

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم: علوم اجتماعية

فرع: علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

## عنوان المذكرة:

### دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية

دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة - TIFIB

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل

- اشراف الدكتورة:

بوزيد سليمة

- اعداد الطالبة:

خوجة سماح

السنة الجامعية 2018 / 2019

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة النسيج و التجهيز -بسكرة- TIFIB .

و كان منطلق هذه الدراسة من تساؤل الرئيسي التالي:

ما دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية؟

و تفرع تحت هذا التساؤل تساؤلات فرعية التالية:

- ما دور العملية الاتصالية في التحفيز الأفراد داخل المنظمة؟
- ما دور التوجيه الإداري في تكوين الموارد البشرية داخل المنظمة؟

وكانت أهداف الدراسة متمثلة في الآتي:

- معرفة دور القيادة في تنمية الموارد البشرية.
- معرفة أهمية القيادة في تنمية الموارد البشرية.
- تقديم الإطار النظري لمفهوم القيادة في تنمية الموارد البشرية.
- التعرف على دور العملية الاتصالية في تحفيز الأفراد داخل المنظمة.
- التعرف على دور التوجيه الإداري في تكوين الموارد البشرية

و لتحقيق الهدف من الدراسة تم الاعتماد على استبيان مكون من محورين ، الأول خاص بدور العملية الاتصالية في التحفيز الأفراد داخل المنظمة و يتكون 8 عبارات، و الثاني دور التوجيه الإداري في تكوين الموارد البشرية داخل المنظمة و يتكون من 8 عبارات، كما اعتمد الاستبيان ، ووزع الاستبيان على عينة طبقية عشوائية مكونة من 66 عاملا ، من عمال المؤسسة و تمثل نسبتهم 20/ من إجمالي عدد عمال المؤسسة النسيج و التجهيز-بسكرة-TIFIB و البالغ عددهم 334 عامل

كما تم إلا استعانة بالمنهج الوصفي و الذي حدد مسار هذه الدراسة و خطوات جمع و تحليل بياناتها الميدانية و ربطها بالجانب النظري ، و ذلك للوصول إلى تحقيق الهدف من إنجاز هذه الدراسة ، كما تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية منها التكرارات و النسب المئوية .

و من خلال تفسير و تحليل البيانات تم الخروج بمجموعة من النتائج، و بالتالي الوصول إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي السابق الذكر.

و كانت نتائج الدراسة كالتالي:

## ملخص الدراسة

---

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة وعليه توصلنا إلى النتائج التالية : تم التوصل إلى أن تقييم العملية الاتصالية لها دور في تحفيز العاملين في مؤسسة النسيج والتجهيز ومعاملة القائد الجيدة بالمؤسسة يساعد على زيادة الأداء في العمل وتحقيق الأهداف وتنمية قدرات العاملين بمؤسسة النسيج والتجهيز وكذلك هذا الإتصال الإيجابي الذي تتسم به المؤسسة بين موظفيها وقائدهم يمنحهم فرص للترقية و تحفيزهم على ابداع وصولا للهدف مباشرة وهذا لتحقيق الأهداف المرجوة التي تتناسب مع العاملين والجو العمل الذين يعملون فيه و يكون هذا من خلال توجيهات القائد و تعزيز العلاقات الاشرافية بين العاملين بما يساعد على تحقيق أهداف تعود على المؤسسة والعاملين و تشجعهم على العمل بفعالية و تنمية قدراتهم ما يجعلهم يطورون عملهم وفقا لما يتلقونه من توجيهات.

# شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة على أشرف المرسلين

سيدنا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين

يسعدني ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى  
أستاذتي الفاضلة "بوزيد سليمة" التي كرمتني بالإشراف  
على دراستي، ولما قدمته لي من توجيهات قيمة وعناية  
ساعدتني في إنجاز دراستي

فبارك الله فيها وأدامها منارة للعلم نستنير بنورها

كما أتقدم بخالص شكري وامتناني لأساتذتي الأفاضل  
الذين تتلمذت علي أيديهم وأخص بالذكر أساتذة علم  
الاجتماع، وعمال المكتبة والإدارة لجامعة محمد خيضر  
—شتمة— فجزاهم الله خيرا

"وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وهو رب العرش

العظيم"

الفهارس

# فهرس المحتويات

| الصفحة                                       | العنوان                             |
|--|-------------------------------------|
|  | ملخص الدراسة.....                   |
|  | شكر و عرفان .....                   |
|  | فهرس المحتويات.....                 |
|  | فهرس الجداول.....                   |
|  | فهرس الأشكال.....                   |
| أب   | المقدمة.....                        |
| <b>الجانب النظري</b>                         |                                     |
| <b>1-الفصل الأول :موضوع الدراسة</b>          |                                     |
| 7-5  | 1- إشكالية الدراسة.....             |
| 8-7  | 2- أهمية و أسباب موضوع الدراسة..... |
| 8  | 3- أهداف الدراسة.....               |
| 17-9   | 4- تحديد مفاهيم الدراسة.....        |
| 26-17  | 5- الدراسات السابقة.....            |
| <b>2-الفصل الثاني:ماهية القيادة الإدارية</b> |                                     |
| 28   | تمهيد.....                          |
| 36-28  | 1- نظريات القيادة الإدارية.....     |
| 36   | 2- أهمية القيادة الإدارية.....      |
| 39-37  | 3- مهارات القيادة الإدارية.....     |
| 40-39  | 4- أنماط القيادة الإدارية.....      |
| 41-40  | 5- صفات القيادة الناجحة.....        |
| 42-41  | 6- وظائف القيادة الإدارية.....      |

|   |  |
|---|--|
| 43  | ..... خلاصة الفصل  |
| <b>3- الفصل الثالث: ماهية تنمية الموارد البشرية</b> |  |
| 45  | ..... تمهيد  |
| 46-45   | ..... 1- أسس تنمية الموارد البشرية                       |
| 48-46   | ..... 2- عناصر تنمية الموارد البشرية                     |
| 52-49   | ..... 3- مجالات تنمية الموارد البشرية                    |
| 53-52   | ..... 4- أهمية تنمية الموارد البشرية                     |
| 54-53   | ..... 5- المرتكزات الرئيسية لعملية تنمية الموارد البشرية |
| 55  | ..... خلاصة الفصل  |
| <b>4- الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>  |  |
| 58  | ..... تمهيد  |
| 58  | ..... 1 مجالات الدراسة                                   |
| 64-58   | ..... 1-1 المجال المكاني                                 |
| 65-64   | ..... 2-1 المجال الزمني                                  |
| 66  | ..... 3-1 المجال البشري                                  |
| 68-66   | ..... 2 عينة الدراسة                                     |
| 69-68   | ..... 3 منهج الدراسة                                     |
| 72-70   | ..... 4 أدوات الدراسة                                    |
| 73-72   | ..... 5 أساليب الإحصائية                                 |
| 74  | ..... خلاصة الفصل  |
| <b>5- الفصل الخامس: عرض و تحليل النتائج</b>         |  |
| 76  | ..... تمهيد  |
| 76  | ..... 1 عرض و تحليل البيانات                             |
| 79-76   | ..... 1-1 تحليل البيانات الشخصية                         |
| 85-79   | ..... 2-1 تحليل البيانات على ضوء التساؤل الفرعي الأول    |

|         |   |
|---------|---|
| 91-86   | 3-1 تحليل البيانات على ضوء التساؤل الفرعي الثاني..... |
| 92      | 2 نتائج الدراسة.....                                  |
| 93-92   | 1-2 نتائج الدراسة على ضوء التساؤل الفرعي الأول.....   |
| 94-93   | 2-2 نتائج الدراسة على ضوء التساؤل الفرعي الثاني.....  |
| 96-94   | 3-2 نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة.....       |
| 96      | النتيجة العامة.....                                   |
| 97      | خلاصة الفصل.....                                      |
| 100-99  | خاتمة.....  |
| 106-102 | قائمة المراجع.....                                    |
|         | الملاحق.....  |



# قائمة الجداول

| رقم الصفحة | عنوان الجدول  | رقم الجدول |
|------------|---|------------|
| 14         | يوضح الفرق بين القائد والمدير   | 01         |
| 66         | يوضح عدد العاملين بمؤسسة النسيج و التجهيز -بسكرة-                                 | 02         |
| 67         | يوضح كيفية توزيع العاملين حسب الفئات السوسيو مهنية                                | 03         |
| 68         | يوضح توزيع الاستبانات المسترجعة   | 04         |
| 76         | يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس   | 05         |
| 77         | يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر   | 06         |
| 78-77      | يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي   | 07         |
| 79-78      | يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة  | 08         |
| 79         | يبين تقييم العملية الاتصالية الممارسة في الواقع العملي و دورها في تحفيز العاملين. | 09         |
| 80         | يبين معاملة قائدك الجيدة تساعدك علي زيادة أدائك في العمل                          | 10         |
| 81-80      | يبين العلاقة التي بينك و بين زملائك تناسبك و تحقق رغباتك                          | 11         |
| 82-81      | يبين الاتصال الإيجابي الذي يتم بينك و بين قائدك يمنحك فرص للترقية في العمل        | 12         |
| 83-82      | يبين نوع الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالا التي تجعلك تقوم بمهامك بشكل أفضل.      | 13         |
| 84-83      | يبين أن جو العمل في مؤسستك يساعدك علي الاستقرار في العمل                          | 14         |
| 84         | يبين اهتمام قائدك بتلبية متطلباتك يحفزك علي أداء عملك بكفاءة.                     | 15         |
| 85         | يبين أن أسلوب التواصل الذي يتم بين العاملين يعمل علي تحقيق الأهداف المطلوبة       | 16         |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 86    | يبين طبيعة العلاقة التي تربط بينك وبين مشرفك                              | 17 |
| 87    | يبين تتلقي المعلومات الخاصة بمهامك عن طريق                                | 18 |
| 88-87 | يبين تساهم توجيهات قائدك في زيادة معرفتك بمجال عملك                       | 19 |
| 89-88 | يبين مساعدة قائدك في حل مشاكلك يساعدك علي تجديد المعلومات المتعلقة بالعمل | 20 |
| 89    | يبين توجيهات قائدك تجعلك قادر علي التحكم في طريقة عملك                    | 21 |
| 90    | يبين التزام بالتوجيهات الإدارية يساعدك علي تنمية قدراتك                   | 22 |
| 91-90 | يبين توجيهات قائدك تجعلك تتفاني في العمل                                  | 23 |
| 91    | يبين التوجيهات التي تتلقاها من قائدك تستفيد منها في تحسين و تطوير العمل   | 24 |

# فهرس الأشكال

| رقم الصفحة | عنوان الشكل                  | رقم الشكل |
|------------|------------------------------|-----------|
| 17         | يوضح نموذج الدراسة           | 1         |
| 30         | يوضح خط سلوك القائد          | 2         |
| 39         | يوضح مهارات القيادة الإدارية | 3         |
| 59         | يوضح المركبات أو المديریات   | 4         |

# قائمة الملحق

| رقم الملحق | عنوان الجدول  |
|------------|---|
| 01         | يبين الاستبيان في صورته الأولية                       |
| 02         | يمثل قائمة الأساتذة المحكمين لاستبيان الدراسة         |
| 03         | يبين الاستبيان في صورته النهائية                      |
| 04         | يبين دليل المقابلة                                    |
| 05         | يمثل هيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB |

مقدمة

لقد شكل موضوع القيادة محورا مهما للعديد من الباحثين والمفكرين حيث يطرح الكثير من النقاشات والتساؤلات في مختلف الدوائر العلمية اعتبار العالم لم يشهد من التطورات والتحولات في مختلف المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية من حيث المفاهيم والتطبيقات.

والقيادة تشكل محورا هاما تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية في عصر التقدم التكنولوجي المتسارع الذي نتج عنه حالات عدم التأكد المستمر في شتى المجالات وهي كلها أمور تستدعي واصله، البحث والاستمرار وهذه مهمة لا تحقق إلا في ظل قيادة واعية بهدف تحديد وإبراز المشاكل التي تعترض المؤسسات وتقديم الحلول لها من اجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية معها، مما ساعد في تزايد في انتشار ظاهرة الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أصبح يشكل متغيرا هاما وبارزا في قضية تنمية الموارد البشرية وبالتالي يعتبر العنصر البشري أحد أهم مقومات المنظمة التي يجب الحفاظ عليها لتطويرها من أجل الرقي بها نحو الأفضل، ونحو تحقيق الأهداف المسطرة و لقد أصبحت غالبية البحوث التي يقوم بها الباحثون تركز على الاهتمام بالعنصر البشري لأجل الوصول إلى تطور المنظمة بشكل عام، حيث ارتبطت التنمية في أي منظمة، بمدى اهتمامها بالأفراد الموجودين فيها خاصة الاهتمام القادة والمشرفين بمروؤوسيهم باعتبارهم أداة فعالة لتحقيق الأهداف المسطرة.

و يرى المختصون في علم الإدارة أن المنظمة التي تمتلك لقيادة فعالة تستطيع تحقيق نتائج ايجابية ومرضية على مستوى الأداء والإنتاج، وبالتالي تحقيق أعلى كفاءة على مستوى الأفراد، وكذلك ترفع الروح المعنوية والارتياح وزيادة الاستقرار.

ومن هذا المنطلق تم تقسيم الدراسة الحالية إلى شقين:



شق نظري و آخر ميداني،يحتوي الجانب النظري على ثلاثة فصول يتمثل الفصل الأول على موضوع الدراسة و الذي اشتمل على الإشكالية و أهداف الدراسة و أهمية و أسباب موضوع الدراسة و تحديد مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة أما الفصل فيتمحور حول ماهية القيادة و تم التطرق إلى نظريات القيادة و أهمية القيادة و مهارات القيادة و صفات القيادة ووظائفها أما الفصل الثالث و الذي تمحور حول ماهية تنمية الموارد البشرية فقد تناول أسس تنمية الموارد البشرية وعناصر تنمية الموارد البشرية ومجالات تنمية الموارد البشرية وجاء في آخر الفصل المرتكزات الرئيسية لعملية تنمية الموارد البشرية وفيما يخص الجانب الميداني وفيه الفصل الرابع والذي تم خلاله عرض للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية التي تمثلت في مجالات الدراسة في أبعادها الثلاثة، وأسس اختيار العينة ومنهج الدراسة و أدوات جمع البيانات، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة

وفي الأخير الفصل الخامس التي تم من خلاله عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية وتفسيرها وصولاً إلى نتائج الدراسة الميدانية النتائج المتوصل إليها.

الجانب النظري



## الفصل الأول: موضوع الدراسة

1-الإشكالية

2- أهمية وأسباب موضوع الدراسة

3-أهداف الدراسة

4- تحديد مفاهيم الدراسة

5- الدراسات السابقة

## 1-الإشكالية:

يعيش العالم تطورات وتغيرات كثيرة في تركيب المجتمعات و المنظمات ،تمثلت في نمو الاقتصادي والتكنولوجي السريع من خلال الخصصة والعولمة واعتماد أسلوب التنمية والتطوير، وتشهد هذه المنظمات تغييرات مستمرة ولم تبقي ساكنة ذلك لأن المنظمات تعيش تحولات مختلفة في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية لم تحدث هذه التغييرات نتيجة لزيادة رأس المال أو استخدام التكنولوجيا فحسب، بل بالدرجة أولى من خلال الموارد البشرية في هذه المنظمات باعتبار القيادة لها دور في تنمية المورد البشري وتعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم في الاتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف ،فهي موضوع يحتل مكانة هامة وجوهرية فهي ظاهرة اجتماعية توجد في كل المنظمات وتؤثر في نشاط الجماعة، حيث وجود الجماعة يتطلب وجود من ينظم العلاقات بين أعضائها، فيوصفها عملية نشطة تهتم بكل ما يحدث فيها سواء على مستوى الموارد البشرية وترسيم مساراتها المهنية، أو على مستوى الموارد المادية والتكنولوجية ومدى كفاءتها وعلاقتها بالعملية الإنتاجية.

فالقيادة الناجحة تقتضي من القائد فهم طبيعة البشرية للمرؤوسين ومحاولة تحريك وتحفيز واكتشاف أفضل ما لديهم من طاقات وقدرات وإمكانيات وتوجيه المورد البشري فيها ويشرف عليهم وينسق جهودهم ويعمل على تحسين آدائهم، من أجل تحقيق التوازن والاندماج الوظيفي والأهداف المرسومة، وكل هاته العمليات تكون عبر عملية تفاعلية بين القيادة والموارد البشرية، ويعتبر المورد البشري أهم العناصر التي تتشكل منها أي منظمة فهو الذي يولى عناية فائقة واهتماما كبيرا من طرف المنظمة، وذلك باعتباره المورد الأهم الذي تعتمد عليه المنظمة في تحقيق أهدافها فالمورد البشري هو مصدر المعلومات والابتكارات وهو القادر على المشاركة الإيجابية، ولهذا فقد تزايد الاهتمام بالموارد البشرية وتنميتها على المستوى المنظمات بشكل كبير، باعتبارها أنها تستهدف

تنمية و تطوير كل الطاقات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية، إن الموارد البشرية هي مصدر نجاح المنظمة أو المجتمع، وذلك إذا تم إدارتها بشكل جيد، وإن سبب النجاح لهذه المنظمات لا يكمن في وجود الموارد المالية و لكن يكمن في الموارد البشرية.

فالموارد البشرية تعمل على رفع مستوى الأداء و تحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة و أيضا تحقيق الاستقرار في العمل و تحقيق هذه الأهداف يتم من خلال وضع خطة متكاملة تشمل مجموعة عمليات (تنمية الموارد البشرية) و المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية ، الاستقطاب، التعيين، الاختيار، التدريب، الإشراف، التحفيز وغيرها من العمليات المختلفة فهي عملية ديناميكية مستمرة في المنظمة، كما أنها وحدة متكاملة في العناصر السابقة الذكر، إذ أنه كفاءة أداء كل عنصر يعكس بالنتيجة كفاءة القيادة، فإن وظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على تخطيط احتياجات المنظمة من موارد البشرية و استقطابها واختيارها وتعيينها وإنما تمتد إلى مجالات تحسين كفاءة الموارد البشرية و تطويرها وذلك من خلال دور القيادة في عملية الاتصال الفعال وهي العملية التي يتم نقل الأفكار والمعلومات بين مواردها البشرية بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنظمة.

فقيادة المنظمة و توجيه الموارد البشرية داخل المنظمة و أغلبها كان يتجه نحو النمط الإشراف الذي يكمن في عملية التوجيه و الرقابة لكل ما يدور في مجال العمل بغرض تحقيق أكبر قدر من الإنجاز و ذلك عن طريق إعداد برامج تكوينية للموارد البشرية لتعلم و اكتساب مهارات و معارف تساعدهم في بلوغ أهداف المنظمة و التحرك باتجاه قيادة صحيحة و ناجحة تعمل على تدعيم المورد البشري من خلال التحفيز المعنوية التي تساعد المورد البشري و هذه التحفيزات هي التي تخلق فيه روح المبادرة و العمل على تحسين أدائه و رغبة فيه و الراحة النفسية مع زملائه في العمل.

ومن هذا المنطق جاء الوعي بمشكلة القيادة في محاولة الكشف عن النقص التي تستدعي الدراسة والتقصي والبحث عن الحلول المناسبة لها، وكذا التركيز على تنمية الموارد البشرية بالمنظمة وذلك من أجل فهم الدور الذي تقوم به القيادة في تنمية الموارد البشرية سواء كانوا قادة أو عمالا وذلك بالرغم من اختلافهما من تنظيم لآخر، ولهذا تؤكد معظم الدراسات السابقة على المهارات القيادية وما تأخذ به من أسلوب معاملة ميدانية بإتباع مختلف وسائل التي تنمي الروح المعنوية و تزيد من نمو المورد البشري بما يضمن رفع كفاءة العمل و زيادة الطاقة الإنتاجية .

ومما سبق عرضه فإن معالجة موضوعنا تنطلق من الإشكالية الآتية:

- ما دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية ؟

ويندرج تحت التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية وهي كالتالي:

### 1-1 الأسئلة الفرعية:

1/ ما دور العملية الاتصالية في التحفيز الأفراد داخل المنظمة؟

2/ ما دور التوجيه الإداري في تكوين الموارد البشرية داخل المنظمة؟

### 2- أهمية وأسباب اختيار الموضوع:

لعل الاهتمام والرغبة في تناول موضوع معين عما سواه هو في الحقيقة مبني على اعتبارات ذاتية ترتبط بشخصية الباحث، وتوجه اهتماماته بحكم الميل نحو موضوعات معينة، وأخرى موضوعية ترتبط بمواصفات موضوع الدراسة من حيث قيمته العلمية، وكذا حداثة الموضوع وصلاحيته البحث فيهن ومما سبق يمكن تلخيص أهم أسباب وأهمية هذا الموضوع فيما يلي:

- موضوع الدراسة من المواضيع التي تدخل ضمن تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.
- الرغبة الشخصية والميل الذاتي لتناول هذا الموضوع.
- إثراء المكتبة الجامعية وتزويد الطلبة بالدرجة الأولى بمرجع في هذا الموضوع.
- معرفة الدور الفعال الذي تقوم به القيادة في المنظمة.
- الشعور بأهمية مثل هذه المواضيع وتأثيرها الفعال على المنظمات.
- اعتبار موضوع القيادة من المواضيع التي ما زال البحث فيها، قائماً وبالتالي إمكانية الوصول إلى نتائج هامة وتفيد الباحثين والإداريين معا.
- تحديد أسس ومعايير اختيار القادة لا سيما في إطار تزايد المنظمات في العالم اليوم الذي يتسم بالحركية والتطور المستمر للقيادة القوية ومن خلال العلاقات الاجتماعية وبعث روح العمل ودورها في عمليات التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات لدفع أهداف المنظمة لتحقيق أهداف مرسومة.
- تحديد أهم أساليب والأنماط والتقنيات المعتمدة في العملية القيادية.

