النفس الاجتماعي ،دار اثراء ،الأردن ،2009.
- 18- علي عباس : أساسيات علم الإدارة ،دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان ، الأردن ،ط2 ،2007.
- 19- علي عبد الرزاق حلبي : البحث العلمي الاجتماعي ،دار المعرفة ،الجامعية ،الاسكندرية ،2003.
- 20- علي محمد عبد الوهاب : إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الادارة ،اجتماع استشاري لتنمية الادارة العامة والمالية العامة ،بيروت ،جامعة عين الشمس ،2003.
- 21- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي وآخرون : إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات وبناء استراتيجية القرن الواحد والعشرين ،دار الميخ للنشر ،الرياض.
- 22- علي السلمي : ادارة الموارد البشرية ،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ،القاهرة ،2001.
- 23- عبد الله عامر الحمانى : أسلوب البحث العلمي وتقنياته ،دار الكتب الوطنية ،ليبيا ،ط3 ،2003.
- 24- عمار بوحوش ،محد الذبيبات : مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ، 2000.
- 25- عثمان حسن عثمان : المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية ،منشورات الشهاب ،باتنة ،الجزائر ،1988.
- 26- فيصل حسونة ،إدارة الموارد البشرية ،دار أسامة للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2008.
- 27- فوزي غرايبية وآخرون : أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية ،ط3 ،دار وائل ،الأردن 2002.
- 28- فاروق مجد لاوي : الادارة الاسلامية في عهد عمر بن الخطاب ،ط3 ،دار روائع مجد لاوي ،عمان ،2003.

- 29- قباري محمد إسماعيل : مناهج البحث العلمي في علم الاجتماع ، منشأة المعارف ، الاسكندرية ، مصر ، 2001.
- 30- كامل محمد المغربي : الادارة ، أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حادثة مع حداثا وكديات القرن الحادي والعشرون ، ط1 ، درا الفكر ، 2007.
- 31- محمد هاني محمد : إدارة الموارد البشرية ، دار المعتز للنشر والتوزيع.
- 32- موريس انجرس : ترجمة بوزيد صحراوي : منهجية البحث العلمي في العلوم السياسية ، ط2 ، دار القصبه للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2006.
- 33- منير نوري : إدارة الموارد البشرية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ط1 ، 2011.
- 34- محمد اسماعيل بلال : مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2004.
- 35- محمد ماهر عليش : إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة ، القاهرة ، دون سنة.
- 36- ماهر محمد صالح حسن : القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم ، دار كندي للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2003.
- 37- نجم عبدو : القيادة وادارة الابتكار ، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، ط2 ، عمان ، 2015.
- 38- نواف كنعان : القيادة الادارية ، دار العلوم الثقافية ، الأردن ، 2006.
- 39- يوسف حجيم الطائي ، مؤيد عبد الحسين الفضل وآخرون : إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ، ط1 ، الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن 2003.
- 40- مداخلة بعنوان : القيادة الفعالة ، رئاسة مجلس الوزراء الجهاز المركزي للتنظيم والادارة ، مركز اعداد القادة للقطاع الحكومي.

3- الرسائل الجامعية

- 1- ريموش عبد الحكيم ، بولعراوي صلاح الدين : أثر النمط القيادي على السلوك الابداعي للمرؤوسين ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، علوم التسيير ، تخصص ادارة وأعمال المؤسسات ، جامعة العربي تبسي ، 2013 ، 2016.
- 2- عبد الله محمد الفهيدى أ نماط السلوك القيادي السائد لدى مديري ادارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي ، رسالة معلمة لنيل شهادة الماجستير في التربية تخصص الادارة والقيادة التربوية ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا كلية العلوم التربوية ، 2009.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
قسم علم الاجتماع
السنة الثانية ماستر
تخصص علم اجتماع ادارة وعمل

دور السلوك القيادي في ادارة الموارد البشرية

دراسة ميدانية في المجلس الشعبي البلدي لبلدية تكوت - باتنة

وفي اطار التحضير لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع ادارة وعمل ، تم انجاز هذا الاستبيان بهدف التعرف على دور السلوك القيادي في ادارة الموارد البشرية بمقر بلدية تكوت دائرة تكوت ولاية باتنة.

نرجو من سيادتكم التعاون معنا. والإجابة على كل الأسئلة وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي ترون أنها مناسبة علما أن المعلومات التي ستدلون بها ستستغل لغرض البحث العلمي .

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

المشرف :

عصمان بوبكر

الطالبة :

بشينة فيروز

السنة الجامعية : 2018/2017

I بيانات شخصية:

1- الجنس : ذكر انثى

2- السن:

26-16 56-46
36-26 56 فأكثر

3- الفئة المهنية

إطار عون تنفيذ عون تحكم

4 - الخبرة المهنية

أقل من 5 سنوات من 5-12 من 12-22 22-32

II - السلوك القيادي والتدريب

الرقم	العبارات	دائما	أحيانا	أبدا
5	تخضعون لدورات تدريبية منظمة من قبل إدارة المؤسسة			
6	تتدخل القيادة الإدارية في توزيع فرص التدريب بالتساوي			
7	تحرص القيادة الإدارية على متابعة البرامج التدريبية			
8	يتم تأطير الدورات التدريبية من قبل قادة إداريين أكفاء			
9	تتلقون صعوبات أثناء عملية التدريب			
10	تنظم المؤسسة عمليات تدريب نوعية			

III- السلوك القيادي وتطوير المسار المهني

			11	تساعدكم البيئة التنظيمية على تخطيط مسارك المهني
			12	تعمل البرامج التدريبية المقترحة من طرف مسؤولكم المباشر على تطوير مسارك المهني
			13	تبادر القيادة الإدارية إلى إجراء كل ما يتعلق بتطوير المسار المهني
			14	تتلقون الشروحات الكافية المتعلقة بتطوير المسار المهني من قبل القيادة الإدارية
			15	يتابع مسؤولكم المباشر تطوير مسارك المهني
			16	الجهد المبذول من طرف المسؤول المباشر متعلق بتطوير مسارك المهني
IV- السلوك القيادي و التحفيز				
			17	يشجع القائد المبادرات الناجحة
			18	يشجعكم مسؤولكم المباشر على تطوير قدراتكم المهنية بصفة مستمرة
			19	تعمل القيادة الإدارية على إنشاء مهام تتوافق مع إمكانياتكم المهنية
			20	يتم التعامل معكم من قبل مسؤولكم المباشر مثل باقي زملاء العمل
			21	يتم مكافئتم عند القيام بمهام اضافية
			22	نظام الحوافز المعتمد من مستوى إدارة المؤسسة يحقق لكم درجة من الرضا

شكرا على تعاونكم و تفهمكم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية / شعبة علم الاجتماع



الى السيد /
.....

.....

الموضوع: ترخيص بزيارة ميدانية

نتقدم بسيادتكم المحترمة بهذه الرسالة المتضمنة الموافقة على اجراء بحث أو تربص حول:

.....

.....

وذلك ابتداء من:
.....
.....

-
.....
.....

تقبلوا منا فائق عبارات التقدير والاحترام

اشراف الاستاذ:
.....

بسكرة في:

مسؤول الشعبة
.....

.....

الهيكل التنظيمي للبلدية

تحتويات

