



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم: علم الاجتماع

الأنماط القيادية وتنمية الموارد البشرية

دراسة ميدانية بشركة أعلى مساعدة حماية/خدمات بحاسي مسعود -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذة:

- د. كريمة بورحلي

من إعداد الطالبتين

➤ إيمان مخلوفي.

➤ يمينة بومعزة.

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة جيجل	د. شفيقة سرار
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	د. كريمة بورحلي
مناقشا	جامعة جيجل	د. الربيع كواهي

السنة الجامعية: 2019/2018

شكر وتقدير

الحمد لله على كل نعمة أنعمها علينا

نتقدم بالشكر الجزيل والاحترام والتقدير للدكتورة "كريمة بورحلي" لقبولها الإشراف على هذا العمل العلمي المتواضع بكل مودة واحترام، وعلى النوائح و التوجيهات التي استفدنا منها لإتمام هذا البحث.

كما نوجه كل الشكر والتقدير لأعضاء هيئة تحكيم الإستمارة الذين قدموا لنا نصائحهم و توجيهاتهم.

- وفي الأخير نتقدم بالشكر إلى كل من قدم لنا يد العون والمساعدة لإتمام هذا البحث سواء من قريب أو من بعيد، وإلى كل أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

وزملاء قسم علم اجتماع دفعة التخرج 2019/2018.

وأسأل الله عز وجل أن يجزي الجميع خير جزاء.

إيمان

يمينة

الفهرس

الصفحة	المحتوى
/	شكر والتقدير
/	الفهرس
/	قائمة الجداول
/	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
الجانب النظري للدراسة	
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
06	تمهيد
07	1- إشكالية الدراسة
09	2- فرضيات الدراسة
09	3- مبررات اختيار الموضوع
10	4- أهمية الدراسة
10	5- أهداف الدراسة
11	6- تحديد المفاهيم
20	7- الدراسات السابقة
31	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الأنماط القيادية	
33	تمهيد
34	1- أهمية القيادة
35	2- عناصر القيادة
36	3- مبادئ القيادة
37	4- وظائف القيادة
38	5- مصادر قوة القائد
39	6- المهارات القيادية
41	7- الأنماط القيادية
46	8- معوقات القيادة
48	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: تنمية الموارد البشرية	
50	تمهيد
51	1- أسباب تنمية الموارد البشرية
51	2- أهمية تنمية الموارد البشرية
52	3- أهداف تنمية الموارد البشرية
53	4- مجالات تنمية الموارد البشرية
54	5- المسؤول عن تنمية الموارد البشرية
55	6- إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية
68	7- التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية
70	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: النظريات المفسرة	
72	تمهيد
73	1- النظريات الكلاسيكية
73	1-1- نظرية الإدارة العلمية
75	1-2- نظرية المبادئ الإدارية
78	1-3- نظرية نموذج البيروقراطي
80	2- النظريات النيوكلاسيكية
80	2-1- نظرية العلاقات الإنسانية
82	2-2- نظرية هرم الحاجات
84	2-3- نظرية X و y
85	3- النظريات الحديثة
86	3-1- نظرية الإدارة بالأهداف
88	3-2- النظرية الموقفية
89	3-3- نظرية المورد البشري
91	3-4- النظرية اليابانية Z
93	خلاصة الفصل
الجانب الميداني للدراسة	
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية	
96	تمهيد
97	1- مجالات الدراسة

97	1-1 - المجال المكاني
99	2-1 - المجال البشري
99	3-1 - المجال الزمني
100	2 - منهج الدراسة
100	3 - تحديد عينة الدراسة
101	4 - أدوات جمع البيانات
101	4-1 - الملاحظة
102	4-2 - المقابلة
103	4-3 - الاستمارة
105	4-4 - الوثائق والسجلات
106	5 - أساليب التحليل
107	خلاصة الفصل
الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج	
109	تمهيد
110	1- عرض وتحليل وتفسير بيانات
110	1-1 - عرض وتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين
113	1-2 - عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الاولى
126	1-3 - عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية
134	2 - مناقشة النتائج
134	2-1 - مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
138	2-2 - مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
140	2-3 - موقع الدراسة في البناء النظري
142	3 - النتائج العامة
145	الخاتمة
147	قائمة المصادر والمراجع
	ملاحق
	ملخص الدراسة