### 3- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الراهنة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ معرفة دور القيادة في تنمية الموارد البشرية.
- ✓ معرفة أهمية القيادة في تنمية الموارد البشرية.
- ✓ تقديم الإطار النظري لمفهوم القيادة وتنمية الموارد البشرية.
- ✓ التعرف على دور العملية الاتصالية في التحفيز الأفراد داخل المنظمة.
- ✓ التعرف على دور التوجيه الإداري في تكوين الموارد البشرية داخل المنظمة.

## 4 - تحديد مفاهيم الدراسة:

تكتسي عملية تحديد المفاهيم في العلوم الاجتماعية والإنسانية أهمية كبيرة وهي خطوة مهمة يجب على الباحثين في هذه التخصصات عدم تجاوزها، نظراً لما تحمله من دلالات ومضامين فكرية وإيديولوجية مختلفة كما أنها قد تحمل معاني مختلفة بين الأفراد والمجتمعات، لأنها تتكون تبعاً لكل ما سبق من محددات، ولهذا يجب التوقف عند هذه المحطة كتحديد دقيق لهذه المفاهيم والتي هي عبارة عن الكلمات المفتاحية التي يتم تداولها بكثرة في هذا البحث، وذلك انطلاقاً من تلك المتضمنة في العنوان الرئيسي.

وسوف يتم تحديدها بدءاً بإبراز أهم التعاريف حولها من أجل الوصول إلى تعريف إجرائي لها أي دلالاتها وفق مؤشرات واقعية تكون مجسدة في الواقع مجال الدراسة الميدانية ومن بين أهم المفاهيم ما يلي:

## 4-1 مفهوم القيادة :

أ) لغة: كما قال ابن منظور: "القوم: نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقوم من الأمام والسوق من الخلف والاسم من ذلك كله القيادة" (ابن منظور، 2000، ص315)

ب) اصطلاحاً: هي مفهوم مركب يتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة والتي تؤثر كل منها في الأخرى وتتأثر بها.

وقد عرفت القيادة على أنها عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم. (زيد منير عبوي، 2008، ص51)

أما القيادة عند بعض الباحثين:

عرفها أوردوي تيد (O. Tead) هي: "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه"

ويرى فيدلر: "بأنها عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك" (حسين عبد الحميد، 2010، ص16)

وعرفها باس (Bass) بأنها العملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب (نواف كنعان، 2007، ص90)

وعرفها تيري (Terry) القائد يعرض الطريق من خلال المثال الذي يقدمه، أن لا يدفع الأفراد، وبدلاً من ذلك هو يجذبهم لذلك (نجم عبود نجم، 2012، ص21)

ويعرفها ليكرت (Likert): يرى أن القيادة هي قدرة التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم.

ويعرفها Flumer: بأن القيادة هي "القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة ومهارة إيصالهم إليها (محمد حسن العجمي، 2015، ص57)

من خلال التعاريف السابقة هناك مجموعة من النقاط المشتركة في التعاريف:

- وجود قائد يمتلك صفات ومهارات وقدرات سلوكية، عقلية، بدنية.
- وجود هدف أو مجموعة أهداف مشتركة يسعى الجميع لتحقيقها.
- وجود موقف أو ظرف معين يؤدي القائد والتابعين فيه وظائفهم.
- يرتبط نجاح القيادة بالموقف والطاعة والإتباع ومهارة القائد ووضوح الهدف.

### • تعريف الإجرائي للقيادة:

القيادة هي عملية تفاعل بين القائد ومجموعة من التابعين في موقف معين يترتب عليها تحديد الأهداف المشتركة التي يتم تحقيقها من خلال العملية الاتصالية الفعالة عن طريق التوجيه الإداري الذي يقوم به الشخص الذي لديه سلطة أو قيادة رسمية.

### 4-2 مفهوم الموارد البشرية:

الموارد البشرية من أهم القوى التي يتطلبها التقدم والنمو الاقتصادي وحيث إن الهدف الأساسي من أي نشاط من الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية هو الإنسان نفسه من أجل إشباع حاجاته المباشرة وغير المباشرة فإن درجة نمو أي نشاط اقتصادي هو قدرة هذا الإنسان على زيادة الإنتاج المادي والمعنوي وعلى تطوير هذا الإنتاج فالإنسان أو الفرد الاقتصادي هنا هو منتج ومستهلك أي هو محرك للعملية الإنتاجية وهو الأساس لتوزيع ناتج هذه العملية الإنتاجية. (صلاح الدين، 2013، ص102)

فالمورد البشري يمكن أن يحقق ثورة إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته، وليس من خلال عملية التحويل والتغير الذي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير (رواية حسن، 2011، ص29)

الموارد البشرية هي المورد الوحيد الحقيقي ويؤكد بيتر دركر Peter Drucker حيث يقول: إن أي منظمة لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان.

كما يشير سيد الهواري: هي الموارد الكامنة في أي منشأة وهي مصدر كل نجاح، إذا تم إدارتها بشكل جيد وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها.



يعرف سيد أحمد مصطفى: مفهوم الموارد البشرية: لأي دولة أو منظمة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم أو تزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختبار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة. (مدحت محمد، 2007، ص31)

### • تنمية الموارد البشرية:

بأنها إعداد العنصر البشري إعداد صحيحا بما يتفق مع احتياجات المجتمع على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده.

نجد علي سلمي يعرفه: بأنه تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة، والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محددة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب وإمكانياته والقدرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب والرغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات.

ويعرفها أحمد سيد مصطفى مفهوم تنمية الموارد البشرية بأنها: تلك الجهود المخططة والمنفذة لتنمية مهارات وترشيد سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة بما يعظم من فعالية أدواتهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة (مدحت محمد، 2007، ص197)

كما يقصد بتنمية الموارد البشرية:

"هي مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة والموارد البشرية اصطلاحا يعتبر حديثا: حيث اتخذ مضمون الموارد البشرية دلالات تختلف عما كان عليه مضمون إدارة الأفراد وذلك لأن الفلسفة الإدارية

التي ينهض بها كل من المهتمين بها قد عرفت تغييرات جوهرية" (علي غربي وآخرون، 2002، ص17)

من خلال التعاريف السابقة هناك مجموعة من النقاط المشتركة في التعاريف:

- بأنها تلك الجهود المخططة والمنقذة لتنمية المهارات وترشيد سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة.
- هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل.
- أن الموارد البشرية هي مصدر نجاح لأي منظمة.
- يرتبط وجود المورد البشري بتحقيق أهداف المنظمة.
- وجودها مرتبط بالمعلومات والعمليات صحيحة وهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل.
- تعريف الإجرائي للموارد البشرية:

الموارد البشرية هي تلك الجهود المخططة والمنقذة لتنمية وترشيد سلوكيات الأفراد وتحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجاز وذلك عن طريق برامج تكوينية لاكتساب معارف تساعد وتدعم المورد البشري من خلال عملية التحفيز الذي تخلق فيه روح المبادرة والرغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديه من قدرات ومهارات.

### 3-4 الفرق بين القيادة وبعض المفاهيم المتداخلة:

#### أ) القائد والمدير:

القائد هو ذلك الشخص المتأثر باحتياجات الجماعة، والمعبر عن رغبات أعضائها، ومن ثم فهو يركز الاهتمام ويطلق طاقات أعضاء الجماعة في الاتجاه المطلوب.

كما أن المدير هو شخص قادر على خلق وحدة منتجة ومحبة للعمل ومرتبطة ببعضها البعض.

مدى درايته بالمدخل السيكولوجي للأفراد الذين يديروهم ، ومراعاة الفروق الفردية بين الأشخاص طبقا للأسباب البيئية أو العلمية المختلفة.

مراعاة الإدارة بالأهداف والنتائج وأن يتخذ قرارات تحقق نتائج إيجابية ونجاحه يعتمد على الابتكار والتجديد في الفكر والتطبيق (بلال سكارنة ، 2008 ، ص27)

**جدول (1):** يوضح الفرق بين القائد والمدير:

| المدير   | القائد                                  |
|--|---|
| يصدر الأوامر ويقرر                             | يدرب وينصح                              |
| يعتمد على السلطات الممنوحة                     | يعتمد على الثقة بالنفس والمرؤوسين       |
| يهتم بحل المشكلات                              | يفجر الحماسة في المرؤوسين               |
| متخصص في أداء عمله                             | يتكلم بالصيغة الجماعية (نحن)            |
| يلتزم بتنفيذ التعليمات                         | يبحث عن حلول للمشكلات                   |
| يسعى إلى تحقيق الأهداف الرسمية                 | يستشير ويطلب النصيحة                    |
| الحرص على أن تكون هناك هوة بينه وبين المرؤوسين | يفجر العمل الجماعي                      |
| لا يميل إلى التجديد والابتكار                  | يركز على التجديد والابتكار              |
| يكون مفروضا على الجماعة                        | صلاحياته مستمدة من الجماعة              |
| يهتم بتحقيق الأهداف                            | يهتم ببناء العلاقات مع المرؤوسين        |
| المهارات الإدارية أولا                         | سلطة التأثير في الآخرين                 |
| الاتصالات باتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل     | الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل أو العكس |

(صلاح الحسيني، 2015، ص64)

## ب) القيادة والرئاسة:

بالرغم من وجود خلط بين مفهوم القائد والرئيس إلا أن الأدبيات السياسية والإدارية تفرق بينهما، فالقيادة تختلف اختلافا جوهريا عن الرئاسة حيث تعتمد الأخيرة على ما في يدها من سلطة تستند إليها بالدرجة الأولى في مباشر مهام وظائف التنظيم وغالبا ما تكون ممارسة السلطة وفق نوع السلطة الجزاء- بينما القيادة هي قدرات طبيعية كامنة في الفرد ترتبط بشخصيته ولا تعتمد على السلطة كما في حالة الرئاسة وإنما ننظر إليها كأحد أدواتها من الدرجة الثانية- وتعتمد بشكل أساسي على سلطة الثقة والقدرة على الإقناع والإقناع (رجب عبد الحميد، 2000، ص ص6-7)

## ج) القيادة والإدارة:

يخلط الكثيرون بين مصطلحي القيادة والإدارة ويعتبرونهما وجهان لعملة واحدة، لكن المصطلحين مختلفين تماما في الحقيقة. فالقائد يمكن أن يكون مديرا أيضا ولكن ليس كل مدير يصلح قائدا.

والإدارة حسب فينرو بريستوس بأنها "تنظيم وتوجيه الموارد الإنسانية ولمادية لتحقيق الأهداف المرغوبة"

ويعرفها مارشال ديموك هي: "اتجاه المخطط لحل المشكلات في كل نشاط فردي أو جماعي"

ويرى أرنيست دال: "بأنها تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين"

أما الاختلاف وجهات النظر حول العلاقة بين القيادة والإدارة، مرده إلى أن هناك من يعتقد أن القيادة جزء من الإدارة، وهناك من يرى أنها متكاملتان رغم الاختلاف بينهما في بعض الجوانب، بينما يرى آخرون أن الإدارة أقرب إلى العلم أما القيادة فهي

أقرب إلى الفن منها إلى العلم لذلك سنتناول هذه الآراء بشيء من التفصيل والإيضاح قصد تحديد العلاقة بين القيادة والإدارة. (كريد عمار، 2014، ص19).

#### 4-4 بعض المفاهيم ذات صلة بالدراسة:

التوجيه: هو أحد مسارات أو مداخل تحسين أداء الآخرين من خلال تشجيعهم على التعلم من عملهم و على مواجهة التحديات التي تقابلهم أثناء العمل.

و كذلك فإن التوجيه عملية تهيئة العاملين و تزويدهم بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بأشكال المطلوب (أبو النصر، مدحت، 2007، ص30)

الدور: يعرف أنه "أنماط سلوكية تكون وحدة ذات معنى ،و تبدو ملائمة لشخص يشغل مكانة معينة في المجتمع أو يشغل مركزا محددًا في علاقات شخصية متبادلة مثل القائد. (بوراس، نور الدين، 2014 ص 13)

الإشراف: فالمشرف يقوم بأعمال أكثر إشرافية و تنظيمية ،و يوجه عمل المرؤوسين الذين يتلقون التعليمات و الأوامر منه من خلال تنسيق جهودهم من أجل الوصول إلى هدف. (الخطروزي، محمود، 1969، ص276)

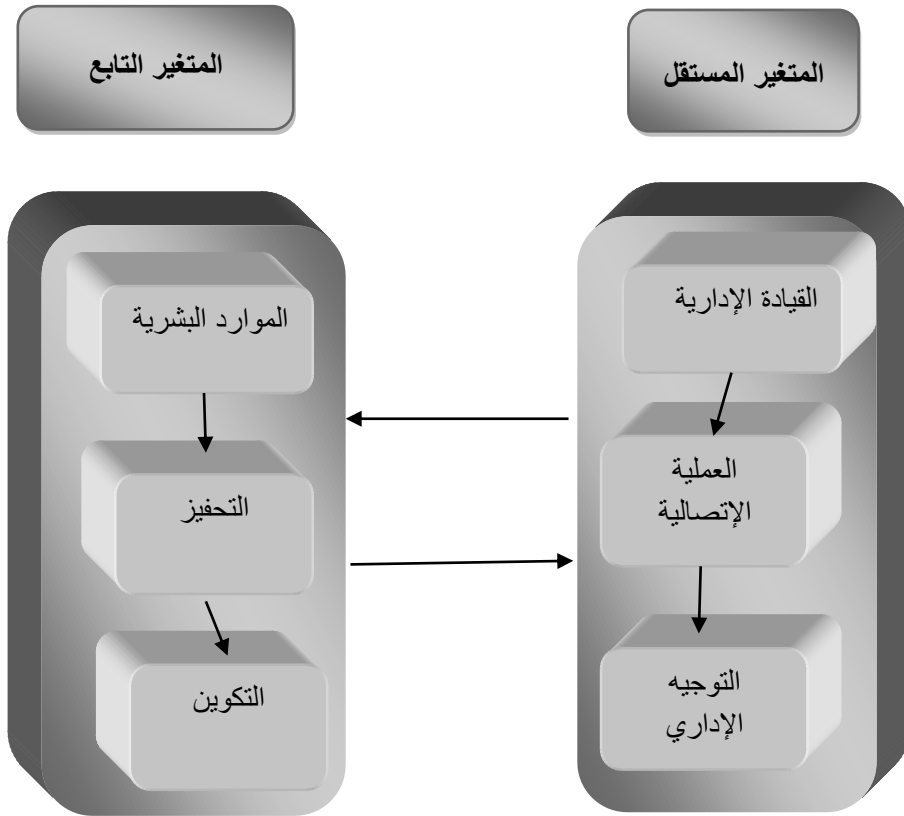
التكوين: يعرفه بعض المختصين بأنه "مجموعة المعارف النظرية والتطبيقية في ميدان ما"، أو هو "إعداد المتربصين وتدريبهم مهنيًا وثقافيًا وتربويًا في فترة وجيزة". ويعرف أيضًا بأنه "عملية تربويّة الذات البشرية وفق خطى الجماعة" (منير، قوبجل، 2014، ص8).

الاتصال: يعرف الاتصال على أنه أي سلوك من قبل شخص مرسل (مصدر) معين لغرض نقل معنى مطلوب إلى طرف آخر مستقبل لهذا السلوك مما ينتج عنه استجابة سلوكية مرغوبة عن ذلك المستقبل.

و يعرف كذلك على أنه تفاعل أو تعامل طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير لدى أي أو كل من الطرفين. (العبد، عوني، 2016، ص22)

نموذج الدراسة:

الشكل رقم (1) يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

##### 5- الدراسات السابقة :

إن مسيرة العلم متصلة الحلقات لذا أصبح لزاما على الباحث وهو يمضي في بحثه أن يتعرف قدر الإمكان على البحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع بحثه، ونحن بدورنا فقد حاولنا البحث والاطلاع على أهم الدراسات التي عالجت موضوع بحثنا

الموسوم بـ: دور القيادة في تنمية الموارد البشرية وبعد اطلاعنا على بعض الدراسات فقد تحصلنا على مجموعة منها لها صلة بموضوع بحثنا وهي على النحو التالي:

• الدراسة الأولى:

شاين نوال- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم وعمل- تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية 2013/2012.

❖ الإطار النظري:

الإشكالية:

تتخصر هذه الإشكالية في دور القائد في تحسين الأداء من خلال توضيح أساليب العمل، أي توعية القائد المشرف من خلال علاقة التأثير والتأثير بين القيادة والأداء باعتباره عملية تفاعل اجتماعية.

الأسئلة الفرعية:

- هل يلعب النمط التسلطي دورا في المحافظة على الاستقرار في العمل؟
- هل يساهم النمط الديمقراطي العادل في رفع الروح المعنوية؟
- هل يحقق النمط المتساهل الرضا لدى العاملين؟

أهداف الدراسة:

- أهداف علمية: يتمثل في معرفة نوع القيادة أو الأسلوب القيادي الإشرافي المتبع في المؤسسة الصناعية ومدى تأثيره في أداء العمال وتحقيق أهدافهم وزيادة الإنتاج وكيف يكون للنمط القيادي المتبع دور في تحسين أداء العمال ومردوديتهم.

- أهداف عملية: وتبين بإبراز أهمية القائد المشرف في تحسين أداء عماله وتنمية قدراتهم على الإبداع والطرق المستعملة لزيادة اهتمامهم بتطبيق البرامج المسطرة.

❖ الإطار المنهجي للدراسة:

المنهج المستخدم:

المنهج الوصفي التحليلي

أدوات جمع البيانات:

الملاحظة، المقابلة الحرة والنصف الموجهة والمقابلة الموجهة، الاستمارة، الوثائق والسجلات.

حجم العينة المختارة: اعتمدت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية منتظمة.

الأساليب الإحصائية: الأسلوب الكمي، الأسلوب الكيفي، معامل الارتباط.

نتائج الدراسة:

التعرف على واقع الأنماط القيادية المتبعة وأهميتها لدى عمال مصنع الخزف الصحي بالميلية.

التعرف على الأداء الوظيفي لعمال المصنع.

• الدراسة الثانية:

كيرد عمار -مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال- تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط، 2014، 2015.



❖ الإطار النظري:

الإشكالية:

تتصدر هذه الإشكالية أن القيادة باعتبارها تأثير في الآخرين تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم في الاتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف وأن نجاح القائد يتوقف على خصائصه وسماته الشخصية التي تحدد نوع النمط القيادي الذي يمارسه في تأثير على مرؤوسيه لتحسين مستوى الأداء لهم.

الأسئلة الفرعية:

- ما هي طبيعة ظاهرة القيادة الإدارية؟
- ما هي طبيعة الأداء الوظيفي وكيف يتم تقييمه وما أهم سبل تحسينه؟
- ما الوسائل القيادية التي يستعملها القائد الإداري للتأثير على أداء الأفراد في المؤسسة؟

أهداف الدراسة:

- التعرف على القيادة الإدارية من حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة محل الدراسة.
- تحديد مهارات القيادة الواجب توافرها في القادة الإداريين ليؤدوا مهامهم بفعالية وكفاءة أي الصفات التي تجعل منهم عنصرا مؤثرا بالإيجاب في أداء العاملين.

❖ الإطار المنهجي:

المنهج المستخدم:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي

أدوات جمع البيانات:

الملاحظة، المقابلة، الاستبيان.

العينة المختارة: تم اعتماد أسلوب المسح بالعينة في دراسة مجتمع الدراسة.

الأساليب الإحصائية:

يشكل برنامج الحاسوب الحزمة الإحصائية لتحليل العلوم الاجتماعية واختصارا بـ (SPSS)

التكرارات والنسب المئوية والرسوم البيانية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري -معامل الارتباط ألفا-

تحليل نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالات بين استجابة المبحوثين حول الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

أظهرت نتائج هذه الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول استجابتهم لمحاور الدراسة.

• الدراسة الثالثة:

يوسف محمد عفيف -مذكرة مقدمة لنيل شهادة "ماستر ل. م. د" تخصص تنمية

الموارد البشرية- التكنولوجيا الحديثة ودورها في تنمية الموارد البشرية -دراسة ميدانية- ب:

مؤسسة مناجم الحديد الجزائرية -تبسة- 2016/2015 SOMIFER.

## ❖ الإطار النظري:

الإشكالية:

تتخصر الإشكالية في أن التطور الاقتصادي والتطور التكنولوجي الذي ساعد العالم في العقود الزمنية الأخيرة، وأن إدخال التكنولوجيا الجديدة داخل المؤسسة وجعل العمال يتحكمون فيها وكيفية استخدامها.

تحديد فرضيات الدراسة:

يستخدم العمال البرمجيات الحديثة للرفع من مستوى أدائهم.  
يتم استخدام تكنولوجيات الاتصال الحديثة في عملية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

أهداف الدراسة:

محاولة الوقوف على واقع استخدام التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة الاقتصادية.  
تبيان أنواع التكنولوجيا وطرق استخدامها.

## ❖ الإطار المنهجي:

المنهج المستخدم:

المنهج الوصفي في هذه الدراسة

أدوات جمع البيانات:

الملاحظة، استمارة البحث، السجلات والوثائق.

العينة المختارة:

تم الاستعانة بالمسوح الشاملة والتي تقوم بدراسة شاملة لجميع مفردات المجتمع عن طريق الحصر الشامل، ويستخدم هذا الأسلوب الإحصاءات العامة مثل تعداد السكان.

الأساليب الإحصائية:

اعتم الباحث في عملية عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها على الأسلوبين الكمي والكيفي.

نتائج الدراسة:

نتائج الدراسة فهي معظم أفراد عينة الدراسة صرحوا أن المؤسسة تعتمد على برمجيات حديثة في عملية التسيير بنسبة 83.60% جميع أفراد العينة أقروا أن الاتصال المباشر هو الوسيلة الأكثر استخداما في عملهم وذلك بنسبة 100%

• الدراسة الرابعة:

العيادي أحمد - مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية - تخصص إدارة الموارد البشرية - أثر التكوين علي تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي - دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمنت و إدارة الصحة - وهران 2013/2012

❖ المجال النظري:

الإشكالية:

تتخصر الإشكالية في أن التكوين يعد من النشاطات الاقتصادية والاجتماعية للمنظمة، يهدف إلى صقل مهارات وكفاءات الموارد البشرية من أجل المساهمة في حياة المنظمة لميزة تنافسية، تجعلها تستمر في بيئة شديدة التنافس تؤمن بمبدأ البقاء للأقوى.

تساؤلات الدراسة:

- هل إدارة الموارد البشرية للمؤسسات والإدارات التابعة لقطاع الوظيف العمومي تسير بشكل علمي وتعطي أهمية كبيرة للتكوين؟
- هل التكوين الذي يتلقاه موظفو قطاع الوظيف العمومي يؤثر بصورة إيجابية علي تنميتهم؟
- هل المدارس والمراكز التكوينية التابعة لقطاع الوظيف العمومي تتوفر علي الشروط المادية و العلمية اللازمة التي تساهم بدورها في إنجاح سياستها التكوينية ؟

أهداف الدراسة:

- المساهمة في إثراء موضوع إدارة الموارد البشرية في قطاع له خصوصية تختلف عن القطاع الخاص.
  - محاولة اكتشاف ومعرفة وضعية المنضومة التكوينية في قطاع الوظيف العمومي.
- ❖ الإطار المنهجي للدراسة:

المنهج المتبع في الدراسة :

المنهج الإستنباطي أو الإستدلالي .

أدوات جمع البيانات:

الاستبيان-المقابلة- الملاحظة -المسح الوثائقي.

الأساليب الإحصائية:

المتوسط الحسابي - الانحراف المعياري - معامل الارتباط.

نتائج الدراسة:

- الموضوعات التكوينية مفيدة ( 80%) و مرتبط بالإحتياجات التكوينية (52.7%)
  - حرص المشرف أو المنسق برنامج التكوين علي التعاون مع المشاركين و مساعدتهم بنسبة (79.7%)
  - الحرص علي التنظيم و الإشراف الجيد علي البرامج التكوينية بحيث اتسم برنامج التكوين بنسبة (70%) مع وجود فترات راحة ملائمة.
- جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادة الطالبة الباحثة من الدراسات السابقة فقد تمثلت في:

- ✓ لقد ساهمت غالبية الدراسات التي تحصلنا عليها في وضع خطة لدراستنا وتحديد تساؤلاتها.
- ✓ كما تمت الاستفادة من هذه الدراسات في الإطار المنهجي للدراسة وذلك في اختيار المنهج واختيار أداة جمع البيانات.
- ✓ تزويد الباحثة بالعديد من المراجع التي تخدمها ذات الصلة بالموضوع الدراسة.
- ✓ كما استفادت الطالبة الباحثة في طريقة تحليل وتفسير بيانات الدراسة ومقارنة النتائج بنتائج دراستها.

**تعقيب على الدراسات السابقة:**

➤ جوانب الالتقاء والاختلاف:

علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

## ✓ أوجه الاتفاق:

\*تتشابه الدراسات السابقة مع دراسة الطالبة الباحثة في تناولها لهذه الدراسة واستخدام المنهج الوصفي.

\*إضافة إلى الاستبانة كأداة رئيسية لجميع البيانات

\*اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة بعضها ركزت على المتغير الأول القيادة الإدارية والبعض الآخر على المتغير الثاني تنمية الموارد البشرية

\*كما اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة كدراسة "شاين نوال" في المتغير الأول القيادة في تناول بعض مؤشرات لهذا المتغير: القيادة والرئاسة، القيادة والإدارة، الإشراف، الاتصال.

## ✓ أوجه الاختلاف:

\*تختلف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في مكان إجراء الدراسة وعينتها

\*تختلف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في الهدف حيث تهدف هذه الدراسة الكشف عن دور القيادة في تنمية الموارد البشرية على خلاف الدراسات السابقة.

\*اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث الأسئلة الفرعية.

\*كما تختلف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث مجالات الدراسة (زمان، مكان)

## الفصل الثاني: ماهية القيادة الإدارية

### تمهيد

1- نظريات القيادة الإدارية

2- أهمية القيادة الإدارية

3- مهارات القيادة الإدارية

4- أنماط القيادة الإدارية

5- صفات القائد الناجح

6- وظائف القيادة الإدارية

### خلاصة



## تمهيد:

يعد موضوع القيادة من المواضيع الهامة في البحث والتي تسعى التقصي والبحث في أية منظمة قائمة أو تنظيم بما لها من دور على أداء وكفاءة وتنمية هذه المنظمة، وكان التركيز القيادة على العنصر المهم البشري، حيث تركز فعالية المنظمة على العملية القيادية الناجحة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

ومن هنا فإن هذه الدراسة تتناول موضوع القيادة وتنمية الموارد البشرية وسنتطرق في الفصل التالي لنظريات القيادة والأهمية والوظائف والأنماط وصفات القيادة الناجحة.

## 1- نظريات القيادة الإدارية :

حاول، ولا يزال يحاول الكتاب والباحثون، وبخاصة في العلوم السلوكية والعلوم الإدارية منذ أمد بعيد تفسير وشرح الخصائص والسمات والفروق التي تميز القائد عن غيره، وتطورت نتيجة هذه الدراسات والأبحاث المكثفة الكثير من النظريات والنماذج التي تحاول إبراز المقومات والعوامل والخصائص التي تساعد على نجاح وفعالية القيادة واستخدمت هذه الدراسات والنظريات معايير مختلفة لقياس فعالية القيادة يمكن تصنيف نظريات القيادة وهي مرتبة حسب تطورها التاريخ:

## 1-1 نظرية السمات:

تقوم هذه النظرية على أنه إذا اجتمعت في شخص ما صفات معينة فإنه قد يكون مؤهلاً للقيادة، ومن هذه السمات الثقة بالنفس، والعزيمة، والمبادأة، والمثابرة، والفعالية، والأمانة، والإخلاص، والطموح، والشهامة، والنزاهة، والذكاء، وبعد النظر، وحصانة الرأي، والمظهر، والصوت، وحسن التصرف، والتعاون، وضبط الأعصاب، والاستقلالية والتفائل. (أنس عبد الباسط عباس 2011 ص221)

وقد اكتشف باحثون أنه لا توجد صفات محددة يمكن أن تميز القائد عن التابع، ومن ثم تصبح مهمة السمات غير موضوعية وقد يكون القائد فيها ناجحاً أو فاشلاً، وقد وجه لهذه النظرية مقداراً كبيراً من النقد، حيث أنها تركزت على القدرات والسمات الجسمية للقائد وقدراته الشخصية، وتتجاهل الجماعة التي يقودها. (القيوتي محمد، 2001 ص192)

إلا أن هذه النظرية لم تستمر طويلاً للآتي:

أ- السمات التي تم تحديدها وإن كانت تضمن للفرد الوصول للمركز القيادي إلا أنها لا تضمن له الاحتفاظ به أو النجاح فيه.

ب- أن هناك عدداً كبيراً من السمات يصعب حصرها.

ج- لم تظهر النظرية الأسلوب الذي يمكن استخدامه لتحديد الدرجة المطلوبة من كل سمة من هذه السمات.

د- لم تأخذ النظرية في الحسبان المتغيرات الأخرى التي يمكن أن تؤثر على فعالية القيادة.

هـ- تجاهلت النظرية تأثير وأهمية المرؤوسين على نتائج القيادة (كمال الدين ، 2015 ص8)

## 1-2 النظرية السلوكية:

إن عدم قدرة نظرية السمات على تحديد السمات التي يمكن أن تميز بين القائد الفعال والقائد غير الفعال أدى إلى انتقال التركيز في الدراسات إلى سلوك القائد وقد ركزت هذه الدراسات على تحليل سلوك القائد خلال قيامه بواجباته الإدارية ومن أهم النظريات هي:

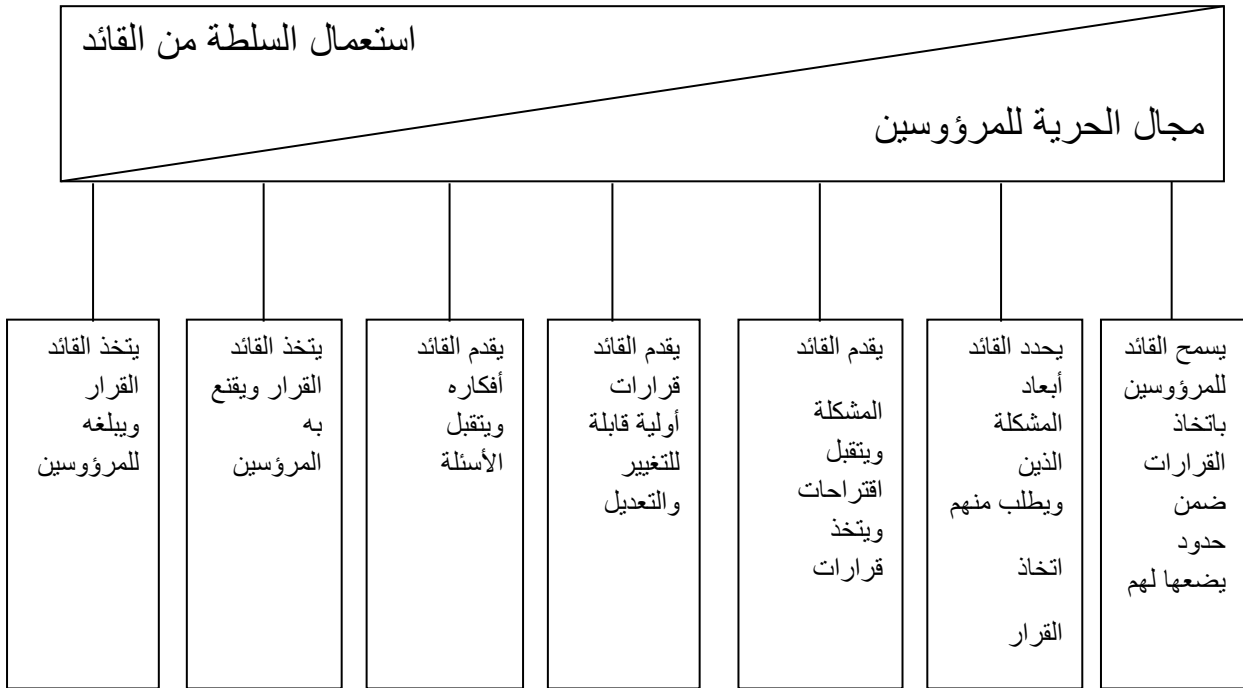
أ- نظرية الخط المستمر في القيادة:

حددت هذه النظرية العلاقة بين القائد ومروّسه على أساس خط متواصل كما يظهر في شكل رقم (1) ويبين الطرف الأيسر من هذا الخط سلوك القائد المركزي الإيتوقراطي بينما يبين نهاية الطرف الآخر سلوك القائد الديمقراطي وهناك أساليب مختلفة للقيادة تقع بين نهايتي الخط المذكور والذي يحدد هذه الأساليب هي مدى الحرية التي يرغب القائد في تركها لمروّسه وفي المشاركة في اتخاذ القرارات. (عمر محمود، غباين، 2009، ص202)

الشكل رقم (1) يوضح خط سلوك القائد

سلوك القائد الأوتوقراطي

سلوك القائد الديمقراطي



(عمر محمود، غباين ، 2009 ، ص 202)

## ب- نظرية الشبكة الإدارية:

وهذه النظرية تعتبر إحدى نظريات مدرسة تنمية التنظيمات من المدارس السلوكية وتحدد الشبكة الإدارية خمسة أنماط مختلفة للقيادة وكلها تدور حول محورين رئيسيين هما:

-الاهتمام بالإنتاج

-الاهتمام بالأفراد

وقد تطورت هذه النظرية على يد كل من بروبورت بليك وجون موتون وبالرغم من أن الشبكة الإدارية تظهر أنواعا مختلفة من السلوك القيادي وتعتمد على مستويات متفاوتة من الاهتمام بالأفراد والإنتاج فإن أصحاب هذه النظرية يؤكدون على إن نجاح قائد هو الذي يركز على الأفراد ويولي الإنتاج اهتماما كبيرا (قاسم، الحربي، 2008، ص59)

## ج-نظرية ليكرت

لقد ميز ليكرت أربعة أنواع للقيادة هي:

1-نمط تسلطي يتميز به القادة كونهم لا يميلون إلى تفويض السلطات ولا يلتقون بالمرؤوسين

2-نمط نفعي وهو نمط يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرار ولكنه يميل إلى أن يكون ذلك تحت إشرافه

3-النمط الاستشاري: يتميز القادة بتوافر ثقة ملموسة بينهم وبين مرؤوسيهم ويستقدون من أفكار مرؤوسيهم أو آرائهم

4-نمط يتصف بالمشاركة بين القائد والمرؤوسين تفوق وتتعدى الاستشارة ويتصف هذا النمط بثقة عالية بين القائد ومرؤوسيه (هاشم، حمدي ، 2009 ، صص 91-92 )

## 1-3 النظرية الموقفية:

بعد أن عجزت السمات من إعطاء الحل الشافي الذي يحدد النمط القيادي وكذلك الحال بالنسبة لنظرية سلوك القائد، ظهرت دراسات مختلفة في القيادة ونظرياتها تركز على أن القائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع أن يلائم بين ما يقتضيه الموقف والموقف الذي يوجد فيه الفرد هو الذي يحدد إمكانيته القيادية ومما يدل على ذلك إحراز لقادة في مواقف معينة نجاحا باهرا وفشلهم في مواقف أخرى وعند أصحاب هذه النظرية لا تعتبر القيادة موهبة بل هي موقف يتفاعل فيه القائد وجماعته والظروف المحيطة بهم وتتخلص نظرية الموقف فيما يلي: (هاشم، حمدي ، 2009 ص93).

ومن هذه النظريات في القيادة نظرية فيدلر:

تنسب أول نظرية موقفية في القيادة إلى فريدريك فيدلر من جامعة إلينوي في الولايات المتحدة الأمريكية وتعتبر أول محاولة جادة في إدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات وخصائص القائد وقد تبنى فيدلر نمطي، بعدي القيادة اللذان استخدمتا في دراسات ميتشيغات وأوهايو وهما:

1- نمط القيادة الذي يتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية (مشارك)

2- نمط القيادة الذي يهتم بالإنتاج والعمل (الموجه)

أما المتغيرات الموقفية التي تحدها فهي ثلاثة:

1- طبيعة العلاقة الموقفية بين الرئيس وأفراد الجماعة التي يشرف عليها (مدى ثقة

المرؤوسين بالرئيس وولائهم له)

2- مدى السلطة والقوة التي تمنحها إياه وظيفته

3-درجة تصميم العمل ووضوحه وتكراره (الذي يقوم المرؤوسين) (حسين، حريم، 2009 ص76)

### تقييم النظرية الموقفية:

تميزت نظرية الموقف بأنها قدمت مفهوما ديناميكيا للقيادة، فهي لم تربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد فقط، وإنما تربطها بالموقف الإداري على أساس أن العوامل والمتغيرات هي التي تحدد السمات التي يمكن أن تعزز مركز القائد (عادل، هشام، 2010 ص63)

### 1-4-النظريات الحديثة:

#### 1-1-4 القيادة التحويلية:

يعد هذا مدخل حديث لدراسة نظرية القيادة حيث تم تطويره من قبل كل من عالم السياسة James. McGregor. Boums وعالم التنظيمي Bernard Bass ويبين هذا النموذج أن القادة الأكثر فعالية هم القادرون على حث المرؤوسين لمستويات من الإنجاز تزيد عن توقعات قادتهم، وينجز القادة التحويليون هذه النتيجة من خلال رفع أهمية الأهداف التنظيمية، توضيح وسائل إنجازها وإقناع المرؤوسين يتجاوز مصالحهم الشخصية من أجل تحقيق أهداف المجموعة (كمال، الدين، 2015، ص21)

يتميز هذا الأسلوب من القيادة بتقديم حافزية عالية للعاملين من خلال اللجوء إلى القيم الأخلاقية (سلوكية) والمثل، وحث العاملين على التفكير حول مشاكل المنظمة بطرق جديدة وهذا يشعر أعضاء التنظيم بالثقة والإعجاب والأخلاق والاحترام نحو قائد المجموعة، وتحقيق الدفاعية لديهم لانجاز المجموعة، وتحقيق الإنجاز الأكثر مما يتصورون

ويستطيع القائد أن يحفز مجموعته من خلال زيادة بأهمية وقيمة أعمالهم ووضع مصلحة الفريق ومصلحة المنظمة فوق المصلحة الفردية والخاصة ويتطلب ثلاثة مراحل:

1- الشعور بالحاجة للتغيير

2- إقناع المجموعة وقبولها بالتغيير ثم تنفيذ التغيير وكل هذه الخطوات تحتاج إلى المهارات والالتزام الضروري لتنفيذ التغييرات بنجاح.

3- وضع رؤيا جديدة (الفريجات، 2000، ص 251)

4-1-2 القيادة التبادلية:

تقوم على أساس تحديد الأدوار والأعمال التي يجب على العاملين القيام بها وربطها بالمكافآت للعمل على تحفيز العاملين بها على أكمل وجه.

يعتمد القائد التبادلي في تحفيز العاملين على الأنظمة والقوانين بالإضافة للحوافز والمكافآت (عزات العدوان، 2013، ص 62)

حيث يعتمد على العملية التبادلية بين المدير وأفراد الجماعة التي تعمل معه وتبني عملية المبادلة على أساس توضيح دور كل فرد من أفراد الجماعة والمطلوب منهم في مقابل تقديم ما يشبع حاجاتهم ورغباتهم عند تأدية المهام المتوقعة منهم، وفق خطة العمل الموضوع مسبقا:

ويتمثل دور القائد في النمط التبادلي:

- يحدد حجم العمل المطلوب إنجازه من أفراد الجماعة

- يساهم في مساعدتهم على إشباع رغباتهم في ضوء ما يحققونه من ممارسات ناجحة وأداء جيد.

-يشجع أفراد الجماعة على بذل الجهد لتحقيق أفضل النتائج (ناريمان لهلوب، 2015 ص 21-22)

#### 4-1-3 القيادة التشاركية:

يقصد بهذا النوع من القيادة، مشاركة المرؤوسين في وضع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه، بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم واللامركزية في القيادة وتوفر نظام فعال للاتصالات واستشارة المرؤوسين واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية.

وينتطلب هذا النوع من القيادة أنه يتوفر في القائد بعض السمات منها:

-القدرة على إثارة الدافعية اللازمة لأفراد الجماعة التي تعمل معه، لتحقيق النتائج المطلوبة

-إدراك أهمية مشاركة العاملين معه في صنع اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم.

-قدرة القائد على تفويض الصلاحيات لبعض المرؤوسين لديه كل حسب قدراته وإمكانياته (أمل لظفي، 2012، ص78)

#### 4-1-4 القيادة الكاريزمية:

يقصد بالقيادة الكاريزمية القيادة المعتمدة على السمات والخصائص الشخصية التي يملكها القائد، والتي تؤهله ليصبح قائدا للجماعة، ومن ثم يمكنه التأثير فيهم وتوجيههم ويتميز القائد في هذا النمط القيادي ببعض السمات الرئيسية:

- الثقة في النفس والقدرة على اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية.
- الرغبة في السيطرة والإمام بالمعارف المختلفة.



- امتلاكه مهارة التواصل الاجتماعي، والتكيف مع الآخرين حسب بيئتهم (خليل الشماع ، 2000، ص36)

## 2- أهمية القيادة الإدارية :

إن القيادة لا بد منها لحياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم ويقام العدل ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف، قال تعالى: ﴿وَلَوْلَا دَفْعُ اللَّهِ النَّاسَ بَعْضَهُمْ بِبَعْضٍ لَفَسَدَتِ الْأَرْضُ وَلَكِنَّ اللَّهَ ذُو فَضْلٍ عَلَى الْعَالَمِينَ﴾ (سورة البقرة الآية 251).

فالقيادة بالغة الأهمية وتلك الأهمية ذات الخيال الواسع والطاقة والابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجزئية والشجاعة وفي نفس الوقت الملتزمة بالنظم، فأهمية القيادة تكمن في:

- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- إنها البوتقة التي تنصهر في داخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
- إنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة
- تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان (محمد، حسنين العجمي، 2015، ص ص6-6)
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- هي التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة (محمد، حسنين العجمي، 2008، ص39)

**3- مهارات القيادة الإدارية :**

حيث أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في السلوك تابعيه، وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد، التابعون، الموقف) فلا بد أن يمتلك أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وهي المهارات هي:

**3-1 المهارات الفنية:**

هي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه كلما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعية للأعمال التي يديرونها، عارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

وأهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية تتمثل فيما يلي:

- أكثر تحديدا من المهارات الأخرى أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.
- تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.

مألوفة أكثر من غيرها: لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص.

أسهل في اكتسابها وتتميتها من المهارات الأخرى، ومن أهم السمات المرتبة بها الإيمان بالهدف، الحزم، القدرة على تحمل المسؤولية، الفهم العميق والشامل للأمور (الفاقي، إبراهيم، 2008، ص63)

### 3-2 المهارات الإنسانية:

هي المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات.

إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوى وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادلة وتوحد بينهم جميعاً في أسرة واحدة متحابية متعاطفة (رجب، عبد الحميد، 2000، ص8)

### 3-3 مهارات تنظيمية:

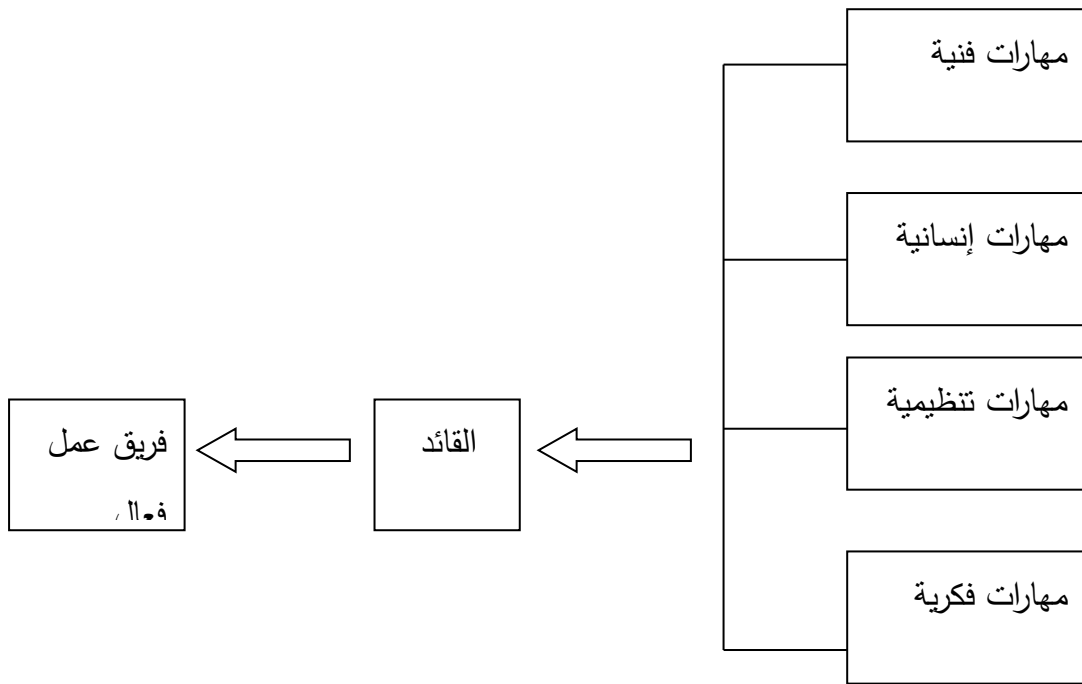
هي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات وكذا التنظيم

وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده ويفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على تصور وفهم قدرات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه ومن الضروري أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية.

### 3-4 المهارات الفكرية:

هي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة، والمرونة والتي تعني الاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذلك أفكار تغير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العمل والظروف (سعيد العزة، 2010 ص77)

### شكل رقم (2) يوضح مهارات القيادة الإدارية:



(هاني، محمد، 2014، ص 209)

### 4- أنماط القيادة الإدارية:

تطورت أنماط القيادة مع تطور الدراسات والأبحاث في مجال القيادة والتي كشفت عن أبعاد جديدة في سلوك القائد ونمطه واهتم كتاب الإدارة بعرض أنماط القيادة وفيما يلي نعرض الأهم لهذه الأنماط:

**1- القيادة التسيبية:** لا يقوم القائد بمجرد توجيهه وقيادة المرؤوسين وهو ينسحب من المواقف ويدع المرؤوسين يؤدون عملهم بالطريقة التي يرونها مناسبة وقد يكون ذلك بسبب الثقة الزائدة للقائد في المرؤوسين (محمد، هاني محمد، 2014، ص30)

**2- القيادة الأوتوقراطية:** من أبرز ما تتميز به القيادة الأوتوقراطية هي التمسك المطلق بالقوانين الرسمية والأنظمة التي توجب الطاعة والانقياد التام واتخاذ القرارات ولا يميل إلى تفويض السلطة لغيره (معن، محمود العيصرة، 2008، ص26)

**3- القيادة الديمقراطية:** تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وعلى حرية الاختيار والإقناع والتشاور على اتخاذ القرارات النهائية دون التسلط فالقائد لا يصدر الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور مع ذوي العلاقة، فالقائد الديمقراطي يشجع الآخرين ويقترح الحلول ولا يميلها عليهم أو يفرضها ويترك للآخرين حرية اختيار البدائل والحلول ويراعي رغبات الآخرين ويهتم هذا النمط من القادة بالعمل اهتماما عاليا لتحقيق الأهداف المرسومة وكذلك اهتمام عال بالعاملين وتحقيق أهدافهم أيضا، لأنهم الأساس في تنفيذ السياسات والخطط المرسومة من خلال خلق جو من المحبة والألفة كما تقوم هذه القيادة على تفويض بعض سلطاتها لضمان سير العمل دون تأخير أو عرقلة، كما تهتم هذه القيادة بالعاملين بالعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين لما لها من أهمية بالغة في دفع العملية الإنتاجية إلى الأمام (زيد، منير عبوي، 2008 ص12).

#### 5- صفات القائد الناجح:

إن الصفات القيادية هي قدرات ومهارات فنية يمكن تنميتها بالتدريب، وأهمها ما يلي:

1- المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه.

2- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.

- 3- الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة.
  - 4- إلمام كامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.
  - 5- الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.
  - 6- القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل.
  - 7- القدرة على اكتشاف الأخطاء، وتقبل النقد البناء.
  - 8- الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه واكتساب ثقة الغير.
  - 9- الحزم وسرعة البث وتجنب الاندفاع والتهور.
  - 10- سعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة.
  - 11- توخي العدالة في مواجهة مرؤوسيه.
  - 12- تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم.
- (محمد، هاني محمد، 2014، ص37).

#### 6- وظائف القيادة الإدارية:

- هناك بعض الوظائف الأساسية التي تقوم بها القيادة أهمها ما يلي:
- 1- تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة وبصفة خاصة إذا كانت تلك المواقف التي تواجهها الجماعة مجهولة أو غامضة لا يسهل إدراكها وفهمها.
  - 2- تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل موقف استنادا على ما يتمتع به القائد من حكمة وإدراك.

3- توجيه الجماعة نحو العمل الصحيح وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء فتستجيب الجماعة لقائدها بقدر ما تحمل له من نفوسها من شعور بالثقة والاحترام.

4- تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام وتلافي التناقضات بين الحاجات لما يحقق المصالح الجمعية ويتم ذلك في جو من الحرية التي تتاح للجميع حتى يعبروا عن آرائهم ويشتركون في مناقشة المشكلات.

5- وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة وفي سبيل ذلك فإنه يسعى لتحديد الأعمال المطلوب إنجازها وترتيب تلك الأعمال في صورة برامج زمنية حتى يتم إنجازها في الوقت المحدد.

6- العمل على الوصول إلى الأهداف النهائية للقائد.

7- تمثيل الجماعة رسمياً والتعبير عنها أمام الغير وأمام غيرها من الجماعات بالإضافة إلى هذا التمثيل الرسمي، فإن القائد هو الفكرة التي تؤمن بها الجماعة مجسدة في شخصه.

وحتى يستطيع القائد تحقيق الوظائف السالف ذكرها فإنه لابد من أن تتوفر لديه بعض الأمور فيما يلي:

8- أن تكون لديه المهارات والخبرات التي تساعده على فهم العمل الذي يقوده.

9- أن يكون لديه قدراً من السلطة تمكنه من ممارسة عمله إذ مهما كانت الصفات القيادية التي يتمتع بها القائد لا جدوى منها إذا لم يملك من السلطات الرسمية ما يمكنه من إجبار غيره على إتباع ما يراه موصلاً لتحقيق الهدف. (زيد، منير، 2008، ص 17-18)

## خلاصة:

من خلال عرض مختلف العناصر التي تم التطرق إليها في هذا الفصل تم التوصل من كل ذلك أن القيادة ظاهرة نفسية واجتماعية تقوم على علاقة اعتمادية متبادلة بين القائد وباقي أعضاء الجماعة التي يقودها، ينتج عنها دور العملية القيادية داخل المنظمة، وأن بروز القائد في الجماعة وبقائه مرهون بوجود هدف محدد تسعى الجماعة لتحقيقه وأن الهدف هو نقطة الالتقاء الهامة التي يقوم القائد بها داخل المنظمة ومجال نشاطها وطبيعة تكوينها.



## الفصل الثالث: تنمية الموارد البشرية

### تمهيد

- 1- أسس تنمية الموارد البشرية:
- 2- عناصر عملية تنمية الموارد البشرية
- 3- مجالات وطرق تنمية الموارد البشرية:
- 4- أهمية الموارد البشرية:
- 5- المرتكزات الرئيسية لعملية تنمية الموارد البشرية:

## تمهيد:

تعتبر تنمية الموارد البشرية من المواضيع البالغة الأهمية لأنه لا يمكن الحديث عن مؤسسة متطورة ومستمرة دون أن تحدد بدقة درجة كفاءة موردها البشري، ومفهوم تنمية البشرية موضوع هام مرتبط بمدى القدرة على تحقيق الأهداف المرسومة.

## 1- أسس تنمية الموارد البشرية:

لكي تملك المؤسسة هذه الموارد البشرية المتميزة، يجب أن تتوفر المتطلبات "الأسس" التي يمكن حصرها في هذه النقاط:

1-التقديم في اختيار العناصر المرشحة للشغل والوظائف التي تسهم في قضية بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية، يوضح الأسس السلمية لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد لمواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية وبجانب التأكد من توافق التكوين النفسي والاجتماعي والمعرفي للأشخاص المرشحين.

2- الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية أي عدم انحصارها على الأفراد الذين يبدون قصور في مستويات أدائهم، بل يجب أن يشمل جميع أفراد المنظمة مهما كان مستواهم الوظيفي والمعرفي.

3- ترسيخ روح التعلم لدى الأفراد وإتاحة الفرص للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والمهنية المختلفة، وتطبيق نظام يقضي بتحمل المنظمة عنهم رسوم الاشتراك في المؤتمرات والندوات والرسوم العضوية في الجمعيات والهيئات العلمية والمهنية.

4- تنمية استثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد وتوفير الفرص للممتازين منهم لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة.

5- تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية في المؤسسة وضرورة توفير المناخ السائد لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة وتحقيق أسس الانتماء والولاء للمنظمة.

6- مراجعة هيكل الرواتب والتعويضات المالية وإجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل وفي هذا المضمار يمكن الإتاحة للعناصر البشرية الفرصة في المشاركة في عوائد إنتاجهم الفكري بتطبيق نظام المشاركة في الأرباح. (يوسفي محمد عفيف، 2016، ص 53-54)

## 2-عناصر عملية تنمية الموارد البشرية

تحتوي عملية تنمية الموارد البشرية على عدة عناصر يمكن حصرها فيما يلي:

### 2-1 تحليل النظم

#### 2-2 وصف وتحليل العمل

#### 2-3 وصف وتحليل الأفراد.

وسنعرض فيما يأتي هذه العناصر:

### 2-1 تحليل النظم:

تستخدم دراسات تحليل النظم في عملية تنمية الموارد البشرية من خلال اتباع الخطوات الآتية:

#### أ-مرحلة وصف النظام الحالي

#### ب-مرحلة تشخيص النظام الحالي ومعرفة عيوبه

#### ج-مرحلة تصميم النظام الجديد على أساس التطوير المستهدف.

د-لمرحلة متابعة وتقييم النظام الجديد.

وهذا من خلال استخدام عدة طرق وأدوات أهمها:

#### أ- الخريطة التنظيمية العامة:

وهي خريطة عامة تصور التنظيم الكامل لموضوع الدراسة والتحليل حيث قد يكون هذا التنظيم مؤسسة، إدارة قسم أو أي وحدة تنظيمية أخرى.

تصور هذه الخريطة التنظيمية التقسيمات الأساسية للتنظيم وخطوط السلطة والمسؤولية فيها.

وبفضل أن تحتوي هذه الخريطة على معلومات حول الأفراد العاملين في التنظيم.

وأهمية الخريطة التنظيمية العامة أنها تعطي فكرة شاملة تساعد على تصور الموقف التنظيمي العام في وقت معين.

كما أنها تساعد على معرفة أنواع ومستويات التطويرات التنظيمية السابقة.

#### ب - الوصف العام للتنظيم:

وهو عبارة عن توصيف شامل للتنظيم يتضمن أهم النقاط الآتية:

- نشأة التنظيم وتطوره والقوانين المنشئة له وتطورها والتعديلات فيها.
- أهداف التنظيم والجهة التابع لها وفروعه.
- الاختصاصات والوظائف الرئيسية التي يمارسها التنظيم وفروعه.
- وصف الوظائف والمسؤولين عنها في التنظيم.
- النماذج والسجلات المستخدمة.

## 2-2 وصف وتحليل العمل:

## أ- تحليل العمل:

يعرف "عمار بوحوش" تحليل العمل بأنه عبارة عن: "عملية الحصول على المعلومات التي تساعد محلل الوظائف على إعطاء معلومات دقيقة ووظيفة معينة وتحديد مضمونها والتعرف على الظروف التي يتم فيها أداء العمل ونوع الصعوبة التي تعترض القيام بالمسؤولية بحيث يستطيع في النهاية تحديد مواصفات ومؤهلات الشخص الذي يأتىق بالوظيفة الواضحة المعالم"

إن الهدف الأساسي من عملية تحليل العمل هو محاولة تطبيق مبدأ "وضع الرجل المناسب في المكان المناسب"

## ب- وصف العمل:

أما وصف العمل يعرف بأنه مجموعة من المعلومات المتحصل عليها من الدراسات والملاحظات المدونة في تقرير تحليل العمل.

والهدف من عملية وصف العمل هو التعرف على الوظيفة من ناحية الأهداف، والواجبات والمهام.

## 2-3- وصف وتحليل الأفراد:

ويتمثل في مقاييس معينة يتم استخدامها لإيجاد الشخص المؤهل لشغل الوظيفة من حيث المقدرة العلمية، المهارات، المجهود الزمني والبدني الذي تتطلبه الوظيفة.

وأهم هذه الوسائل نجد: تحليل طلب الاستخدام، المقابلات، الاختبارات النفسية. (مريم،

يحيوي، 2006 ص ص 53-54-55)

**3-مجالات وطرق تنمية الموارد البشرية:**

بالرغم من الاختلاف في بعض الأحيان في مسميات مداخل التدريب، إلا أنها تحتوي على نفس المضامين، وبصفة عامة، فإن هناك 03 تصنيفات لمداخل تنمية الموارد البشرية وهي تتمثل في:

- 1- التدريب خارج مجال العمل.
- 2- التدريب داخل مجال العمل
- 3- بناء المنظمة.

ومن المنطقي اعتبار النوع الأول والثاني، التدريب المرتبط بتنمية المعرفة والمهارات، أما النوع الثالث فهو تدريب يرتبط بتنمية الاتجاهات، إلى جانب بعض عناصر المعرفة والمهارات.

**1-التدريب خارج مجال العمل:**

وهو ذلك النوع من التدريب الذي يقدم من خلال مراكز ومؤسسات متخصصة لتقديم البرامج والخدمات التدريبية للمنظمات، و يتضمن هذا النوع أنشطة تنمية الموارد البشرية التي تقدمها والتدريبية بصورة رسمية أو غير رسمية.

ولا يجب أن يكون هذا التصنيف للتدريب جامد أو غير قابل للتغيير، وهو فقط يعني أن بعض أنشطة التدريب أو تنمية الموارد البشرية تنظم بصورة أفضل بعيدا عن المنظمة وبالرغم من هذا فعلى المنظمة أن تخطط للاستفادة من خبرات ومهارات ومعرفة الأفراد الحاصلين على هذا النوع من التدريب بعد عودتهم للمنظمة، وحصولهم على التدريب فمن الضروري أن تمنح المنظمة فرصة للأفراد المتدربين لتطبيق ما تعلمونه.

**1-1 التدريب الذي يقدم خارج مجال العمل:**

أ-المحاضرات: وتحقق المحاضرات بعض المزايا حيث تعد طريقة سريعة لتقديم المعرفة لعدد كبير من المتدربين مثل المحاضرات لرجال البيع لتعليمهم بعض السمات الخاصة بالمنتج الجديد الذي ستقدمه المنظمة.

**ب-التدريب من خلال المحاكاة:**

ومن خلال هذا النوع من التدريب، يتم تدريب الفرد على آلات أو معدات مماثلة للآلات والمعدات الموجودة في مكان العمل الفعليين لذلك فإن هذا الأسلوب يقدم المزايا المحققة من التدريب داخل مجال العمل، دون التعرض للمساوئ المترتبة عليه.

**2-التدريب داخل مجال العمل:**

وينطبق هذا المسمى على كل أنشطة التدريب داخل مجال العمل والمنظمة لتحسين مهارة وأداء الأفراد وترتبط هذه الأنشطة بالمهام التي يؤديها الفرد أو المتوقع أن يؤديها، وقد تقدم هذه الأنشطة في مكان العمل الفعلي، أو في فترات مخصصة للتدريب باستخدام التسهيلات الموجودة بالمنظمة.

وقد يقوم بتقديم هذا التدريب، إما الأفراد العاملين داخل المنظمة مثل المشرفين والمدربين، أو عامل من العمال القدامى، أو قد يقدمه مدرب خارجي أو استشاري تتعاقد معه المنظمة.

**1-2 التابع الذي قد يستخدم في تقديم التدريب داخل مجال العمل:**

أ-تحديد وتقييم الحاجة إلى التدريب.

ب-تحديد أبعاد التدريب والتعليم في صورة قابلة لمقياس تحديد وتنمية المحتوى والمعلومات والمهارات التي يراد تعليمها للمتدربين.

ج-بناء إستراتيجية وأساليب تعليم ونقل المعرفة والمهارات.

د-التنفيذ الفعلي والرقابة.

هـ-التقييم.

2- 2 أنشطة الموارد البشرية: وتتضمن ما يلي:

أ-المهارات الفنية والتدريب التشغيلي، وإعادة التدريب، وتحسين المهارات.

ب-التوجيه.

ج-التفويض.

د-التدريب على الجوانب المتعلقة بالوظيفة، مثل اتخاذ القرارات، حل المشاكل.

هـ-التدريب الوظيفي.

3-بناء المنظمة:

يمثل جودة الموارد البشرية عنصرا هاما في التأثير على جودة المنظمة ككل، فقبل أي شيء فإن الأفراد غير المدربين والذين لم يكتسبوا المهارات والمعرفة الكاملة والمناسبة واللازمة لأداء عملهم بفاعلية وكفاءة سيتعرضون لمشاكل عديدة أهمها شعورهم بالإحباط والذي يؤدي بدوره إلى سوء علاقة هؤلاء الأفراد بمشرفيهم مما يؤثر على مناخ وبيئة العمل ومن ثم على أداء المنظمة.

وتتضمن أنشطة تنمية الموارد البشرية في هذا المجال:

- بناء فرق العمل.
- التدريب في مجال القيادة
- تدريب العلاقات الإنسانية.



- التفاوض.
- التشاور.
- الاتصال الفعال.
- تقييم الأداء.
- دوائر الجودة.

والتقنيات الحديثة والأكثر فعالية في تنمية وتطوير الموارد البشرية نجد أسلوب التنمية الذاتية، حيث أن التنمية الذاتية هي جزء لا يتجزأ من التنمية الإدارية وذلك للترابط الحاصل بين استعمال موارد التمتعين فهو زاد التنمية الذاتية (محور المهارات والخبرات والأفكار المبدعة والخلقة) تمول ليس فقط مرتكزات للتنمية الإدارية (الخطط والبرامج) بل أيضا آفاقها وطموحها (التنمية المستقبلية). (رواية، حسن، 2011، صص 50-55)

#### 4- أهمية الموارد البشرية:

تتبع أهمية دور الفرد في المنظمة من خلال الدور الذي يناط له والمهام التي يقوم بها حيث تقوم إدارة الأفراد بتوظيف هذه الطاقات الكامنة في الفرد من أجل توجيهها في إطار خدمة ومصلحة وإنتاجية المنظمة وصولاً إلى الأهداف النهائية المرجوة لذلك يجب في المنشأة تحقيق الأهداف التالية:

1- اتباع منهجية رفع قدرات العاملين من خلال برامج تدريبية هادفة تغذي كافة فئات العاملين بشتى مواقعهم ومهامهم حيث تمتاز هذه البرامج الهادفة الدقة والموضوعية حتى تحقق الغرض المقصود من عقد هذه الدورات وهو رفع إمكانيات وقدرات العاملين وبالتالي زيادة إنتاجهم مع خلق وتهيئة الأجواء المناسبة للإنتاجية وظروف العمل المريحة.

2- تحقيق مبدأ الإدارة بالأهداف في القيادات الإدارية بحيث يتم تأهيلها وزيادة قدراتها حتى يتسنى لها صنع القرارات المناسبة.

3- العمل على تخفيض دورات العمل والمحافظة على طاقم العاملين للاستفادة من أدائهم وانتمائهم لعملهم، وذلك بإقامة العلاقات الإنسانية والاجتماعية المناسبة لهم.

4- تحقيق الغرض والهدف الرئيسي للمنظمة وصولاً إلى أهدافها وإنتاجيتها بكل يسر وسهولة.

5- وضع نظام مكافآت و رواتب وحوافز وقياس أداء يضمن للجميع العدالة وحسن الأداء. (ظاهر، محمود، 2008، ص 13- 14)

6- الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي.

7- الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية.

8- العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.

9- الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات.

10- العقول المبادأة تعظم القيمة المضافة.

11- الموارد البشرية تكمل الثورة القومية (مدحت محمد، 2007، ص 34)

5- المرتكزات الرئيسية لعملية تنمية الموارد البشرية:

تشير التقارير الصادرة عن الأمم المتحدة أن تنمية الموارد البشرية تركز على ثلاثة محاور أساسية في الآتي:

1- أن يعيش الناس حياة مديدة وصحية (خالية من الأمراض)

2- أن يكتسبوا المعارف (التعليم)

3- أن يحصلوا على الموارد اللازمة لمستوى معيشة لائقة.

وقد حددت الجمعية العامة للأمم المتحدة مرتكزات تنمية الموارد البشرية في ما يلي:

- 1- تطبيق السياسات اللازمة لكفاءة تنمية الموارد البشرية عن طريق التعليم والتدريب، وبالسعي حيثما أمكن، إلى زيادة التقبل للابتكارات في ميدان تكنولوجيا المعلومات.
- 2- ضمان مشاركة المرأة مشاركة كاملة في وضع وتنفيذ السياسات الوطنية الرامية إلى تعزيز تنمية الموارد البشرية (بوكميش، لعل، 2011، ص18- 19)

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل تنمية الموارد البشرية، من حيث الأسس والعناصر والمجالات وطرق تنمية الموارد البشرية، والأهمية والمرتكزات الرئيسية لعملية تنمية الموارد البشرية.

الجانب الميداني

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

- 1-مجالات الدراسة.
- 2-عينة الدراسة.
- 3-منهج الدراسة.
- 4- أدوات جمع البيانات الخاصة بالدراسة.
- 5- أساليب المعالجة الإحصائية.