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	استجابة المحكمين على بنود الاستمارة	105
02	جنس أفراد العينة	110
03	سن أفراد العينة	110
04	المستوى التعليمي للمبحوثين	111
05	الحالة المدنية للمبحوثين	111
06	المنصب المهني للمبحوثين	112
07	أقدمية العمال في العمل	113
08	نمط الاتصال السائد في المؤسسة	113
09	الاتصال الفعال في المؤسسة	114
10	العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين	115
11	تقديم العمال للاقتراحات الجديدة	116
12	أخذ الرئيس اقتراحات العمال بعين الاعتبار	117
13	تقديم الحوافز لأصحاب الاقتراحات الجديدة	118
14	الطريقة التي يستعملها العمال في إبداء آرائهم	118
15	مشاركة العمال في اتخاذ القرارات	119
16	تحفيز الإدارة للعمال على تحمل المسؤولية	120
17	تفويض الرئيس السلطة للعاملين	121
18	تنظيم الإدارة للبرامج التدريبية	122
19	ماذا تماشى البرامج التدريبية مع احتياجات الموارد البشرية في المؤسسة	123
20	تقديم التسهيلات لجذب الأفراد المبدعين	123
21	أسس الترقية في المؤسسة	124
22	تشجيع الإدارة للعمال على المبادرة في العمل	125
23	العلاقة بين طبيعة القوانين والروتين	126
24	نتائج القوانين الصارمة	127
25	المتابعة الدائمة من طرف الرئيس أثناء تأدية المهام	128
26	ردة فعل الرئيس في حال وقوع أخطاء أثناء العمل	128
27	عدم تأدية المهام في الوقت المحدد	129

130	الطريقة التي يجذبها الرئيس في العمل	28
131	ردة فعل الرئيس في حال تكرارا تأخر عن العمل لظروف شخصية	29
131	العلاقة بين نظام العدالة بالمؤسسة ونظرة العميل لها	30
132	إلى ماذا يؤدي ضعف الاتصال	31
133	تمركز السلطة في يد الرئيس	32

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح العناصر المؤثرة في عملية القيادة	36
02	يوضح مرحلتي الاختيار والتعيين	61
03	يوضح تصاعد الحاجات في هرم إبراهيم ماسلون	82
04	يوضح نموذج الإدارة بالأهداف	87P

مقدمة

إن التطور الذي يشهده العصر الحالي في جميع المجالات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية خاصة التكنولوجية، أصبحت المؤسسات مجبرة على إحداث تغييرات جذرية من أجل التكيف مع هذه المعطيات الجديدة، وفي ظل الخدمات ذات الجودة العالية في المؤسسات المنافسة، وجب عليها الحفاظ على بقائها واستمراريتها وقدرتها على المنافسة، وذلك من خلال تغيير النظرة للعنصر باعتباره أهم مورد بالنسبة للمؤسسة وجب الاستثمار فيه بدلا من اعتباره تكلفة إنتاجية، إذ يعتبر جوهر وأساس العملية الإنتاجية ومصدر للميزة التنافسية، لذا يجب تنميته وتطويره وكذا تدريبه بشكل يتماشى مع التغييرات الخارجية وذلك من أجل امتلاك موارد بشرية مؤهلة قادرة على المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة والحفاظ على مكانتها واستغلاله بأفضل الطرق، وكل هذا لا يتأتى إلا من خلال وجود قيادات متمكنة وقادرة على التأثير فيه وتوجيهه بشكل فعال.

إذ ازداد الاهتمام بالقيادة نظرا للأدوار الهامة التي تلعبها داخل المؤسسات، منها المؤسسات الخدمائية وذلك من خلال كونها فن وعلم في آن واحد، فالقيادة الفعالة تعتبر بمثابة قوة الدفع الرئيسية لمواكبة التغييرات والتحولات الحاصلة في العالم وفي تغيير أسس التسيير ومع تطور الأنظمة والأنماط التسييرية في العالم وكذا التفتح على الملتقيات الدولية، أصبح للقيادة أهمية بالغة في الكشف عن الطاقات العمالية والدفع بها إلى الأداء الفعال، إذ تعتبر أفضل سبيل لتحقيق التنسيق بين الأقسام المختلفة لأي مؤسسة، إضافة إلى أنها تقدم مفاتيح الرسملة مع توجيهات وقرارات المستقبل وهذا ما يضمن مستويات عالية من الاستقرار والتطور والنجاح، كل هذا لا يكون إلا بالاعتماد على الأسلوب القيادي المناسب الذي يؤثر على توجيه الأفراد بشكل إيجابي.

وعليه فإن موضوع القيادة وتنمية الموارد البشرية خاضت فيه العديد من الدراسات لما له من أهمية كبيرة في تطوير المؤسسات، ما دعا إلى محاولة معالجة هذا الموضوع في دراستنا المعنونة "الأنماط القيادية وتنمية الموارد البشرية" التي اعتمدنا في جانبها النظري والتطبيقي، الجانب النظري يشمل أربع فصول:

الفصل الأول: كان بعنوان الإطار النظري وتناول الإشكالية وفرضيات الدراسة، ثم مبررات اختيار الموضوع وكذا أهمية وأهداف الدراسة وتحديد مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: جاء بعنوان الأنماط القيادية، تضمن أهم الأنماط القيادية، أهمية القيادة، عناصرها، مبادئ ووظائف القيادة، مصدر قوة القائد، المهارات القيادية ومعوقات القيادة.

الفصل الثالث: بعنوان تنمية الموارد البشرية، تناولنا فيه أسباب تنمية الموارد البشرية، أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية، مجالات وإستراتيجيات تنمية الموارد البشرية، المسؤول عن تنمية الموارد البشرية والتحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية.

الفصل الرابع: بعنوان النظريات المفسرة وقد قسم إلى نظريات كلاسيكية، نيوكلاسيكية ونظريات حديثة.

أما الجانب الميدان فقد اعتمدنا على الإستراتيجية المنهجية لأهداف الدراسة الميدانية التي أجريناها بالمنظمة بهدف التأكد من صحة الفرضيات وبدوره ينقسم إلى فصلين:

الفصل الخامس: هو الإطار المنهجي حيث حددت فيه مجالات الدراسة (المجال الزمني، الجغرافي والبشري)، المنهج المستخدم وكذا تحديد مجتمع وعينة الدراسة والوسائل المستخدمة في جمع البيانات (الاستمارة، الملاحظة، المقابلة والسجلات والوثائق) وكذلك الطرق الإحصائية المستخدمة.

الفصل السادس: بعنوان عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة النتائج، تم فيه عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة النتائج، النتائج العامة والقضايا العامة التي تثيرها الدراسة.

أما نهاية الدراسة فكانت عبارة عن خاتمة للموضوع وقائمة المراجع وملخص للدراسة.

الجانب النظري

الفصل الأول

موضوع الدراسة

تمهيد

- 1 - الإشكالية
 - 2 - الفرضيات
 - 3 - مبررات اختيار الموضوع
 - 4 - أهمية اختيار الموضوع
 - 5 - أهداف الدراسة
 - 6 - تحديد المفاهيم
 - 7 - الدراسات السابقة
- خلاصة الفصل

تمهيد

إن الإطار النظري من الخطوات الأساسية لأي بحث علمي، حيث يبرز فيه الباحث أهم المسائل التي تناولتها الدراسة، إذ قمنا باستعراض أسباب اختيار الدراسة وأهميتها وأهدافها وإشكالية الدراسة التي تعتبر من أهم خطوات البحث العلمي، وكذا صياغة الفروض، بالإضافة إلى المفاهيم، وأخيرا قمنا باستعراض مجموعة من الدراسات السابقة المشابهة لموضوع دراستنا.

الإشكالية:

في ظل التغيرات والتحولات العالمية المتسارعة التي يشهدها العالم في شتى مناحي الحياة الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية والتكنولوجية، وفي إطار الصعوبات التي أضحت تعاني منها أغلب المؤسسات نتيجة التطورات والتحولات التكنولوجية وتزايد حجم ونوعية المنافسة على اختلاف أنواعها وأحجامها في محاولة لتقديم الجديد والأجود في السلع والخدمات، لكسب رهانات الزبون وتوسيع حصتها السوقية وتنمية موردها البشري من جهة أخرى.

وفي ظل بيئة عمل متجددة سعت المؤسسات إلى وضع استراتيجيات وسياسات لمواكبة هذه التغيرات وتحقيق التكيف مع البيئة الخارجية عن طريق الاستثمار في المورد البشري، على اعتباره عنصر الابتكار والتطوير، وضرورة تأهيله تماشيا مع متطلبات المنافسة.