خلاصة

**تمهيد:**

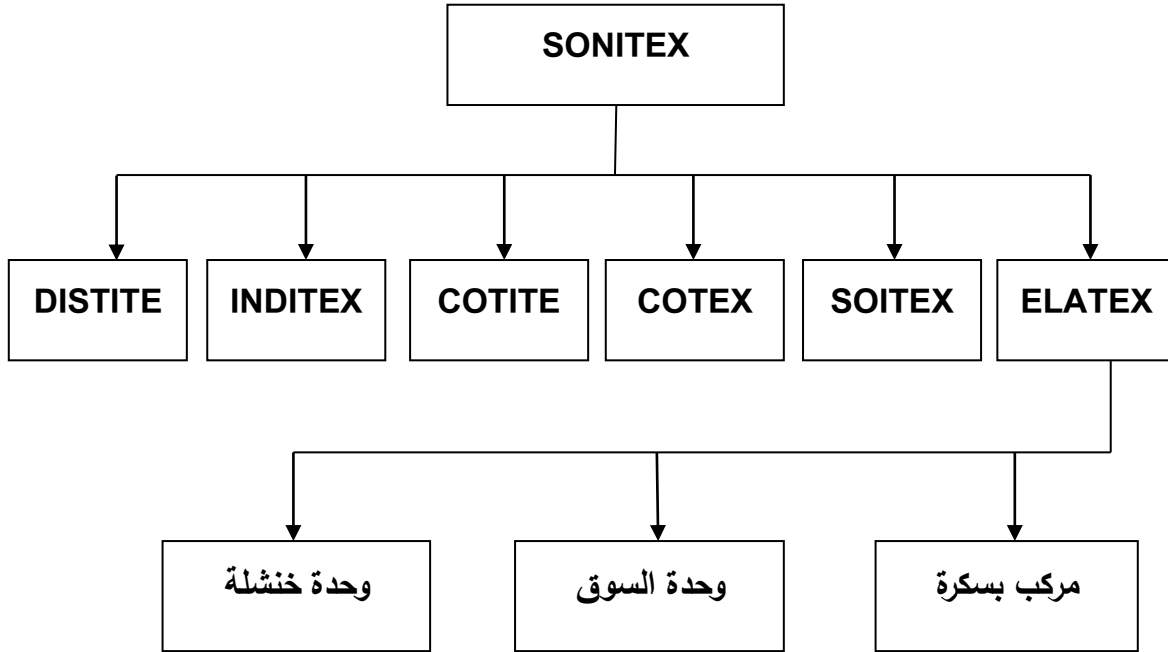
بعد التعرف على الجانب النظري يأتي الجانب الميداني الذي يتم فيه استعراض الدراسة الميدانية وسنحاول في هذا الفصل تحديد الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة وذلك بتحديد مجالات الدراسة المجال المكاني المجال الزمني المجال البشري وكذا تحديد المنهج المتبع في الدراسة و مجتمع الدراسة وعينة الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات و الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

**1-مجالات الدراسة:****1-1 المجال المكاني:**

(أ) نشأة المؤسسة TIFIB:

ظهرت المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية SONITEXT بعد التبعية شبه تامة للخارج من جانب المنتجات النسيجية، كان إنشاءها عبارة عن محاولة التخلي عن الخارج والسعي وراء النهوض نحو الاستقلالية الإنتاجية وذلك بموجب المرسوم رقم 218 / 66 الصادر بتاريخ 22 / 7 / 1966 وتطورت هذه الشركة حيث أصبحت 31 وحدة إنتاجية مجهزة بآلات الحديثة تستهلك مواد أولية مختلفة نذكر منها القطن ،الصوف، الفيسكوز....إلخ وبعد سنوات انفصلت المركبات عن المؤسسة الأم بالكامل وأصبح مجال النسيج قائما على المركبات أو المديریات المفصلة كالتالي:

شكل رقم (4): يوضح المركبات أو المديريات



المصدر: مديرية الموارد البشرية

تسميه الشركات:

- ✓ المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات النسيجية DISTITEX
- ✓ المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية INDITEX
- ✓ المؤسسة الوطنية للملابس الجاهزة القطنية COTITEX
- ✓ المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية الحريرية SOITEX
- ✓ المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية الصوفية COTEX
- ✓ المؤسسة الوطنية لصناعة الألياف النسيجية الصوفية ELATEX

تعتبر مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة من أقدم المؤسسات الجزائرية المنتجة للأقمشة وهذا لاحتلالها مكانة في السوق الجزائرية ولكي تبقى هذه المكانة لابد من تنظيم إداري محكم يقوم على تسييرها خاصة في معاملات البيع والشراء، لذا يجب أن يكون لها مزيج تسويقيا منظما تستطيع من خلاله تصريف منتجاتها خاصة في ظل المنافسة الشديدة من



قبل المؤسسات الخاصة الأجنبية وقد أنشئ مركب بسكرة تحت قرار 82/397 بتاريخ 11 أبريل 1982 بعد مدة إنجاز دامت ثلاثة سنوات و 4 أشهر بتكلفة 71.9 مليار سنتيم وقد مرت عملية إنجازه بعدة مراحل يمكن حصرها كما يلي:

أفريل 1976: تمت دراسة المشروع من قبل شركة SENRI

ديسمبر 1976: إمضاء العقد بين الشركة الوطنية للصناعات النسيجية والشركة الألمانية FAMTEX.

ديسمبر 1977: انطلاق الأشغال بعد تحضير المستلزمات.

ديسمبر 1978: بداية تركيب الآلات و التجهيزات الخام بالمركب.

ديسمبر 1980: وضع مخطط الإنتاج بمعدل تجريبي منتظم.

11 أبريل 1982: الانطلاقة الفعلية للعملية الإنتاجية.

وقد ساهمت عدة شركات أجنبية متخصصة كل واحدة منها بما يلي:

شركة FAMTEX الألمانية متكلفة بتمويل الخيوط.

شركة مازورتو الإيطالية متكلفة بالتكوين التقني لعمال لتركيب الآلات.

وقد تفرع مركب الصوف بدوره عن تبسة بعد عقد محضر اجتماع الجمعية العامة للمؤسسة

يوم لا 25 مارس 1998 وتم تسميتها مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة كشركة تابعة

لمجموعة النسيج TEXMACO التي أصبحت تسمى TEXALG الجزائرية للمنسوجات في

سنة 2012.

(ب) التعريف بالمؤسسة الصناعية النسيج والتجهيز بسكرة:

مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB هي مؤسسة إنتاجية متخصصة في صناعة القماش الجاهز، تقع في المنطقة الصناعية لمدينة بسكرة يحدها شرقا مؤسسة العموري للأجور، وغربا مؤسسة الكوابل، وشما مؤسسة نفضال، وجنوبا مؤسسة الغزال للطحين، فهي شركة متخصصة في الأقمشة ذات الجودة العالمية المتكونة من الصوف (100%) والخيط من أوبوستار فسكوز صوف إضافة إلى بعض الأقمشة الخاصة، وتدامت مدة انجازها 3 سنوات و 4 أشر بتكلفة 71.9 مليار سنتيم، يقدر رأسمالها بقدر 839000000 دج وتتربع على مساحة قدرها 123364م أي ما يعادل 12.5 هكتار منها 6 هكتار مغطاة تشمل الإدارة العامة و18 ورشة الطاقة الإنتاجية 6 مليون متر/م للسنة وآلات المصنع تتكون وبصفة حصرية على تجهيزات ذات تكنولوجيا (بصفة خاصة آلات النسيج) التي تسمح بالإضافة تقنية أخرى ذات أهمية كبيرة، وقد تحصلت المؤسسة على شهادة الجودة العالمية (WOOL MARK) سنة 1986 من طرف اللجنة الدولية للصوف وعلامة ( WOOL MARK) تعني أن هذا المصنع للصوف يوفر صوف حقيقي صافي طبقا لمعايير الجودة العالمية، ويد عاملة مقدرة بـ 350 عاملا موزعة على 15 ورشة ويتم انجازها فيما يلي:

|    |                 |                                  |                 |
|----|-----------------|----------------------------------|-----------------|
| -A | مخزن الخيط      | F-التجهيز الرطب                  | L-الإدارة       |
| -B | التخضير         | G-مخزن القماش النهائي            | M-المطعم        |
| -C | النسيج          | H-الملحقات التقنية               | N-عيادة العلاج  |
| -D | التصليح         | I-ورشة المراقبة ومخزن قطع الغيار | P-تكرير الماء   |
| -E | مخزن قماش الخام | K-التوين والإبداع                | Q-مولد الكهرباء |

ومن هذه الملاحق توجد 7 ورشات إنتاجية مجاورة لبعضها البعض على شكل U وهي:

(A<sub>1</sub>)، (B<sub>2</sub>)، (C<sub>3</sub>)، (D<sub>4</sub>)، (E<sub>5</sub>)، (F<sub>6</sub>)، (G<sub>7</sub>)

(A<sub>1</sub>) ورشة مخزن الخيط: تتم فيها عملية تخزين لكل أنواع الخيط التي تدخل في العملية

الإنتاجية.

(B<sub>2</sub>) ورشة التحضير: تتم فيها عملية تحضير الخيط الذي يدخل في عملية النسيج (القماش).

(C<sub>3</sub>) ورشة النسيج: تتم فيها عملية نسيج القماش.

(D<sub>4</sub>) ورشة التصليح: تتم فيها عملية تعديل وتصليح كل الأخطاء الموجودة في القماش .

(E<sub>5</sub>) مخزن القماش الخام: يتم فيه عملية التخزين الأولي التي تدخل في عملية الغسل.

(F<sub>6</sub>) التجهيز الرطب والجاف: وتتم في هذه الورشة بعملية الغسل وتجفيف كل أنواع القماش ومراقبة وتغليفه.

ج) نشاط المؤسسة: يتمثل نشاط المؤسسة في 3 عناصر:

➤ عملية الشراء: العملية تخص مدير التجارة حيث يقوم بطلب الخيط مع تحديد الكمية والنوعية هناك من الداخل مثل بركة..... وهناك من دول الخارجية كالمغرب، تركيا، الهند وكذلك قطع الغيار ومواد كيميائية.

➤ عملية الإنتاج: وهناك عدة مصالح تتمثل في ما يلي:

- مصلحة تسيير المخزونات: (مخزون الخيط) حيث هنا يقومون بوضع الخيط في المستودع سواء من داخل أو خارج البلاد وهنا يتم إعادة وزن الخيط والتأكد من نفس النوعية المطلوبة وإذا كانت غير مطابقة مع الطلبية هنا يجب إقامة تقرير إلى مدير التجارة حيث يكون هو المكلف بهذا الخطأ.

- مصلحة التحضير: حيث يقومون بوضع الخيط في السداة وتجهيزه إلى مصلحة النسيج.

- مصلحة النسيج: حيث يقومون بنسج الخيط.

- مصلحة المراقبة: وهنا يتم مراقبة النسيج من حيث الكمية أو الصنع إذا كان به خطأ يتم إعادته إلى مصلحة النسيج لتصليح الخطأ.

- مصلحة التجهيز: هناك قسمين التجهيز الجاف والتجهيز الرطب.

• قسم التجهيز الجاف: حيث يقومون بغسل القماش مع إضافة بعض المواد الكيماوية حسب نوعية القماش وتجفيفه.

• قسم التجهيز الرطب: وهنا مراقبة القماش من أي خطأ سواء (الطلبية) بقع أو ما شاله ذلك وتجفيفه ثم تغليفه بلاستيكي مع كتابة الكمية ونوع القماش.

➤ عملية البيع: بيع القماش أي تسليم القماش حسب الطلبية سواء إلى:

(د) الهيكل التنظيمي لمؤسسة TIFIB:

الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة والتي تعتبر وحدة مستقلة بذاتها وذلك باحتوائها خميس مديريات وكل مديره تحتوي على خمس مصالح وفروع ونقابه و لجنه المساهمة الخاصة بالعمال.

✓ المديرية العامة: ويشرف عليها رئيس مدير عام وهو المسؤول الأول ويسيرها داخليا وخارجيا.

✓ سكرتاريا: ويشرف عليها كاتبة وهي التي تنسق كل الأعمال الإدارية الخاصة بتلك المديرية وتنظيم العلاقات الخارجية والمواعيد الخاصة بالمدير.

✓ الحماية والأمن: ويشرف عليها رئيس مصلحة وتنقسم إلى أربعة أفواج أ.ب.ج.د التي تسهر على سلامة وحماية المؤسسة.

✓ قسم الحسابات والتدقيق: ويشرف عليها نائب مدير مكلف بدراسة كل الحسابات وتدقيق خاصة بالمؤسسة.

✓ قسم الإبداع: ويشرف عليها نائب مدير مكلف بالإبداع وهو الذي يخطط للإبداعات وتعتبر خطوة من خطوات المراحل الإنتاجية الأولى.

✓ قسم المنازعات: يشرف عليها رئيسة منازعات مكلفة بالقضايا القانونية التي تخص المؤسسة.

أولاً: مديرية الموارد البشرية: يشرف عليها مدير مكلف بالموارد البشرية وهو الذي تربطه علاقة مع كل المصالح وكذلك المدير العام ويتمثل دور هذه المديرية في تسيير وتكوين

العمال وهي مقسمة إلى مصلحتين:

1- مصلحة الموارد البشرية: ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتسيير شؤون العمال

وتتقسم إلى نوعين: فرع الموارد البشرية، وفرع الأجور.

2- مصلحة الوسائل العامة: ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتسيير وسائل النقل

ونظافة المؤسسة داخليا ولها ثلاثة فروع وهي. فرع نظافة، فرع صيانة، فرع وسائل

نقل.

ثانيا: مديره المحاسبة والمالية: ويشرف عليها مكلف بالمحاسبة والمالية وهو الذي يقوم بكل

الحسابات للمؤسسة مع الاتصال الدائم المدير العام يحتوي على مصلحة المحاسبة والمالية

والإجراءات الحسابية كما يقوم بتحديد أسعار المنتجات وتنقسم إلى أربعة فروع: فرع المواد،

فرع البنوك، فرع الشراء، فرع الممولين.

ثالثا مديره التجارة والتمويل: يشرف عليها المكلف بالتمويل والتجارة وهو المسؤول على

العلاقات التي تربط بين الإدارة ومسالحتها وتنقسم هذه المديرية إلى ثلاثة مصالح:

1- مصلحة التجارة: ويشرف عليها رئيس مصلحة ويقوم بكل المبيعات الخاصة بالقماش

التام محليا (مدني، عسكري، شبه عسكري) وتنقسم إلى ثلاث فروع وهي: فرع البيع،

فرع تسيير المخزونات، وفرع الفوترة.

2- مصلحة تسيير المخزونات: ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتسيير المخزونات

الخاصة بالمؤسسة مثل المواد الأولية قطع الغيار و تنقسم إلى ثلاث فروع وهي: فرع

تسيير المخزونات، فرع تسيير المواد الكيماوي

## 1-2 المجال الزمني:

وهو وقت و فترة إجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة النسيج والتجهيز -بسكرة-TIFIB حيث

بلغت مدة إجرائها شهرين تقريبا عبر مراحل مقسمة الى فترات متقطعة:

المرحلة الاولى :

تم فيها الاتصال بأحد رؤساء المصالح بالمؤسسة في يوم 17 / 2 / 2019 حيث كانت المقابلة الاولى للتعرف على المؤسسة وكذلك الحديث فيها عن نوع الدراسة و الموضوع الذي سيتم معالجته بالمؤسسة وكل ذلك بعدما تم تقديم لهم ورقة الترخيص التي تم الحصول عليها من إدارة علم الاجتماع لإجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة.

المرحلة الثانية :

وهي مرحلة الدراسة الاستطلاعية في يوم 7 / 4 / 2019 التي استغرقت 5 زيارات الى غاية 14 / 4 / 2019 بفترات متقطعة والتي تم من خلالها التعرف اكثر على جوانب المؤسسة من حيث هيكلها التنظيمي وطبيعة النشاط فيها الذي تؤديه و الاطلاع على الوثائق والسجلات لاختصاص معلومات خاصة بالمؤسسة وأهم المصالح والأقسام والمديريات الموجودة بها وهذا كله بعد اجراء مقابلات مع رئيسة قسم الموارد البشرية ورئيس قسم المحاسبة و رئيس قسم التكوين حيث مكنتنا هذه المقابلات التعرف اكثر على مجتمع البحث والحصول على معطيات و أوقات العمل وكيفية تقسيم المهام الخاصة بالموظفين وذلك لتسهيل تطبيق الاستثمار.

المرحلة الثالثة: المرحلة التطبيقية وكانت يوم 29 / 4 / 2019 وتمت على فترتين في الفترة الأولى بعد تصميم الاستثمار التي تمكنت فيها من جمع المعلومات انطلاقا من متغيرات دراستنا تتمحور حول مؤشرات صيغة منها أسئلة استثمار وكانت المتابعة والتصحيح الدائم من طرف الأستاذ المشرف في تعديل كل من صياغة الأسئلة وكيفية طرحها وترتيبها وكذلك لمساعدة المحكمين وتم تجريب الاستثمار على عينة اختبار الاستثمار، حيث مكنتنا هذه الخطوة اكتشافا لبعض التعديلات في أسئلة التي ظهرت عبر تجريب الاستثمار وبالتالي إعادة صياغة الأسئلة بما يتلاءم مع مجتمع البحث ومن ثم تصميم الاستثمار في شكلها النهائي.

والفترة الثانية: تم فيها التوزيع الاستثمارات يوم 02 / 5 / 2019 حيث دامت أسبوعا كاملا إلى غاية 8 / 5 / 2019 بسبب طبيعة العمل في المؤسسة مما صعب علينا أن نجتمع الاستثمارات في مدة قصيرة وبعد ذلك تم جمع الاستثمارات بعد ملئها من طرف المبحوثين.

### 1-3 المجال البشري:

يقصد بالمجال البشري مجموعة الأفراد أو الجماعات التي ستجرى عليهم الدراسة وأن طبيعة الموضوع هي التي تحدد لنا مجتمع الدراسة، وعليه فإن مجتمع دراستنا في مؤسسة النسيج والتجهيز -بسكرة- يقدر عددهم 334 عاملة موزعين على ثلاث فئات مهنية، إطارات، أعوان التحكم، أعوان تنفيذ، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) يوضح عدد العاملين بمؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB-بسكرة-

| الفئة المهنية | العدد الكلي |
|---------------|-------------|
| الإطارات      | 36          |
| أعوان التحكم  | 66          |
| أعوان التنفيذ | 232         |
| مجموع         | 334         |

مصدر مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة-TIFIB

يلاحظ من الجدول أعلاه أن العدد الإجمالي للعاملين مقسم أو موزع إلى فئات مهنية تمثل في الإطارات وفئة أعوان التحكم وفئة أعوان تنفيذ وهو ما تحتاجه في دراستنا الحالية حيث يكشف الجدول إن غالبية العاملين في مؤسسة ينتمون لفئة أعوان التنفيذ (232)، و أعوان التحكم (66) وهذا راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة ومجتمع البحث الذي سنطبق عليه الاستمارة.

### 2- عينة الدراسة:

1- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال والتابعين للمؤسسة الذي يبلغ عددهم 334 عامل.

2- العينة وطريقة اختيارها:

تعتبر العينة إحدى الدعائم الأساسية للبحث الامبريقي حيث أنها تسمح بالحصول على حالات كثيرة على المعلومات المطلوبة ما اقتصاد ملموس في الموارد البشرية والاقتصادية وفي الوقت و دون أن يؤدي ذلك إلى الابتعاد عن الواقع المراد معرفته.

يمكن تعريف العينة علي أنها المجموعة الجزئية التي يقوم الباحث بتطبيق دراسة عليها وهي تكون ممثلة لخصائص مجتمع الدراسة الكلي، إذن هذه العينة تتوزع فيها خصائص المجتمع (سلاطنية، الجيلاني، 2004، ص319)

نظرا لصعوبة تغطية كل أفراد المجتمع الدراسة، فقد تم الاقتصار على دراسة العينة **الطبقية العشوائية** وهي تحتاج إلى دراسة المجتمع لتقسيمه إلى طبقات أو مجموعات متجانسة لظاهرة لها علاقة بالمتغير المطلوب بحثه، على أن يكون ح"جم كل طبقه في العينة متناسبة مع حجم الطبقة المناظرة في المجتمع الأصلي، ومع ذلك يتم اختيار وحدات كل طبقة في العينة على حدي بطريقة عشوائية. (سلاطنية، الجيلاني، 2004، ص110)

بما أن العينة الطبقية تسمح باختيار مجموعات متجانسة وما في بعض المتغيرات وهو الشيء المطلوب من أجل عينة تمثل بصدق مجتمع البحث. وبناء على تقسيم وبناء على تقسيم الفئات المهنية الموجودة في الشركة وهي تمثل فئة المرؤوسين.

وعلى هذا وعلى هذا تم اخذ نسبة 20 % من المجتمع الأصلي وقد تمثلت هذه النسبة في جميع الفئات الموجودة في مجتمع البحث وعليه تم تحديد خصائص العينة كالتالي:

**جدول رقم (03) يوضح كيفية توزيع العاملين حسب الفئات السوسيو مهنية.**

| الفئات المهنية | العدد الكلي | العينة ممثلة 20% |
|----------------|-------------|------------------|
| الإطارات       | 36          | 7%               |
| أعوان تحكم     | 66          | 13%              |
| أعوان تنفيذ    | 232         | 46%              |
| مجموع          | 334         | 66%              |

المصدر: إعداد الطالبة الباحثة بالإعتماد على معطيات المؤسسة

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المؤسسة تضم 334 عامل منهم 36 ينتمون لفئة الإطارات بالنسبة 7 % من المجتمع الكلي ثم تليها فئة أعوان تحكم وعددهم 66 بنسبة 13 % من المجتمع الكلي ثم عدد أعوان التنفيذ الكلي 232 بالنسبة 46 %



بناء على معطيات الموجودة في الجدول فإن مفردات العينة بلغ 66 مفرد مقسمة على ثلاث فئات.