إن المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها تحتاج إلى موارد بشرية مؤهلة ومدربة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها وتزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية مع ظهور وظائف جديدة ومع اتساع استخدام المؤسسات لتكنولوجيا حديثة وما يصاحبها من تغيير في أساليب العمل وتظهر أهمية المورد البشري في العديد من البحوث والدراسات وهذا ما أشارت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية بزعامة "إتون مايو" والتي اهتمت أساسا بالجوانب الفيزيائية للعمل والعلاقات الإنسانية بين العمال والجوانب الاجتماعية والنفسية.

وإن تطلعت المؤسسات إلى زيادة معرفة ومهارات وقدرات القوى العاملة بها وذلك من خلال تصميم برامج تعليمية وإعداد سياسات الحوافز لتحسين وتطوير أداء كل من يعمل في المؤسسة وتأدية دورها بكل فعالية وكفاءة، والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة ومواكبة التغيرات الحاصلة والقدرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة.

فيما تعد القيادة من أهم العمليات التنظيمية في المؤسسة إذ تعتبر جوهر العملية الإدارية وهي أفضل سبيل لتحقيق التنسيق وذلك لما تقدمه من بدائل وحلول لعلاج كل مظاهر الخلل في كل الجوانب داخل التنظيم، بالإضافة إلى أنها تقدم مفاتيح الرسمة على توجهات وقرارات المستقبل، بما يضمن تحقيق مستويات مرضية من النمو والاستقرار والتطور ونجاح الإدارة يتوقف على تنفيذ القائد لمهامه بكفاءة عالية وإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المسطرة، وتختلف القيادة من قائد إلى آخر ومن إدارة إلى أخرى باختلاف الظروف والقادة، كما تتعدد أساليبها وأنماطها، ومن أهم الأنماط القيادية نجد النمط

الأوتوقراطي الذي يركز على مركزية السلطة وتحكم القائد في المرؤوسين وعدم إشراكهم في اتخاذ القرار وكذلك النمط الديمقراطي الذي يركز على الاهتمام بالجانب الإنساني من خلال التحفيز والتشجيع على التعاون وإعطاء الفرصة للإبداع والابتكار، وهذا ما درسته العديد من المدارس والنظريات على رأسهم النظرية الموقفية.

إن للسلوك القيادي دور كبير في تنمية المورد البشري داخل المنظمة، نظراً لقدرته الكبيرة على التأثير في سلوك العاملين واتجاهاتهم، ومن ثم توجيههم إلى الأداء الأفضل مما يزيد من تطوير مهاراتهم ومعارفهم بما يخدم أهداف المنظمة والعاملين معاً.

وفي دراستنا هذه سنحاول معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية ودورها في تنمية الموارد البشرية من خلال طرحنا للتساؤل الرئيسي التالي:

- ما هي العلاقة بين طبيعة الأنماط القيادية وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة؟

وتتدرج منه التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يؤثر النمط الديمقراطي في تطوير أداء العاملين داخل المؤسسة؟

- كيف يؤثر النمط الأوتوقراطي في كبح الطاقات الإبداعية للعاملين داخل المؤسسة؟

2- فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة بين طبيعة الأنماط القيادية وتنمية الموارد البشرية.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى:

• يؤدي النمط الديمقراطي إلى تطوير أداء العاملين داخل المؤسسة.

الفرضية الثانية:

• يؤدي النمط الأوتوقراطي إلى كبح الطاقات الإبداعية للعاملين داخل المؤسسة.

3- مبررات اختيار الموضوع:

إن اختيار موضوع الدراسة لا يكون اعتباطيا أو عفويا إنما يكون مبنيا على أسباب ودوافع ومبررات موضوعية وأخرى ذاتية لبنائه الفكري وانشغاله بموضوع معين وعليه فإن اختيارنا يرجع إلى:

1-3 مبررات ذاتية:

- الرغبة الشخصية في تناول هذا الموضوع.
- ملائمة الموضوع للتخصص.

2-3 مبررات موضوعية:

- توفر المراجع حول الموضوع.
- ملائمة البحث للتكلفة المادية والوقت.
- قابلية الموضوع للدراسة الميدانية.
- نقص الدراسات السابقة حول الموضوع في مذكرات التخرج.
- تزايد الدور الذي تلعبه القيادة والموارد البشري في تحقيق أهداف المؤسسة.
- معرفة دور القائد في تحقيق أهداف المؤسسة وقدرته على رفع الإنتاجية.
- أهمية القيادة في تنمية المورد البشري.