- حيث تم توزيع 66 استمارة على المبحوثين وتم استرجاع 58 استمارة وجدول (04) يوضح توزيع الاستبانات المسترجعة ذلك:

| المؤسسة                                    | عدد الاستبانات الموزعة | عدد الاستبانات مسترجعة | نسبة الاستبانات المسترجعة |
|--|------------------------|------------------------|---------------------------|
| مؤسسة النسيج و<br>التجهيز -بسكرة-<br>TIFIB | 66                     | 58                     | %88                       |

مصدر: من إعداد الطالبة الباحثة

يتضح من خلال الجدول أنه تم استرجاع 58 استمارة ولم يتم استرجاع كل استمارات وذلك يرجع لعدم استجابة مبحوثين على استمارة وكذلك غياب بعض الموظفين و ضيق الوقت.

### 3- منهج الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة:

#### 3-1 منهج الدراسة:

ويعرفه الدكتور "مصطفى عمر" على أنه الطريق أو السبيل للبحث الذي يستند إلى عدد من المميزات الرئيسية أهمها الظواهر ومكوناتها والعلاقات بينها موجودة بشكل مستقل عن الفرد آرائه واتجاهاته وتصورات وأن الظواهر تخضع للقوانين ثابتة تتحكم فيها وتوجيهها بانتظام وأنه بالإمكان التوصل إلى معرفة خصائص هذه القواعد وأساليب تأدية وظائفها (بالقاسم، سلاطنية، حسان، الجيلاني، 2004 ص 28).

إن المتغيرين الأساسيين في هذه الدراسة هما القيادة وتنمية الموارد البشرية، لمعرفة دور القيادة في تنمية الموارد البشرية سيكون مبنياً على استجواب والقاعدة لان المنهج الوصفي التحليلي هو الكفيل بالتوضيح الصحيح لأنه يقوم على دراسة واقع الظاهرة ويحقق الهدف

كما أن التحليل و معرفة الأسلوب السائد داخل مؤسسة النسيج والتجهيز لا يتم إلا في إطار وصف وتحليل الواقع الذي توجد فيه وصفا واقعيا.

كما أن المنهج الوصفي يقوم بدراسة واقع الظاهرة ويهتم بها ويصفها وصفا دقيقا، التعبير عنها كيفية وكمية ولا يقتصر على هذا بل يتعداه لتفسيرها وتحليلها للوصول إلى حقائق عن الظروف الموجودة أو الأوضاع السائدة في المجتمع، ومدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيها من أجل تطويرها وتحسينها ولكي يكون الباحث اقرب إلى الدقة يجب أن يتعدى على مستوى الوصف إلى تحليل الظواهر الموصوفة و الكشف عن وجود العلاقة التي بينها، ومن ثم فالمنهج طريقة يتبعها الباحث في دراسة المشكلة من أجل معرفة الحقيقة (صالح بن محمد، العساف، 1955، ص 189)

ولقد اعتمدنا على المنهج الوصفي من خلال الجانب النظري الذي اطلعنا من خلاله أكثر على متغيري الدراسة وبالتالي:

فان استخدام المنهج الوصفي أفادنا كثيرا في هذه الدراسة.

2-3 ومن أهم الخطوات استخدام المنهج الوصفي:

- التعرف على مشكلة الدراسة وبناء على ذلك يتم تحديد المنهج الوصفي المناسب لها.
- صياغة موضوع الدراسة.
- تحديد عينة الدراسة التي سنطبق عليها مشكلة الدراسة.
- ثم اختيار أدوات الدراسة التي تتناسب مع المنهج الوصفي (الاستبيان، المقابلة).
- ثم يقوم الباحث بجمع معلومات وتجهيزات لعملية التحليل
- وفي أخير يقوم الباحث بوضع الاستنتاجات.

## 4- أدوات جمع البيانات:

أدوات جمع البيانات من الوسائل الأساسية للحصول على المعلومات الخاصة بالظاهرة ولكي يتمكن من الحصول على المعلومات التي تخدم بحثه عليه أن يختار الأدوات التي تناسب مع طبيعة الموضوع، وقد استخدم في موضوع الأدوات التالية:

## 4-1 المقابلة:

وهي محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي (سلاطنية، بلقاسم، جيلاني، حسان، 2004، ص 308)

استخدمنا المقابلة تدعيماً للاستمارة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، وذلك لتفسير بعض العبارات لتسهيل فهمها من طرف العاملين، إضافة إلى مجموعة من المقابلات الحرة مع المشرفين في المؤسسة والعاملين وهذا لمعرفة الظروف التي يعملون فيها.

وفي هذا السياق فقد أجريت مقابلات حرة مع المسؤولين في الشركة الذين تربطهم علاقة بالموضوع وهم:

- المقابلة الأولى: أجريت مع رئيس قسم الموارد البشرية يوم 8 /5/ 2019

- المقابلة الثانية : مع رئيس قسم المحاسبة بتاريخ 12 /5/ 2019

- المقابلة الثالثة: مع رئيس مصلحة التكوين بتاريخ 12 /5/ 2019

وقد دارت المقابلات مع رؤساء مصالح كل على حدة في شكل أسئلة ومناقشات ثنائية مفتوحة تناولت أسئلة ذات صلة بالموضوع الدراسة القيادة الإدارية وتتمحور أسئلتها حول مؤشرات الاتصال والتحفيز، ومؤشرات المتغير الثاني، الموارد البشرية حول التوجيه الإداري وتكوين

الموارد البشرية، تمكنا من خلال هذه الأسئلة الإجابة عن أسئلة استمارة والاستبيان واستكمال بعض المعلومات والبيانات التي ساعدتنا في تحليل وتفسير النتائج.

#### 4-2 الاستمارة الاستبيان:

وهي عبارة عن مجموعة أسئلة تدور حول موضوع معين تقدم لعين من الأفراد للإجابة عليها وتعد هذه الأسئلة في شكل واضح بحيث لا تحتاج إلى شرح إضافي وتجمع في شكل استمارة. (مصباح، عامر، 2017 ص 147)

وتعتبر الاستمارة من أدوات جمع البيانات وقد تضمنت مجموعة من الأسئلة الموجهة للعاملين تتدرج ضمن أهداف الموضوع و تتعلق بمدى تطبيق القيادة من طرف الرؤساء حسب وجهة نظر العاملين.

وقد قسمت استمارة الاستبيان إلى ثلاثة محاور هي:

- المحور الأول: وتتضمن البيانات الشخصية للمبحوثين على 5 أسئلة.
- المحور الثاني: يضمن البيانات المتعلقة بدور العملية الاتصالية في تحفيز الأفراد داخل المنظمة يحتوي على 8 أسئلة.
- المحور الثالث: البيانات المتعلقة بدور التوجيه الإداري في تكوين الموارد البشرية داخل المنظمة يحتوي على 8 أسئلة.

#### 4-3 صدق وثبات الاستبيان:

قد تمت صياغتها بصفة أولية ثم عرضت على الأستاذة المشرفة وأعطت توجيهات في إعادة صياغة بعض الأسئلة، وحذف أخرى و بعدها عرضت الاستمارة على الأساتذة(ة) في العلوم الاجتماعية من أجل التحكيم الاستمارة وقد أفضى ذلك إلى إعادة مراجعة الاستمارة سواء في الشكل العام أو في تعديل صياغة بعض الأسئلة، كما كانت ملاحظات الأساتذة(ة) بإعادة

ترتيب الأسئلة في محاور، وبعدها تم صياغة الأسئلة بشكل جديد و اختبارها على عينة من مجتمع البحث أما بالنسبة لتوزيع الاستمارة فقد تم توزيعها على عينة في يوم واحد وقد ساعدنا تعاون العاملين ومستواهم التعليمي بصفة عامة على ملئ الاستمارة من دون صعوبات عدا بعض الاستثناءات.

#### 4-4 الوثائق والسجلات:

استعانة الدراسة الخاصة بدور القيادة في تنمية الموارد البشرية بالوثائق والسجلات كمصدر لجميع المعلومات و البيانات الضرورية والخاصة المتعلقة بـ:

- ✓ معلومات حول موقع ونشأة وتطور مؤسسة النسيج والتجهيز -بسكرة-TIFIB، والعدد الإجمالي للعاملين، ومعلومات حول المهام والأنشطة الممارسة.
- ✓ بيانات حول الهيكل التنظيمي و المصالح والأقسام الموجودة بها وكيفية توزيعها.
- ✓ بيانات حول الإمكانيات المادية و البشرية بالمؤسسة.

#### 5- أساليب المعالجة الإحصائية:

تم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات ومن ثم فرزها وترميزها والأساليب التي تم استخدامها في هذه الدراسة جاءت كالتالي:

أولاً: التكرارات: وذلك بوصف العينة وتطلق التكرارات على عدد الحالات من مجموع أو فئة معينة اعتبرها تكرارات ظهور الحالات أو القيم أو الأفراد داخل العينة وقد رمز لها بالرمز

ثانياً: النسبة المئوية : وهي توضح تمثيلية العينة من المجتمع .

والمتعرف عليه أنه يرمز لها بالرمز % وتم حسابها بالقانون التالي :

$$100 \times \frac{\text{التكرار}}{\text{العينة عدد}} = \%$$

(بومعرف، 2009، ص ص 120-139) .

## خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل توضيح أهم الخطوات المنهجية التي استخدمناها في الدراسة وعرض لأهم الأدوات المنهجية المعتمدة في جميع وتحليل البيانات، بالإضافة إلى تحديد ميدان الدراسة.

وقد شكلت هذه الخطوات المنهجية المتبعة سندا منهجيا ساعدنا على معالجة البيانات الميدانية وتقديم معطيات وبيانات متنوعة، وتسهيل الوصول إلى الفصل الأخير من الدراسة والذي يشمل تحليل وتفسير، البيانات والنتائج المتوصل، إليها وبالتالي فهذه التقنيات مثل رابطا منهجية يوفر للباحث المعالجة الميدانية لبيانات الدراسة واستخلاص النتائج.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

تمهيد

1- عرض وتحليل البيانات

2- نتائج الدراسة

خلاصة



**تمهيد:**

يأتي هذا الفصل كمرحلة هامة في الدراسة بعد استعراض للجانب النظري، وبعده الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة، وخلال هذا الفصل الذي يتضمن عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية للدراسة، وذلك بدءاً بتفريغ البيانات في جداول ثم تحليلها و تفسيرها.

**1- عرض وتحليل البيانات:****1-1 تحليل البيانات الشخصية:**

للتعرف على توزيع مفردات الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية حساب التكرارات والنسب المئوية وجاءت النتائج كما يلي:

أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس:

| الجنس   | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| الذكور  | 40      | 68.97%         |
| الإناث  | 18      | 31.03%         |
| المجموع | 58      | 100%           |

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه، أن معظم أفراد العينة المبحوثة من فئة الذكور، حيث يمثلون نسبة 68.97% من إجمالي أفراد العينة بالمقابل فإن فئة الإناث قليلة إذ لم تتعدى نسبه 31.03% ويرجع السبب إلى طبيعة العمل في المؤسسة الذي يتطلب العمل في أغلب الأحيان إلى إشراف وحضوراً مستمراً، وأيضاً العمل خارج إطار المؤسسة وكذا العمل بالمنابذة وهذا النوع من الأعمال يتنافى مع طبيعة المرأة ولا يستهوي العنصر النسوي وإلي تفضيلهن للعمل في ميادين أخرى فيتخصصن في الأعمال الإدارية و المحاسبة إلى غير ذلك من الأعمال التي تستقطب الإناث.

ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للعمر.

الجدول رقم (06) يوضح الفئات العمرية للمبحوثين:

| الفئة العمرية    | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| أقل من 30 سنة    | 23      | 39.66%         |
| من 30 إلى 40 سنة | 27      | 46.55%         |
| 40 سنة فأكثر     | 8       | 13.79%         |
| المجموع          | 58      | 100%           |

من خلال الجدول رقم (06) يتضح لنا أن أكبر فئة من المبحوثين تتمركز في فئة 30-40 سنة بنسبة 46.55% وهي تمثل أكبر نسبة ثم تليها فئة أقل من 30 سنة بنسبة 39.66% وفي الأخير تأتي الفئة أكثر من 40 سنة وهي قليلة جداً بالنسبة 13.79%

ومما سبق نستنتج أن عينة البحث تتميز بنسبة عالية من فئة الشباب أعمارهم من 30 سنة وحتى 40 سنة وهي طاقة كبيرة تحتاجها طبيعة العمل وتساعد على مزيد من العطاء والحيوية و يفيد المؤسسة بطاقاته المتجددة وفعاليتها لتحقيق مستوى أعلى من الأداء.

ثالثاً: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي:

الجدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|---------|----------------|
| ابتدائي       | 5       | 8.62%          |
| متوسط         | 19      | 32.76%         |
| ثانوي         | 22      | 37.93%         |
| جامعي         | 12      | 20.69%         |
| المجموع       | 58      | 100%           |

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن المؤهل العلمي لأفراد عينة البحث الذين لديهم أعلا نسبة هم في مستوى التعليم الثانوي بنسبة 37.93% ومن المبحوثين الذين لديهم مستوى التعليم المتوسط والتي قدرت نسبتهم 32.76% وتليها نسبة المبحوثين لديهم المستوى الجامعي بالنسبة 20.69% وفي الأخير تأتي نسبة الحاصلين على مستوى التعليم الإبتدائي والتي قدرت 8.62% وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالمستويات الأخرى

وفي الأخير يتبين أن أغلب المبحوثين متعلمين وأن مستواهم التعليمي يسمح لهم بممارسة مهامهم، كما يعود ذلك إلى شروط التوظيف التي تفرضها المؤسسة بهدف تحسين مستوى خدماتها ورفع مستوى الأداء لديها.

رابعا: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة المهنية:

الجدول رقم (08): يوضح سنوات الخبرة المهنية لأفراد العينة:

| سنوات الخبرة المهنية | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------------|---------|----------------|
| أقل من 5 سنوات       | 22      | 37.93%         |
| من 5 إلى 15 سنة      | 24      | 41.38%         |
| من 15 إلى 25 سنة     | 7       | 12.07%         |
| أكثر من 25 سنة       | 5       | 8.62%          |
| المجموع              | 58      | 100%           |

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة أصحاب الخبرة بين 5 الى 15 سنة بنسبة 41.38% هم نسبة الأكبر ثم يليها أصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 37.93% وبعد ذلك تأتي فئة المبحوثين الذين لديهم خبرة في العمل تتراوح بين 15 إلى 25 سنة بنسبة 12.07% وفي الأخير تأتي فئة المبحوثين الذين لديهم أكثر من 25 سنة بنسبة 8.62%.

ويتبين أن أغلبية أفراد العينة لهم الخبرة المتوسطة في العمل وهو مؤشر على خبرة العاملين في المؤسسة الشيء الذي يساعد على تحسين الأداء والفاعلية في إنجاز الأعمال وتحقيق

تطورات مهنية و كسب ميزة تنافسية في سوق الشغل وبالتالي إبراز مكانة عالية وتحقيق استقرار وظيفي.

### 1-2 تحليل البيانات على ضوء التساؤل الأول:

الجدول رقم(09)يبين تقييم العملية الإتصالية الممارسة في الواقع العملي ودورها في تحفيز العاملين:

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| ضعيفة      | 8       | 13.79%         |
| حسنة       | 34      | 58.62%         |
| جيدة       | 16      | 27.59%         |
| المجموع    | 58      | 100%           |

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن النسبة الكبيرة والتي قدرت بـ 58.62% ممن يقيمون العملية الاتصالية الممارسة في الواقع العملي ودورها في تحفيز العاملين بأنها عملية حسنة وهذا راجع إلى بعض العراقيل التي يواجهها العامل أثناء ممارسته للعملية الاتصالية في حين نجد 27.59% مما ينظرون للعملية الاتصالية على أنها جيدة وذلك نظرا للتطور الذي يعرفه الاتصال الداخلي في الإدارة خاصة في الآونة الأخيرة أما بالنسبة 13.79% يرون أنها عملية ضعيفة ويمثل تفسير هذا بعدم الرضا ومسايرة الوضع.

وبالتالي يتضح أن العملية الاتصالية دورا في تحفيز العاملين وهذا ما يحتاج إليه العاملين في مؤسسة النسيج والتجهيز وأكدت إجابات المبحوثين في المقابلة: بأن العملية الاتصالية تمارس بطريقة جيدة مع العاملين و بين القول أنهم يحترمون أي قرارات موجهة لهم لأن معظم القرارات التي توجه تكون في مجال عملهم وبالتالي هذا النوع من الاتصال يحفز العامل على العمل بضمير وبحب وبالكفاءة جيدة.(مقابلة أجريت مع بعض المبحوثين بمصلحة[رئيسة قسم الموارد البشرية يوم: 2019/04/07.

الجدول رقم (10) يبين معاملة القائد الجيدة تساعد على زيادة أداء في العمل.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| نعم        | 47      | 81.03%         |
| لا         | 11      | 18.97%         |
| المجموع    | 58      | 100%           |

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 81.03% و هي نسبة كبيرة من المجيبين الذين يعتبرون أن معاملة القائد الجيدة تساعد في زيادة الأداء في العمل وهذا يؤدي بنا إلى القول أن معاملة القائد أصبحت تعتمد كوسيلة تساعد على زيادة الأداء وممارسة العمل و تساهم بشكل كبير في تحقيق المبتغي، في حين تمثل نسبة 18.97% من المجيبين الذين لم يعتبروا معاملة القائد الجيدة تساعد في زيادة الأداء في العمل.

وأكد المبحوثين في المقابلة: على أن معاملة القائد و أسلوب التواصل الجيد يساعد على تحقيق نتائج مرضية.(مقابلة أجريت مع بعض المبحوثين بمصلحة [رئيسة قسم الموارد البشرية] يوم 2019/04/08)

وهذا ما يتوافق مع الدراسة السابقة التي قامت بها الباحثة شاين نوال أن المعاملة الجيدة والتي تقوم على التعاون والاحترام هي نوع من التحفيز للعمل وشعوره بالانتماء والتقدير له ولعمله مما يحقق أداء جيد.

الجدول رقم (11) يبين العلاقة التي بينك وبين زملائك تناسبك وتحقق رغباتك.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| نعم        | 42      | 72.41%         |
| لا         | 16      | 27.59%         |
| المجموع    | 58      | 100%           |

من خلال الجدول يتضح لنا بان مجموعه من أفراد العينة أجابوا أن العلاقة التي بينهم وبين زملائهم تتاسبهم وتحقق رغباتهم وذلك من خلال النسبة التي قدرت بـ 72.41% ويرجع هذا إلى الفهم الصحيح والجيد للعلاقة التي تربطهم بزملائهم في حين اجابة لنا البعض الأخر على أن العلاقة التي بينهم وبين زملائهم لا تتاسب وتحقق ورغباته وقدره بنسبه 27.59% ويرجع هذا الاختلاف في الآراء وتنافس على المركز.

الجدول رقم (12) يبين الاتصال الايجابي الذي يتم بينك وبين قائدك يمنحك فرصه للترقية في العمل.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| نعم        | 34      | 58.62%         |
| لا         | 8       | 13.79%         |
| أحيانا     | 16      | 27.59%         |
| المجموع    | 58      | 100%           |

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 58.62% الذين يرون ان الاتصال الايجابي الذي يتم مع قائدهم ومنحهم فرصة للترقية في العمل وهذا دليل على وجود نوع من التطور في العمل وقد يكون هذا راجع لطبيعة العلاقة ووجود التسهيلات التي تنمي التواصل الدائم بين الموظف و رئيسي في العمل و منحه تحفيزات تساعد الموظف وهذا ما اكدته المقابلة: التي أجريناها مع رؤساء المصالح الذين يؤكدون منحهم لبعض التحفيزات المختلفة للموظفين هي عبارة عن أرباح توزع عليهم عند توفرها أحيانا و أيام راحة وهذا دليل على انه يوجد بينهم اتصال ايجابي في حين نجد ان نسبة التي تليها تقدر بـ 27.59% وهي نسبة راجعة إلى ان اغلب المبحوثين تواجههم صعوبات عند الاتصال بقائدهم ويبين هذا انه أحيانا ما يكون اتصالهم مع رؤسائهم ايجابي ويمنحهم ترقية في العمل في الحالات التي تستوجب ذلك.

وتليها نسبة 13.79% وهذا ما يوضح الشخصية الصعبة لقائدهم الأمر الذي من شأنه أن يخلق مسافات بينهم وبين موظفيه التي تجعله منعزلا عن العمال ومن شأنه ان يؤثر على الاتصال معهم بالسلب على الرضا الوظيفي للموظف وعدم منح الترقيات تحفزه على العمل وبالتالي يكون هنا مجرد أمر ناهي لا غير لا يشجعهم على العمل و رفع روحهم المعنوية وبالتالي يتبين أن الاتصال الايجابي الذي يتم بين الموظفين وقائدهم ويمنحهم فرص للترقية يؤثر عليهم و هذا النوع من الاتصال هو الغالب بمؤسسة النسيج والتجهيز و تحفيز وتشجيع الموظف يتأثر بمدى علاقته الشخصية برئيسه في العمل.

الجدول رقم (13) يبين نوع الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالا التي تجعلك تقوم بمهامك بشكل أفضل.

| الاحتمالات  | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------|---------|----------------|
| شفوية       | 25      | 43.10%         |
| الكتابية    | 24      | 41.38%         |
| الإلكترونية | 9       | 15.52%         |
| المجموع     | 58      | 100%           |

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه أن أغلب المبحوثين يتواصلون في ما بينهم عن طريق الاتصال الشفوي بالنسبة 43.10% تليها نسبة 41.38% الاتصالات الكتابية ثم نسبة 15.52% الاتصالات الالكترونية

وبالتالي نرى أن اغلب المبحوثين يتواصلون في ما بينهم عن طريق الاتصال الشفوي أي وجها لوجه نظرا لما يتمتع به من خصائص ومميزات كالحوار والإنصات والتفاوض، كذلك معرفة رد الفعل الفوري و إمكانية التعديل اي المرونة والفعالية و قد يكون ذلك راجع أيضا لقرب المكاني، التي تضمن الاتصال بين الموظفين و يضعها تحت تصرفهم وبالتالي

الأسلوب الشفهي هو المفضل وهذا ما أكده رؤساء المصالح أثناء المقابلة مقارنة بالاتصالات الكتابية 41.38% التي كانت للمراسلات الإدارية

وبالتالي يتبين أن اغلب المبحوثين يفضلون الحوار و التواصل الشفوي المباشر بينهم وقد اكد المبحوثين أثناء إجراء مقابلة معهم بأنهم يعتمدون على أسلوب الاتصال الشفوي .