4- أهمية اختيار الموضوع

- تتوقف أهمية أي بحث على أهمية الظاهرة وعلى قيمتها العلمية والعملية أي على مدى إسهامها في أثر المعرفة النظرية والعلمية من جهة ومعرفة مدى تطابقها في الميدان من جهة أخرى.
- أهمية المورد البشري في المؤسسة باعتباره جوهر العملية الإنتاجية وباعتباره العمود الفقري لها.
 - اعتبار تنمية الموارد البشرية عملية هامة داخل إدارة الموارد البشرية كونها تعمل على تطوير مهارات وكفاءات الأفراد.
 - تكمن أهمية الدراسة باعتبار أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية.
 - الدور الذي تلعبه القيادة في نجاح الإدارة وتحقيق أهدافها وأيضاً في توجيه المورد البشري داخل المؤسسة وتتميمته.
 - اختيار نمط القيادة المناسب لإدارة المورد البشري.

5- أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى:
- إبراز دور القائد في تنمية المورد البشري.
 - الكشف عن النمط القيادي الملائم لتنمية المورد البشري.
 - الكشف عن الأنماط القيادية التي تتبعها المؤسسة.
 - الكشف عن أهمية المورد البشري ودور القائد في تحقيق أهداف المؤسسة.
 - الكشف عن الأنماط القيادية التي يتبناها القائد.

6- تحديد المفاهيم:

6-1 المفاهيم الأساسية: المستقاة من عنوان الدراسة وتتمثل فيما يلي

6-1-1-1 النمط:

لغة: "جمع أنماط الطريقة المذهب والنوع من الشيء أو الأمر"¹.

اصطلاحاً: "صياغة تصويرية أو بناء عقلي لصيغة معينة تشمل العناصر المميزة لفئة محددة وتستخدم في التقليل الاجتماعي وتعتمد العناصر التي يتم تجريبها من أجل ذلك على الملاحظات المنتقاة من الظواهر الملموسة"².

- "مجموعة أفعال أو أفكار أو موضوعات مترابطة ترابطاً وظيفياً".
- "مجموعة من الوظائف النفسية أو الاجتماعية تشمل الأفعال أو الأفكار التي يجمعها معنى واحد وطبيعة واحدة"³.

الملاحظ من التعاريف السابقة أن النمط يرتبط بالتصور العقلي لعناصر مترابطة ومحددة تم تجريبها مأخوذة من الواقع.

- النمط هو "سلوك الفرد كما يراه الآخرون ممن يعمل معهم"⁴.
 - النمط هو "تكرين معقد من المنبهات الحية قد يتعرف عليه الملاحظ باعتباره أحد فئات الأشياء"⁵
 - الملاحظ من التعريفين السابقين أن النمط مرهون برؤية الآخرين للسلوك".
 - النمط هو "الطريقة المفضلة في التفكير وهو طريقة استخدام القدرات"⁶.
- يربط هذا التعريف النمط بقدرات الفرد في التفكير.

¹ أمل عبد العزيز محمود: الأداء، قاموس العربي الشامل (عربي-عربي)، دار الراءب الجامعية، بيروت، ط1، 1997، ص608.

² فاروق مداس: قاموس المصطلحات علم اجتماع، دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع، سلسلة قواميس المنار، ص281.

³ عثمان عمر بن عامر: مفاهيم أساسية علم الاجتماع والعمل الاجتماعي، منشورات قار يونس، بنغازي، ط1، 2002، ص186.

⁴ أنطوان نعمة وآخرون: المنجد (فرنسي-عربي)، دار المشرق، بيروت، 1984، ص936.

⁵ عيسى سعد العوفي، عبد الرحمان علوي الجميدي: القاموس العربي الأول، مصطلحات علوم التفكير، ديوان الطباعة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص234.

⁶ نفس مرجع، ص234

التعريف الإجرائي:

النمط هو مجموعة من التصورات والأفكار لعناصر محددة ومترابطة مرهونة برؤية الأفراد للسلوكات وقدرة الفرد على التفكير وتكون هذه الأفكار مجردة ومأخوذة من الواقع.

2-1-6 القيادة:

لغة: "قاد، يقود، قوادا، وقيادة الدابة: ما مشى أمامها وأخذها بقودها، وقاد الجيش ترأسه وتدبر أمره"¹.

اصطلاحا: "هي ممارسة التأثير والسلطة في نطاق علاقة معينة أو جماعة عن طريق عضوا أو أكثر فيها وتنسب الوظيفة القيادية أساسا على توجيه الأنشطة الجماعية نحو أهداف الجماعة ومن المؤلف أن ترتبط السلطة والسيطرة بالدور القيادي الذي يكون محور التنسيق بين الأنشطة والمعلومات والقرارات"².

• وتعرف أيضا "بأنها ممارسة التأثير والسلطة في نطاق علاقة معينة أو جماعة عن طريق عضو أو أكثر فيها وتنسب الوظيفة القيادية على توجيه الأنشطة الجماعية نحو أهداف الجماعة"³.

الملاحظ من التعريفين السابقين أنها تركز على السلطة التي يمارسها القائد على أفراد جماعته وارتباط دور القائد بالسيطرة والهبة، كما تشير أيضا إلى دور الوظيفة القيادية في تنمية الجماعة وتحقيق أهدافها.

• القيادة هي "علاقة التأثير بين القادة والتابعين الذين يعملون لتحقيق أهداف وتغيرات تعكس أهدافهم المشتركة"⁴.

• تعرف أيضا "بأنها القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال والسعي بحماس والالتزام بتحقيق الأهداف المسطرة وأيضا هي تنسيق مجهودات ونشاطات أعضاء الجماعة لتحقيق هدف مشترك"⁵.

يشير التعريفين السابقين إلى قدرة القائد في التأثير على المرؤوسين لإنجاز أهداف محددة وذلك من خلال الاتصال والالتزام والتنسيق.

¹ عيسى موسى: المنار قاموس لغوي، (عربي-عربي)، دار العلوم للنشر، الجزائر، 2008، ص480.

² محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006، ص264.

³ فاروق مداس: مرجع سابق، ص212.

⁴ زيد منير عبودي: معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار للمعرفة والنشر والتوزيع، ط1، 2007، ص221.

⁵ علاء محمد سيد قنديل: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، عمان، ط1، 2010، ص15.

- عرفها "فيدلر" على أنها عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك، وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة لإنجاز عمل معين، لذلك فالقائد يستخدم قوة مركزه لفرض الإذعان، أو قد يحاول إقناع أعضاء الجماعة بتنفيذ أوامره¹.
 - ركز "فيدلر" في تعريفه على قدرة التأثير على المرؤوسين لإنجاز أهداف الجماعة إما باستخدام المركز والنفوذ أو عن طريق الإقناع².
 - يعرفها "اللوزي" بأنها: "ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطرق تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولاءهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف"³.
- الملاحظ من هذا التعريف أنه يربط القيادة بقدرة القائد على كسب رضا وولاء وتعاون أفراد الجماعة.

التعريف الإجرائي:

القيادة هي فن تأثير القائد على مرؤوسيه وكسب رضاهم وولائهم وتعاونهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة وذلك من خلال التوجيه والتنسيق والاتصال وتمارس القيادة إما عن طريق استخدام القائد لسلطته ونفوذه أو عن طريق إقناع أفراد الجماعة.

3-1-6 النمط القيادي:

"هو السلوك الذي يسلكه القائد أي موقفه أثناء تحقيق أهداف الجماعة ويقتدي به الأتباع في سلوكياتهم"³.

- يقصد النمط القيادي "أنه نوع من القيادة ذات السلوك المميز وكثيرا من فقهاء الإدارة والقانون يستخدم مصطلح نمط بمعنى الطريقة التي تسلكها في إدارتها للمنظمة أو الأفراد"⁴.
- الملاحظ من التعاريف السابقة أنها تربط النمط القيادي بالسلوك والموقف.

¹ علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2004، ص108

² خالد عبد الوهاب الزيديس: القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص41.

³ خليل معوض: علم النفس الاجتماعي، مركز الإسكندرية، القاهرة، ط1، 2003، ص209.

⁴ نوال ريمل: القيادة وتسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2009، ص22.

التعريف الإجرائي:

النمط القيادي هو السلوك أو الموقف الذي يتبعه القائد أثناء ممارسته لمهامه القيادية بهدف تحقيق المؤسسة.