الجدول رقم (14) يبين بأن الجو في المؤسسة يساعد على الاستقرار في العمل.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| نعم        | 40      | 68.97%         |
| لا         | 18      | 31.03%         |
| المجموع    | 58      | 100%           |

من خلال الجدول ونلاحظ ان نسبة 68.97% وهي نسبة كبيرة من المجيبين الذين يحسون بان العمل في مؤسستهم يساعدهم على الاستقرار في العمل وهذا يلعب دورا في تسهيل مهامهم وذلك من خلال خلق جو عمل يسوده التعاون والتفاهم وتليها نسبة المتبقية التي تقدر بـ 31.03% فهي لا تعبر عن جو العمل الذي يساعد على الاستقرار في العمل فهي في فئة تؤمن بعدم فعالية بينهم.

وبالتالي فإن اكبر نسبة التي تقدر بـ 68.97% هي تحقق جو عمل مناسب و تحقق أقصى الأهداف المرجوة والمسطرة ضمان السير الحسن والاستقرار في العمل و تأكيد لما قاله المبحوثين في المقابلة بأن استقرارهم في العمل راجع الى التحفيز الممنوحة وطبيعة العمل التي تساعدهم على العمل حسب كفاءاتهم ومهاراتهم وايضا من جانب التحفيز فالمؤسسة لها أرباح مالية تتحصل عليها بنسبة قليلة و غالبا ما تمنح للعمال فأغلبها توزع لفروعها الأخرى التابعة لها لضمان سير العمل وحفاظا على استمراريتها والعمال راضون عن هذا وهم مستقرون في عملهم .



هذا ما أكدته دراسة "شاين نوال" أن القائد يسعى للحفاظ على الاستقرار والارتياح في العمل وخلق جو يشعر فيه العامل أن ما يقوم به يعود بالفائدة عليه أولاً قبل المؤسسة.

الجدول رقم (15) يبين اهتمام قائدك بتلبية متطلبات يحفز على أداء العمل بكفاءة.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| نعم        | 48      | 82.76%         |
| لا         | 10      | 17.24%         |
| المجموع    | 58      | 100%           |

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 82.76% تدل على اهتمام القائد بتلبية متطلبات العاملين وتحفيزهم على أداء عملهم بكفاءة.

وهذا يؤكد على ما تم الإجابة عليه في المقابلة بأن أسلوب التواصل المتبع مع المبحوثين يلبي متطلباتهم و يساعدهم في تحقيق نتائج مرضية.

وتليها نسبة وقدرة بـ17.24% الذين يرون أن اهتمام القائد بتلبية المتطلبات التي يحتاجونها كالتريقات وتحفيز على أداء العمل بكفاءة هي نسبة ضعيفة وبالتالي يتبين ان اهتمام القائد لتلبية متطلبات هذا ما يحفز العاملين على أداء الافضل وعمل بكفاءة لبلوغ الأهداف المطلوبة للمؤسسة وهو أمر لم يجعل الموظف يشعر بأنه جزء لا يتجزأ منها يعمل بكفاءة ويزداد أداءه ويتطور للأفضل في سبيل خدمة مصلحته ومصالحها وتحقيق أهدافها.

الجدول رقم (16) يبين أن أسلوب التواصل الإيجابي الذي يتم بين العاملين يعمل على تحقيق الاهداف المطلوبة.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| نعم        | 42      | 72.41%         |
| لا         | 16      | 27.59%         |
| المجموع    | 58      | 100%           |

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه أن نسبة 72.41% تمثل وأكبر نسبة يرى فيها المبحوثين أن أسلوب التواصل الإيجابي الذي يتم بين العاملين يعمل على تحقيق الاهداف المطلوبة في حين أكد ما نسبته 27.59% الذي يعتقدون انه لا يوجد أسلوب التواصل بين العاملين لتحقيق الأهداف المطلوبة.

وبالتالي يمكن القول أن أغلب المبحوثين اجابوا بشكل واضح أن التواصل الإيجابي يساعد العاملين على تقديم الأفضل في العمل وأن حيث يكون التواصل في مختلف المهام يحرك بشكل جيد و المعاملة الحسنة ومراعاة ظروف العمل والتعاون مع البعض البعض وتبادل المعلومات و تكاتف العاملين والمسؤولين مع بعضهم يحقق الاهداف المرجوة ويمكن القول أن التواصل الذي يتولد بينهم يعمل على اندماجهم السريع في بيئة العمل على حل المشكلات وتقاسم المسؤولية والمشاركة على انجاح المؤسسة.

مقارنه بإجابة المبحوثين التي يمكن ارجاعه إلى طبيعة العمل وأن أسلوب التواصل موجود ولا ينعكس على عملهم ولا يحقق الأهداف المطلوبة

وبالتالي يتبين أن أغلب العاملين يتواصلون مع بعضهم لتحقيق الأهداف وإشباع احتياجاتهم وحرصا للحفاظ على استمرارية المؤسسة.

تحليل البيانات على ضوء التساؤل الثاني:

الجدول رقم (17) من بين طبيعة العلاقة التي تربط بينك وبين مشرفك.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| ضعيفة      | 11      | 18.97%         |
| حسنة       | 24      | 41.38%         |
| جيدة       | 23      | 39.65%         |
| المجموع    | 58      | 100%           |

نلاحظ من الجدول أعلاه نسبة 41.38% إجابة افراد العينة اغلبها كانت حسنة نرى ان العلاقة التي تربط بين العامل و مشرفه حسنة وهذا يرجع إلى أسلوب المعاملة الذي يتبعه مع مرؤوسيه ثم يليها نسبة تقدر بـ 39.65% وهي تعبر عن العلاقة الجيدة التي تربط بين العاملين ومشرفيهم ويرجع هذا لحسن معاملة الطيبة بينهم في حين نجد نسبة 18.97% وهي نسبة ضعيفة.

وبالتالي يتبين ان العلاقة التي أدلى بها المبحوثين في المؤسسة هي التي قدرت بـ 41.38% أكبر نسبة تمت الإجابة عليها من طرف أفراد العينة لتلقيهم للدعم وتحفيز من طرف مشرفيهم وعلى التعاون وانسجام.

وهذا يتوافق مع ما أكدت الدراسة السابقة "شاين نوال" أدلت الشواهد بأن نسبة 83.33% من أفراد عينة البحث بأن العلاقة التي تربطهم بقائدهم أثناء العمل هي علاقة تعاون وانسجام وهي علاقة حسنة وفي إطار علاقات تضامن مع بعضهم البعض.

كما أكدت كذلك الدراسة السابقة "العبادي أحمد" بأن حرص المشرف أو المنسق برنامج التكوين على التعاون مع المشاركين ومساعدتهم بنسبة 79.7%.

الجدول رقم (18) يبين تلقي المعلومات الخاصة بمهامك عن طريق.

| الاحتمالات           | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------------|---------|----------------|
| المسؤول المباشر      | 46      | %79.31         |
| الإعلانات في المؤسسة | 12      | %20.69         |
| المجموع              | 58      | %100           |

يتضح لنا من خلال الجدول الموضح أعلاه أن أغلب المبحوثين أكدوا على تلقي المعلومات من المسؤول المباشر وقدرة بنسبة %79.31

وأخيرا نسبة %20.69 الإعلانات في المؤسسة وبالتالي نرى ان أغلب المبحوثين يتلقون مهامهم عن طريق المسؤول المباشر وهذا لما يتمتع به من خصائص وطبيعة عمل المؤسسة لان تلقي الأوامر من القائد المباشر لهم في التسلسل الهرمي للسلطة داخل المؤسسة يؤدي لتطبيق الأوامر وهذا ما أكدته الدراسة سابقة"شاين نوال" أكدت البيانات أن نسبة %77.08 من العمال بتلقيهم الأوامر والتعليمات من القائد المباشر لهم مما يجعلهم يشعرون بالراحة وعدم اختلاط الأمر عليهم كما يجنب القادة والمشرفين الوقوع في الصراعات والمشاحنات حول المناصب و القرارات في كل واحد يعرف دوره وقسمه المسؤول عنه.

وكما أكدت الدراسة السابقة " يوسف محمد عفيف" أن جميع أفراد العينة أقروا أن الاتصال المباشر بين القائد و موظفين هو الوسيلة الأكثر استخداما في عملهم وذلك بنسبة %100.

الجدول رقم (19) يبين تساهم توجيهات قائدك في زيادة معرفتك بمجال عملك.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| نعم        | 48      | %82.76         |
| لا         | 10      | %17.24         |
| المجموع    | 58      | %100           |

من خلال الجدول الموضح أعلاه أن نسبة 82.76% تمثل أعلى نسبة بمقابل نسبة 17.24% تمثل أقل نسبة .

وبالتالي أن المجيبين الذين يرون أن التوجيهات قائدهم تساهم في تنمية قدراتهم بمجال عملهم وهذا بديهي كون التوجيه له غايات مرسومة، فالعامل هنا سيباشر عمله وفقا للإرشادات الموجهة له ، وكذا لتمكين العاملين من معرفة ما سيتم القيام به و معرفة الطريقة المثل للعمل بغية تحقيق الأهداف وزيادة في المعرفة مع ضمان فهمهم وقبولها لها

ومن خلال مقابلات أجريت مع بعض المبحوثين في المقابلة مع رئيس قسم التكوين بأنه توجد توجيهات يتطلب عليهم اتباعها للتحكم في العمل وطريقة العمل بشكل أسهل. (مقابلة مع رئيس قسم التكوين يوم: 2019/04/14).

الجدول رقم (20) يبين مساعدة قائدك في حل مشاكلك يساعدك على تجديد المعلومات المتعلقة بالعمل .

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| نعم        | 45      | 77.59%         |
| لا         | 13      | 22.41%         |
| المجموع    | 58      | 100%           |

بين الجدول أعلاه نسبة 77.59% ويوضح أن أغلب أفراد العينة أكدوا أن المساعدة قائدهم على حل مشاكلهم هذا يساعدهم على تجديد المعلومات المتعلقة بالعمل لأن من بين أهداف التوجيه هي أن يتم ارشاد العمال إلى الطريقة الصحيحة في العمل والابتعاد عن المشاكل وكذا تدريبه على طريقة حلها ان واجهته فهذا ما يزود معارفه بطبيعة العمل ويجدد لها، وتليها نسبة 22.41% وهي نسبة ضعيفة يقرون بها أفراد العينة المبحوثة لمؤسسة النسيج والتجهيز عن عدم مساعدة قائدهم في حل مشاكلهم وتجديد معلوماتهم.

وأكدت دراسة السابق، "شاين نوال" أثبتت الشواهد المستقاة من الميدان الخاص للدراسة الميدانية أن نسبة 83.33% من العمال الذين شملهم الاستجواب أن القائد يتدخل لحل المشكلات والصعوبات التي تواجههم أثناء تأدية العمل والقضاء على العراقيل التي تواجههم وتحد من إمكانياتهم في العمل.

الجدول رقم (21) يبين توجيهات قائدك تجعلك قادرا على التحكم في طريقة العمل.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| نعم        | 48      | 82.76%         |
| لا         | 10      | 17.24%         |
| المجموع    | 58      | 100%           |

يبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة المبحوثة اكدوا بنسبة قدرة بـ 82.76% على توجيهات قائدهم تجعلهم قادرين على التحكم في طريقة عملهم وهذا راجع أن القائد هو المسؤول عن توجيهه وله كافة الصلاحيات التي خولها له القانون، وله القدرة على الإقناع والتأثير في المرؤوسين بالشكل الذي يجعلهم قادرين على التحكم في طريقة عملهم ويجعلهم يتصرفون وفقا للخطط المرسومة وبما يحقق الغاية المطلوبة في حين عبرت نسبة 17.24% من اجابات المبحوثين ترى أن القائد أو المسؤول عن التوجيه بأن التوجيهات التي يقدمها لا تجعلهم يتحكمون في طريقة العمل.

وأكدت اجابات المقابلة بأن التوجيهات التي يقدمونها دائما للحرص على الإنضباط داخل المؤسسة وجعلهم ينجزون عملهم بطريقة جيدة وفقا للتعليمات التي توجه لهم.

الجدول رقم (22) يبين إلتزام بالتوجيهات الإدارية يساعدك على تنمية قدراتك.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| نعم        | 46      | %79.31         |
| لا         | 12      | %20.69         |
| المجموع    | 58      | %100           |

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 79.31% من إجابات المبحوثين أدلت أن الإلتزام بتوجيهات الإدارية يساعد على تنمية القدرات و هذا راجع كون التوجيه الإداري هو احدى الوظائف الإدارية التي يقوم بها المشرف في المؤسسة وينطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية وهذا يساعد المرؤوسين على تنمية قدراتهم وأكدت المقابلة التي أجريناها مع رئيس قسم التكوين أن المسؤول يحرص دائما على انضباط داخل المؤسسة وأكد على أن التوجيهات التي يقدمها تساعد على توجيه العاملين لبلوغ الأهداف.

في حين نجد نسبة 20.69 % راجعة إلى أن الإلتزام بتوجيهات الإدارية هو أمر قانوني يتبعه العاملين في المؤسسة ولا يرون أنها تساعدهم على تنمية قدراتهم وأكدت كذلك الإجابة المبحوثين في المقابلة أن المؤسسة تقوم بدورها تكوينية في مؤسسة وأجمعت الإجابات بأنها تفيدهم وبإعطائهم صورة الأفضل لطريقة عملهم وتساعدهم على تنمية قدراتهم فالإلتزام بهذه التوجيهات تساعد على كسب هذه المهارات.

الجدول رقم (23) يبين توجيهات قائدك تجعلك تتفاني في العمل.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| نعم        | 35      | %60.34         |
| لا         | 23      | %39.66         |
| المجموع    | 58      | %100           |

يبين لنا الجدول أن نسبة 60.34% من المبحوثين يرون أن التوجيهات القائد للعاملين يجعلهم يحترمون السلم الإداري ويتقنون في عملهم في حين تعبر نسبة 39.66% من إجابات المبحوثين أنهم لا يرون بأن توجيهات قائدهم تجعلهم يتقنون في العمل فقد أكد لنا مسؤول مكتب التكوين أن العاملين الذين يتبعون توجيهات قائدهم نجدهم أكثر تفاني في العمل .

الجدول رقم (24) يبين التوجيهات التي تتلقاها من قائدك تستفيد منها في تحسين وتطوير العمل.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| نعم        | 45      | 77.59%         |
| لا         | 13      | 22.41%         |
| المجموع    | 58      | 100%           |

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة إجابة المبحوثين قدرت بـ 77.59% تبين بأن التوجيهات التي يتلقونها من قائدهم يستفيدون منها في تحسين و تطوير العملهم في حين نجد نسبة 22.41% للفئة التي ترى بأن هذه التوجيهات التي تتلقاها لا تستفيد منها وبالتالي نجد اغلبية المبحوثين يرون أن التوجيهات التي يتلقونها من قائدهم يستفيدون منها في تحسين وتطوير العمل و بفضل مجهودات المسؤولين والعمال مع بعضهم البعض يساعد هذا على تطوير وزيادة الانتاج والقائد بفضل خبرته يفيد العمال و العامل يستفيد و يطور والانتاج خاصة وأن التوجيهات والخبرة لها فوائد على العامل لخدمه الأفضل للمؤسسة في حين نجد الفئة المبحوثة التي أقرت بأن التوجيهات التي تتلقاها من القائد لا تستفيد منها في تحسين وتطوير العمل ،وذلك راجع إلى تقصير الإدارة أو الموجه في تحديد الأهداف المسطرة ويمكن القول أن التوجيهات التي يتلقونها تساعدهم على إنجاز عملهم بطريقة جيدة وفقا لتعليمات التي توجه إليهم.



**2- نتائج الدراسة على ضوء الأسئلة الفرعية:**

يعد المعالجة النظرية لموضوع الدراسة الذي جاء بعنوان دور القيادة في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة الاقتصادية وبعد الاطلاع على التراث النظري، وبعد تجميع البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية وتركيبها كميًا، وتحليلها كميًا، من أجل إضفاء الصفات الموضوعية على الدراسة الحالية، وإعطاء معنى أشمل لنتائجها، سنحاول في هذا الفصل، مناقشة وتحليل النتائج التي توصلنا إليها و توضيح مدى الصدق الإمبريقي لفروض الدراسة.

**1-2 نتائج الدراسة على ضوء التساؤل الفرعي الاول:**

- يتبين أن معظم أفراد عينة الدراسة صرحوا أن العملية الاتصالية لها دور في تحفيز العاملين وهذا ما يحتاج إليه العاملين في مؤسسة النسيج والتجهيز وبالتالي هذا النوع من الاتصال الذي يكون بعيدا عن العراقيل يحفز العامل على العمل بضمير وبكفاءة جيدة وقيموا العملية الاتصالية الممارسة في الواقع العملي ودورها في تحفيز العاملين بنسبة 58.62%.

- يتضح أن معظم أفراد عينة الدراسة صرحوا أن معاملة القائد الجيدة تساعد على زيادة أداء في العمل بالنسبة 81.03% من اجاباتهم فهي تساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف.

- أن العلاقة بين العاملين في المؤسسة النسيج والتجهيز تتاسبهم وتحقق رغباتهم بنسبة 72.41%.

- يتبين أن الاتصال الإيجابي الذي يتم بين الموظفين وقائدهم يمنحهم فرص للترقية يؤثر عليهم وهذا النوع من الإتصال الغالب بمؤسسة النسيج والتجهيز و تحفيز وتشجيع الموظف يتأثر بمدى علاقة الشخصية رئيسية في العمل.

- أن أغلب المبحوثين يتواصلون فيما بينهم عن طريق الإتصال الشفوي أي وجها لوجه وذلك للوصول للهدف مباشرة وتحقيق الافضل و ذلك بنسبة 43.10% من إجابات المبحوثين

- تأكد أن أفراد العينة صرحوا بنسبة 68.97% بأن جو العمل مناسب ويحقق الأهداف المرجوع والمسطرة و ضمان السير الحسن والاستقرار في العمل.

- اهتمام القائد بتلبية متطلبات العاملين هذا ما يحفز على أداء الأفضل وعمل بكفاءة لبلوغ الأهداف للمؤسسة وهو أمر يجعل الموظف يعمل بكفاءة ويزداد أداء ويتطور للأفضل وهذا بالنسبة 82.76% من مجتمع الدراسة .

- أن أغلب المبحوثين يتواصلون مع بعضهم لتحقيق الأهداف لإنجاح المؤسسة و إشباع احتياجاتهم وحرصا للحفاظ على استمراريتها حيث ما تؤكد بنسبة 72.41% من إجابات المبحوثين.

## 2-2 نتائج الدراسة على ضوء التساؤل الفرعي الثاني:

- إن العلاقة المبحوثين في المؤسسة هي علاقة حسنة والتي قدرت 41.38% وهذا يرجع لتلقيهم للدعم وتحفيز من طرف مشرفيهم .

- تبين أنه يتم تلقي المعلومات من خلال تصريح المبحوثين ،عن طريق المسؤول المباشر وهذا لما يتمتع به من خصائص وطبيعة عمل المؤسسة بالنسبة 79.31% من إجابات المبحوثين .

- أكد بأن معظم أفراد العينة تتلقي توجيهات من طرف القائد تساهم في زيادة معارفهم بمجال عملهم بنسبة 82.76% هذه التوجيهات يتطلب عليهم إتباعها للتحكم في العمل بشكل أسهل.

- معظم أفراد العينة المبحوثة اكدوا ان مساعدتهم على حل مشاكلهم ومساعدتهم على تجديد المعلومات المتعلقة بالعمل بنسبة 77.59% من إجابات المبحوثين .
- معظم أفراد العينة المبحوثة و المقدره ب 82.76% تؤكد بأن قائدهم يجعلهم قادرين على التحكم في العمل .
- أكدت الفئة المبحوثة أن الالتزام بالتوجيهات الإدارية يساعد على تنمية القدرات وهذا يشجع على العمل بفاعلية وانجاح والوقوف بالمؤسسة وذلك بالنسبة 79.31 % من إجابات المبحوثين.
- معظم أفراد العينة المبحوثة صرحت بأن توجيهات قائدهم تجعلهم يتفانون في العمل وذلك في إطار إحترام التوجيه الموجه لهم بنسبة 60.34% من إجابات المبحوثين.
- أن أغلبية المبحوثين يرون أن التوجيهات التي يتلقونها من قائدهم يستفيدون منها في تحسين وتطوير العمل وعلى إنجاز بطريقة جيدة وفقا لتعليمات الموجهة بنسبة 77.59% من إجابات المبحوثين.

### 2-3 تحليل النتائج في ظل الدراسات السابقة:

إتفقت نتائج دراستنا هذه مع نتائج الدراسات هذه مع بعض الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها في دراستنا الحالية.

\*إتفقت دراستنا مع نتائج الدراسة الأولى بعنوان :تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية و ذلك :

- أن معاملة القائد أصبحت تعتمد كوسيلة تساعد على زيادة اداء وممارسة العمل و تساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف حين اتفقت مع نتائج الدراسة السابقة والمتمحورة حول :تأثير القيادة على اداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية للطالبة نوال الى ان المعاملة

الجيدة والتي تقوم على التعاون والاحترام نوع من التحفيز للعامل وشعوره بالانتماء والتقدير عمله مما يحقق اداء جيد.

- أن جو العمل في المؤسسة مناسب يحقق و يحقق أقصى الأهداف المرجوة والمسطرة و ضمان السير الحسن والاستقرار في العمل واتفقت مع نتائج الدراسة السابقة "شاين نوال" إلى أن القائد يسعى للحفاظ على الاستقرار والارتياح في العمل وخلق جو يشعر فيه العامل أن ما يقوم به يعود عليه بالفائدة أولاً قبل المؤسسة.