4-1-6 التنمية:

لغة: "التنمية في اللغة مصدر من الفعل نمى¹، ويقال نمى المال وغيره، ينمي، نميا ونماء، أي زاد المال وكثر فالنماء الزيادة وأنميت بالهمزة: إنماء، ويقال كذلك نماء الله فيعدى لغير همزة ويقال نماء، فيعدى بالتضعيف وفي اللغة أيضا: نما ينمي ينمو وأنميت الشيء ونميته أي جعلته ناميا"².

اصطلاحا:

• "تعرف التنمية بإعداد وتطوير الأفراد لاستلام مسؤوليات مختلفة وأوسع داخل المستويات الإدارية التسلسلية"³.

الملاحظ من التعريف أنه يربط التنمية بالأفراد داخل الإدارة.

• "التنمية عملية حضارية شاملة محددة الإبعاد والجوانب متكاملة، شمولية، مخططة، وتغيرات هادفة، نسبية ودائمة"⁴.

• تعرف كذلك بأنها "عملية الانتقال بالمجتمع من مرحلة إلى أخرى أكثر تقدما في مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإدارية والعلمية والثقافية والتكنولوجية والبيئية"⁵.

الملاحظ من التعريفين السابقين أن التنمية هي عملية شاملة تشمل كل جوانب المجتمع.

¹ ابن منظور: لسان العرب، الجزء الخامس عشر، دار مادر، بيروت، د س، ص 341.

² محمد عبد الوهاب حسن شماوي: دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر ط1، 2014، ص 14.

³ حسين إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، ط1، 2002، ص 236.

⁴ طلعت مصطفى السيروجي: التنمية الاجتماعية من الحداثة إلى العولمة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص 16.

⁵ نائل عبد الحافظ العواملة: إدارة التنمية، الأسس، النظريات، التطبيقات السلمية، دار زهدان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010 ص 36.

- تعرف التنمية أنها "تلك الزيادة التي تتحققها البلدان النامية في ناتجها القومي الإجمالي بنسبة 15٪ إلى 7٪ وتؤدي هذه الزيادة إلى الزيادة متوالية في مستوى الدخل الفردي الحقيقي بمعدل يتراوح ما بين 2٪ إلى 4٪ سنويا"¹.

الملاحظ من التعريفي أنه حصر التنمية في البلدان النامية عن طريق زيادة الدخل القومي والفردي.

التعريف الإجرائي:

هي عملية إحداث تطوير المهارات لدى العاملين في المؤسسة وذلك من أجل تمكينه من أداء المهام الجديدة وذلك بالتحسين المتزايد في نوعية الحياة الاجتماعية والسياسية والثقافية والاقتصادية من خلال الزيادة في الدخل القومي والفردي.

6-1-4 المورد البشري:

- "هو مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين بحيث يختلف الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، طموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية"².
- يعرف "محمد فتحي" بأنها عنصر الإنتاج الرئيسي والاهم في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية وتظم الموارد البشرية الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات ومهما تنوعت واختلفت مستويات المهارة وأنواع الأعمال الذين يقومون بها فهي تشمل كل هيئة الإدارة والعاملين"³.

الملاحظ من التعريفين للمورد البشري بأنه: أهم مورد في المنظمة ويتمثل في كل الأفراد داخل المنظمة باختلاف أجناسهم ووظائفهم ومستوياتهم من إداريين وعاملين.

يعرف أيضا: هو "كل شخص طبيعي يعمل لقاء أجر لدى صاحب العمل وتحت إدارته وإشرافه"⁴.

¹ عبد الحميد بشير بوطه: تنمية وسير الموارد البشرية، جدلية المفهوم النظرية والواقع، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن 2015، ص26.

² حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص25.

³ محمد فتحي: 766 مصطلح إداري إيضاح وبيان، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2003، ص235.

⁴ علي عوض حسن: الوجيز في شرح قانون العمل، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص35.

- المورد البشري هو "حجم القوى العاملة لبلد ومستوى مهارة هذه القوى"¹

الملاحظ من هذا التعريف أن المورد البشري يشمل جميع الأفراد القادرين على العمل سواء داخل المنظمة أو خارجها.

التعريف الإجرائي:

تعتبر الموارد البشرية بأنها جميع الأفراد العاملين سواء كان ذلك داخل المنظمة أو خارجها، بحيث تعتبر الموارد البشرية أهم عنصر في العملية الإنتاجية والخدماتية مهما اختلفت وظائفهم ومستوياتهم واتجاهاتهم.