- أن علاقة المبحوثين في المؤسسة هي علاقة التعاون والانسجام لتلقيهم للدعم والتحفيز من طرف مشرفيهم واتفقت مع نتائج الدراسة السابقة "شاين نوال" أدلت الشواهد بأن نسبة 83.33% من أفراد عينة البحث أكدوا بأن العلاقة التي تربطهم بقائدهم أثناء العمل هي علاقة تعاون وعلاقة حسنة في إطار علاقات تضامن مع بعضهم البعض.

- توصلت الدراسة الحالية إلى أن مساعدة القائد على حل مشاكل يساعد الموظفين على تجديد المعلومات المتعلقة بالعمل واتفقت مع نتائج دراسة سابقة شاين نوال أثبتت الشواهد المستقاة من الميدان الخاص بالدراسة الميدانية أن نسبة 83.33% من العمال الذين شملهم الإستجواب أن القائد يتدخل لحل المشكلات والصعوبات التي تواجههم أثناء تأدية العمل.

- وتوصلت نتائج دراستنا مع نتائج الدراسة الثانية أن أغلب المبحوثين يتلقون مهامهم عن طريق المسؤول المباشر وهذا لما يتمتع به من خصائص وطبيعة عمل المؤسسة واتفقت مع نتائج الدراسة السابقة والتي معنوني : التكنولوجيا الحديثة ودورها في تنمية الموارد البشرية للطالب "يوسفي محمد عفيف" إلى أن أفراد العينة أقر أن الإتصال المباشر هو الوسيلة الأكثر استخداما في عملهم وذلك بالنسبة 100%

- واتفقت نتائج دراستنا مع نتائج الدراسة الثالثة والتي هي بعنوان :أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية، أن علاقة التي بينهم هي علاقة تعاون وانسجام ولتلقينهم للدعم والتحفيز من

طرف مشرفيهم واتفقت مع نتائج الدراسة السابقة والتي تتمحور حول اثر التكوين على تنمية الموارد البشرية للطالب "العيادي أحمد" من خلال حرص المشرف أو المنسق برنامج التكوين على التعاون مع المشاركين ومساعدتهم بنسبة 79.7%.

### النتيجة العامة:

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة وعليه توصلنا إلى النتائج التالية : تم التوصل إلى أن تقييم العملية الاتصالية لها دور في تحفيز العاملين في مؤسسة النسيج والتجهيز ومعاملة القائد الجيدة بالمؤسسة يساعد على زيادة الأداء في العمل وتحقيق الأهداف وتنمية قدرات العاملين بمؤسسة النسيج والتجهيز وكذلك هذا الإتصال الإيجابي الذي تتسم به المؤسسة بين موظفيها وقائدهم يمنحهم فرص للترقية و تحفيزهم على ابداع وصولا للهدف مباشرة وهذا لتحقيق الأهداف المرجوة التي تتناسب مع العاملين والجو العمل الذين يعملون فيه و يكون هذا من خلال توجيهات القائد و تعزيز العلاقات الاشرافية بين العاملين بما يساعد على تحقيق أهداف تعود على المؤسسة والعاملين و تشجعهم على العمل بفعالية و تنمية قدراتهم ما يجعلهم يطورون عملهم وفقا لما يتلقونه من توجيهات.

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل، تشخيص واقع مؤسسة النسيج والتجهيز -بسكرة-TIFIB و عليه تم الإجابة عن التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية والتي تمثلت في دور القيادة في تنمية الموارد البشرية وتوصلنا إلى أن القيادة الإدارية لها دور في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة النسيج والتجهيز.

خاتمة

## خاتمة

القيادة الإدارية تعتبر حجر الزاوية لنجاح أي مؤسسة و ضمان استمراريتها في ظل المنافسة الشديدة ، و التغير الدائم في بيئة الاعمال، وهي الأساس في توجيه العمليات الإدارية في المؤسسات ،فبالقيادة تستطيع هذه المؤسسات أن تحقق التميز و النجاح ،و هذا لن يأتي إلا من خلال إعطائها الأولويات خاصة بمدى اهتمام بالموارد البشري من حيث المحافظة عليه و تكوينه، وهذا لا يتجلى إلا من خلال الدور الذي تقوم به القيادة بتوجيه الجهود من أجل تحقيق الأهداف و السمو بالمؤسسة، و القيادة تعد ضرورة حتمية في جميع المؤسسات ،فنرى سر نجاح المؤسسات يرجع إلى نجاح قادتها و مدى تأثيرهم على مرؤوسيههم و تحفيزهم على تقديم أقصى طاقاتهم.

وقد حاولنا في هذا الموضوع أن ندرس موضوع دور القيادة في تنمية الموارد البشرية بدا بالإطار النظري للدراسة والذي تناولنا فيه الخطوط العريضة و المنهجية التي سار العمل على ضوءها ،كما تطرقنا إلى بعض الدراسات ذات الصلة بالموضوع، وقد ساعدنا ذلك في تكوين تصور واضح حول موضوع الدراسة مكننا من تناول متغيرات البحث في علاقاتها بمختلف متغيرات البناء التنظيمي للمنظمة .

وكانت محاولتنا هذه تهدف إلى التعرف على دور القيادة داخل مؤسسة النسيج والتجهيز -بسكرة- وقد قادتنا هذه الدراسة إلى التوصل إلى بعض النتائج وما تحمله من مؤشرات متعددة، هذه النتائج التي تعكس واقعا اجتماعيا يقترب أو يبتعد عن نتائج الدراسة المشابهة وعليه تبقى مثل هذه الموضوعات تثير مزيدا من التساؤل ،وبالتالي مزيدا من التقصي والبحث، حيث نجد أن القيادة في المؤسسة تعمل على تطويرها وتنميتها.

ومن خلال ما سبق فقد استخلصنا أن القيادة الإدارية تساهم في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة ، و أن العملية الاتصالية الإيجابية بين العاملين لها دور في تحفيزهم داخل المؤسسة و على رفع مستوى الأداء، وأن التوجيهات التي يتلقونها تساهم



## خاتمة

---

في زيادة معارفهم و تنمي قدراتهم والتي تعمل من أجل تطوير المورد البشري لتحقيق التميز و النجاح داخل التنظيم.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1\* معاجم:

- 1) ابن منظور. (2000). لسان العرب. ط1. بيروت: دارصادر.
- 2) الجوهرى ، عبد الهادي. (1998-1999). معجم علم الاجتماع. مصر: المكتب الجامعي الحديث.

2\* كتب:

- 1) أبو النصر ، مدحت محمد. (2007). إدارة و تنمية الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة. ط1. القاهرة:مجموعة النيل العربية.
- 2) ابو طاحون ،لطفى أمل. (2012). القيادة التربوية الفاعلة. عمان، الاردن: أمواج للنشر والتوزيع.
- 3) باكر، كمال الدين حسن. (2015). القيادة التحويلية و الإبداع لإداري. ط1. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية.
- 4) بوكميش، لعللي. (2011). مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية. الاردن، عمان: دار اليازية للنشر و التوزيع.
- 5) الحربي، قاسم بن عائل. (2008). القيادة التربوية الحديثة. ط1. الجنادرية للنشر و التوزيع.
- 6) حريم، حسين. (2009). السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمات الاعمال. ط3. عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع.
- 7) حسن، راوية. (2010-2011). مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية. الاسكندرية:الدارالجامعية .

- 8) الحسيني، صلاح الهادي، الشكرجي، اعتصام. (2015). القيادة الإدارية و أثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا. ط1. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- 9) رشوان، حسين عبد الحميد أحمد. (2010). القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري و التنظيمي. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- 10) رضا، هاشم حمدي. (2009). إدارة التحول و القيادة الفعالة. الاردن، عمان: دار الرياء للنشر و التوزيع.
- 11) السكارنة، بلال خلف. (2008). القيادة الإدارية الحديثة. الاردن: دار النشر
- 12) سلاطنية، بلقاسم، الجيلاني، حسان. (2004). منهجية العلوم الاجتماعية. الجزائر: الدار الجزائرية.
- 13) السيد، رجب عبد الحميد. (2000). دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الازمات. مطبعة الايمان.
- 14) السيد، عليوة. (2001). تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد. ط1. القاهرة: دار السماح.
- 15) السيسي، صلاح الدين حسن. (2013). تخطيط و تنمية الموارد البشرية و الاقتصادية. ط1. القاهرة: دار الكتاب الحديث.
- 16) الشماع، خليل محمد. (2000). نظرية المنظمة. ط1. عمان: دار المسيرة.
- 17) عباس، أنس عبد الباسط. (2011). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال العلوم السوكية. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
- 18) عبوي، زيد منير. (2008). القيادة و دورها في العملية الإدارية. ط1. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون
- 19) العجمي، محمد حسين. (2008). القيادة الإدارية و التنمية البشرية. ط1. القاهرة: دار المسيرة للنشر و التوزيع.

- 20) العجمي، محمد حسين. (2015). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
- 21) العدوان، عزات كريم. (2013). العلاقة بين خصائص القيادة و إدارة الأزمات. ط1. عمان: دار حامد للنشر و التوزيع.
- 22) العزة، سعيد حسيني. (2010). الإرشاد الجماعي العلاجي. عمان: دار الثقافة للنشر و التوزيع.
- 23) العطروري، محمود. (1969). العلاقات الإدارية في مؤسسات العامة و الشركات. القاهرة: عالم الكتب لنشر.
- 24) العياصرة، معن محمود أحمد. (2008). الإشراف التربوي و القيادة التربوية و علاقتها بالاحتراف النفسي. عمان: دار حامد للنشر و التوزيع.
- 25) غباين، عمر محمود. (2009). القيادة الفاعلة و القائد الفعال. ط1. عمان، الاردن: إثراء للنشر و التوزيع.
- 26) غربي، علي. (2002). تنمية الموارد البشرية. دار الهدى للنشر.
- 27) الفريجات، خضير كاظم حمود. السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة. الاردن: إثراء للنشر و التوزيع مكتبة الجامعة الشارقة.
- 28) الفقي، ابراهيم. (2008). سحر القيادة. مصر: دار اليقين للنشر و التوزيع
- 29) الكلاله، طاهر محمد. (2008). تنمية الموارد و إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان الاردن: دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع.
- 30) لهلوب، ناريمان يونس. (2015). مهارات القيادة التربوية الحديثة. ط1. عمان الاردن: دار الخليج.
- 31) محمد، العساف. (1995). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.

- 32) محمد، القريوتي. (2001). مبادئ الإدارة- النظريات و العمليات في الوظائف. ط1. عمان، الاردن ن: دار وائل للنشر و التوزيع و دار صفاء للنشر و التوزيع.
- 33) محمد، محمد هاني. (2014). السلوك التنظيمي الحديث. ط1. الاردن ، عمان: دار المعتز للنشر و التوزيع.
- 34) مصباح، عامر. (2017). منهجية البحث في العلوم السياسية و الإعلام. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 35) مطاوع، ابراهيم عصمت. (2002). التنمية البشرية بالتعليم و التعلم في الوطن العربي. مصر: دار الفكر العربي.
- 36) نجم، نجم عبود. (2012). القيادة و إدارة الابتكار. ط1. عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع.
- 37) هاشم، عادل عبد الرزاق. (2010). قيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي. الاردن عمان: دار يازوني الكلمية للنشر و التوزيع.

3\* مذكرات:

- 1) بوراس، نور الدين. (2014). دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع .تخصص.تنظيم و عمل، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر: بسكرة.
- 2) عفيف، يوسف محمد. (2016). التكنولوجيا الحديثة و دورها في تنمية الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر ل.م.د، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة العربي التبسي: تبسة.
- 3) العيد، عوني. (2016). الاتصال الإداري و تأثيره على أداء العاملين في المكتبات الجامعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر ل.م.د. تخصص: ادارة المعرفة في المكتبات و مراكز التوثيق، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة العربي التبسي: تبسة.

- 4) قوبجل، منير. (2014). سياسة التكوين المهني و سوق العمل في الجزائر، مذكرة لنيل ماجستير في علم الاجتماع. تخصص علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر: بسكرة.
- 5) كفان، سليم. (2004). دراسة مدى فاعلية الاتصال التنظيمي في مؤسسة و دوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس و العلوم التربية. تخصص علم النفس العمل و التنظيم، جامعة الإخوة منتوري: قسنطينة.
- 6) كيرد، عمار. (2015). تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في مؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماجستير. تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ألكلي محند أو لحاج: البويرة.
- 7) نسيمة، بومعراف. (2010). اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع. تخصص علم النفس الاجتماعي، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر: بسكرة.
- 8) يحيياوي، مريم. (2006). علاقة الاتصال بتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع. تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية الآداب و العلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر: بسكرة.

ملاحق



## الملحق رقم-(1)- يبين الاستبيان في صورته الأولى

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر-بسكرة-

السنة الجامعية:2018/2019

كلية العلوم الإنسانية و/ الاجتماعية

الطالبة:خوجة سماح

قسم العلوم الإجتماعية

المشرف(ة):د/بوزيد سليمة

السنة الثانية ماستر-علم اجتماع

تخصص :علم اجتماع التنظيم و العمل

## استمارة تحكيم

أستاذي الفاضل، أستاذتي الفاضلة: بعد التحية الطيبة و السلام.

في إطار التحضير لإنجاز مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع التنظيم و العمل، تحت عنوان :

"دورا القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز-بسكرة-و لذلك نتقدم إلى سيادتكم الموقرة بالاستبيان.

و عليه نرجو منكم تقويم هذه الأداة و تعديلها إن تطلب الأمر ذلك:

- انتماء العبارات للمحاور المحددة . - سلامة الصياغة اللغوية للعبارات.

-اقتراح عبارات ملائمة للدراسة.

بيانات الأستاذ(ة)المحكم:

اسم و لقب الاستاذ(ة):.....الجامعة:.....

## الاول المحور /البيانات الشخصية:

- 1/ الجنس: ذكر  أنثى
- 2/ السن: أقل من 30 سنة  من 30-40 سنة  40 سنة فأكثر
- 3/ المؤهل العلمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي   
دراسات جامعية
- 4/ المستوى الوظيفي: إطارات  أعوان تحكم  أعوان تنفيذ
- 5/ سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 15 سنة   
من 15 إلى 25 سنة  أكثر من 25 سنة

## المحور الثاني /البيانات المتعلقة بدور العملية الاتصالية في التحفيز الأفراد داخل المنظمة؟

1/كيف تقيم لنا العملية الإتصالية الممارسة في الواقع العملي و دورها في تحفيز العاملين؟

- ضعيفة  حسنة  جيدة
- 2/هل معاملة قائدك الجيدة تساعدك على زيادة أدائك في العمل؟  
نعم  لا
- 3/هل العلاقة التي بينك و بين زملائك تناسبك و تحقق رغباتك؟  
مناسب  غير مناسب
- 4/هل الإيصال لإيجابي الذي يتم بينك و بين قائدك يمنحك فرص للترقية في العمل؟  
نعم  لا  أحيانا
- 5/ ما نوع الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالا التي تجعلك تقوم بمهامك بشكل أفضل؟  
شفوية  الكتابية  الإلكترونية
- 6/هل تحس بأن جو العمل في مؤسستك يساعدك على الاستقرار في العمل؟  
نعم  لا
- 7/هل إهتمام قائدك بتلبية متطلباتك يحفزك على أداء عملك بكفاءة؟  
نعم  لا

8/هل تعتقد أن أسلوب التواصل الذي يتم بين العاملين يعمل على تحقيق الأهداف المطلوبة؟  
.....  
.....

**المحور الثالث/ البيانات المتعلقة بدور التوجيه الإداري في تكوين الموارد البشرية داخل المنظمة؟**

1/ما طبيعة العلاقة التي تربط بينك و بين مشرفك؟

ضعيفة  حسنة  جيدة

2/هل تتلقي معلومات الخاصة بمهامك عن طريق؟

المسؤل المباشر  الزملاء في العمل

الإعلانات في المؤسسة  أخرى تذكر.....

3/هل تساهم توجيهات قائدك في زيادة معرفتك بمجال عملك؟

نعم  لا

4/هل مساعدة قائدك في حل مشاكلك يساعدك على تجديد المعلوماتك المتعلقة بالعمل؟

نعم  لا

5/هل توجيهات قائدك تجعلك قادر على التحكم في طريقة عملك؟

نعم  لا

6/هل الالتزام بالتوجيهات الإدارية يساعدك على تنمية قدراتك ؟

نعم  لا

7/هل توجيهات قائدك تجعلك تتفاني في العمل؟

نعم  لا

8/هل ترى التوجيهات التي تتلقاها من قائدك تستفيد منها في تحسين و تطوير العمل؟  
.....  
.....

الملحق رقم(2) : يمثل قائمة الأساتذة المحكمين الاستبيان الدراسة .

| الرقم | الاسم واللقب   | التخصص                    |
|-------|----------------|---------------------------|
| 1     | د /حليلو نبيل  | علم الاجتماع تنظيم والعمل |
| 2     | د/ تومي خنساء  | علم الاجتماع              |
| 3     | د / دباب زهية  | علم الاجتماع التربوية     |
| 4     | د/بولقواس زرفة | علم الاجتماع تنظيم والعمل |

## الملحق رقم-(3)- يبين الاستبيان في صورته النهائية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

### استمارة البحث:

دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد  
البشرية

دراسة ميدانية في مؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB-بسكرة-

الدكتورة المشرفة:

بوزيد سليمة

اعداد الطالبة:

خوجة سماح

أخي الفاضل..... أختي الفاضلة .....

السلام عليكم و رحمة الله و تعالى وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة حول موضوع " دور القيادة الادارية في تنمية الموارد البشرية " ، حيث تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور القيادة الادارية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB

يرجي الإجابة عن أسئلة الاستبيان كافة، أن تجيب(ي) بأفضل ما لديك من معلومات.حيث أن تعاونكم و اهتمامكم في التلطف بالإجابة عن فقرات الاستبانة بدقة و موضوعية، و بالشكل الذي يعكس واقع حال متغيرات الدراسة في مؤسسة مؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB - بسكرة

نحن نشق بآرائكم وستكون هذه الآراء موضع اعتزاز و تقدير

السنة الجامعية : 2019/2018

## المحور الأول/ البيانات الشخصية:

- 1/ الجنس: ذكر  أنثى
- 2/ السن: أقل من 30 سنة  من 30-40 سنة  40 سنة فأكثر
- 3/ المؤهل العلمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي   
دراسات جامعية
- 4/ المستوى الوظيفي: إطارات  أعوان تحكم  أعوان تنفيذ
- 5/ سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 15 سنة   
من 15 إلى 25 سنة  أكثر من 25 سنة

## المحور الثاني/ دور العملية الاتصالية في تحفيز أفراد داخل المنظمة؟

- 1/ كيف تقيم لنا العملية الاتصالية الممارسة في الواقع العملي و دورها في تحفيز العاملين؟ ضعيفة  حسنة  جيدة
- 2/ هل معاملة قائدك الجيدة تساعدك على زيادة أدائك في العمل؟  
نعم  لا
- 3/ هل العلاقة التي بينك و بين زملائك تناسبك و تحقق رغباتك؟  
لا  نعم
- 4/ هل الاتصال لإيجابي الذي يتم بينك و بين قائدك يمنحك فرص للترقية في العمل؟  
نعم  لا  أحيانا
- 5/ ما نوع الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالا التي تجعلك تقوم بمهامك بشكل أفضل؟  
شفوية  الكتابية  الإلكترونية
- 6/ هل تحس بأن جو العمل في مؤسستك يساعدك على الاستقرار في العمل؟  
نعم  لا
- 7/ هل إهتمام قائدك بتلبية متطلباتك يحفزك على أداء عملك بكفاءة؟ نعم  لا
- 8/ هل أن أسلوب التواصل الذي يتم بين العاملين يعمل على تحقيق الأهداف المطلوبة؟  
.....

المحور الثالث/ دور التوجيه الاداري في تكوين الموارد البشرية داخل المنظمة؟

1/ ما طبيعة العلاقة التي تربط بينك و بين مشرفك ؟ ضعيفة  حسنة  جيدة

2/ هل تتلقي معلومات الخاصة بمهامك عن طريق ؟

المسؤول المباشر  الإعلانات في المؤسسة

3/ هل تساهم توجيهات قائدك في زيادة معرفتك بمجال عملك؟ نعم  لا

4/ هل مساعدة قائدك في حل مشاكلك يساعدك على تجديد المعلومات المتعلقة بالعمل؟

نعم  لا

5/ هل توجيهات قائدك تجعلك قادر على التحكم في طريقة عملك؟ نعم  لا

6/ هل الالتزام بالتوجيهات الادارية يساعدك على تنمية قدراتك؟ نعم  لا

7/ هل توجيهات قائدك تجعلك تتفاني في العمل ؟ نعم  لا

8/ هل ترى التوجيهات التي تتلقاها من قائدك تستفيد منها في تحسين و

تطوير العمل؟.....

## الملحق رقم-(4)- يبين دليل المقابلة

### دليل مقابلة:

1. هل أسلوب التواصل الذي تتبعه مع مرؤوسيك يساعد في رفع كفاءة مرؤوسيك من أجل الوصول للأهداف المطلوبة؟

---

---

---

2. هل تجد في بعض الأحيان صعوبات في إيصال محتوى قراراتك و أوامرك لمرؤوسيك؟

---

---

---

3. ما هي أكثر وسائل الإتصال المعتمدة للتواصل مع مرؤوسيك داخل المؤسسة؟

---

---

4. هل تعطي تحفيزات لمرؤوسيك تلبي إحتياجاتهم؟

---

---

5. هل التحفيزات الممنوحة لمرؤوسيك تعمل على تحسين مهاراتهم و أسلوب عملهم؟

---

---

6. هل يعمل التحفيز الذي تمنحه لهم علي استقرارهم في العمل و يشعروهم بالرضي؟

---

---

7. هل تقدم توجيهات لمسؤوليك تساعدهم علي التحكم في العمل؟

---

---

8. هل مسؤوليك يلتزمون بالتوجيهات التي تقترحها عليهم؟

---

---

9. هل تنظمون دورات تكوينية للموظفين؟

---

---



الملحق رقم (5): يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة- TIFIB