6-1-6 تعريف تنمية المورد البشري:

- "هي زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة والقادرة على العمل في جميع المجالات، كما يقصد بتنمية المورد البشري تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات المتجددة عن طبيعة أعمالهم وحداث تغيير إيجابي في اتجاهاتهم وسلوكهم"².
 - "هي عملية توسيع خيارات الناس سواء تعلق هذه الخيارات بالجوانب الصحية أو الجوانب التعليمية ومطلبهم في توافر الفرص التعليمية في جميع الجوانب"³.
- يشير التعريفين السابقين إلى دور التعليم وزيادة المعرفة في تنمية المورد البشري من خلال إكسابه المهارات والقدرات في جميع الجوانب والمجالات.
- "عرفها أحمد منصور" بأنها وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج"⁴.
 - عرفها "ماهر عليش" أنها مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبرتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب انجازه"⁵.

¹ عدلي علي أبو طاحون: إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية، جامعة المنوفية، 2004، ص20.

² مصطفى يوسف كافي: إدارة الموارد البشرية من منظور تنموي، تكنولوجيا، علمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع عمان، ط1، 2014، ص361.

³ عبد المعطي عساف، يعقوب حمدان: التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص17.

⁴ أحمد منصور: قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، د ب، 1975، ص195.

⁵ ماهر أعليش: إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1971، ص28.

الملاحظ من التعريفين إنهما يربطان تنمية المورد البشري بعملية التدريب.

- يعرفها المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة ECSO: "هي عبارة عن عملية تنمية المهارات والمعارف والقدرات لأفراد الجنس البشري الذين يساهمون في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لبلد ما ويمكنهم أن يساهموا فيها على إلا يقتصر هؤلاء الأفراد على أشكال العاملين بل يمتد إلى الاشتراك الفعلي والمنتظر أو الذي يمكن الحصول عليه من الأشخاص الآخرين في عملية التنمية"¹.

التعريف الإجرائي:

تنمية المورد البشري هي تنمية المعارف والمهارات للأفراد العاملين واكسابهم قدرات ومعارف جديدة في جميع المجالات لتواكب التطورات الحاصلة من خلال التعليم والتدريب.

2-6 المفاهيم ذات الصلة:

1-2-6 الإدارة:

- يعرفها "أرتست ديل": "هي تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين"².
- وعرفها "القربوتي" بأنها: "استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية وتنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاية وفاعلية وبوسائل إنسانية وضمن المشروعية"³.
- عرفها الشامي بأنها: "عملية إبداعية من حيث منح الأهداف والعمل مع الناس بغية تحقيق الأهداف وإقامة علاقات تنظيمية وتوزيع المهام والمسؤوليات، وتوجيه البرامج، وتقييم النتائج"⁴.
- عرفها "فيدريك تايلور": "الإدارة هي المعرفة الصحيحة لما تريد من العاملين أن ينجزوه هم التحقق من أنهم يقومون بحملهم بأحسن الطرق وأرخص التكاليف"⁵.

¹ محمد عبد الوهاب حسن شماوي: مرجع سابق، ص20.

² نواف سالم كنعان: القيادة الإدارية، دار الكتاب للنشر والتوزيع، 2007، ص112.

³ أيمن عودة المعاني: الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2012، ص17.

⁴ محمد علي شمس، إسماعيل محمد الفقي: السلوك الإداري، دار الفكر، عمان، 2007، ص41.

⁵ كامل محمد المغربي: الأساسيات والمبادئ في الإدارة، دار الخريجي للنشر، السعودية، ط1، 2000، ص18.

التعريف الإجرائي:

هي الجهاز الذي يسير أمور الشركة أو المنظمة عن طريق الموارد المادية والموارد البشرية المتاحة عبر مجموعة من أنشطة التنسيق، التوجيه، الرقابة والتخطيط، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً بأقل وقت وأقل جهد أقل تكلفة.

2-2-6-2 الزعامة:

لغة: "ساد ورأس فهو زعيم قومه"¹. اصطلاحاً: الزعامة هي "الاستعداد والقدرة على توجيه الغير وارشادهم وتسلم مقاليد الأمور والزعامة هي كون القائد قدوة للآخرين ودور يؤديه الشخص الفرد أو مجموعة من الأفراد أحياناً على سبيل التعبير عن رغبات الجماعة وأهدافها ويشترط في ذلك أن تقابل الجماعة الاعتراف من جانبها وان تعلن القائد ناطقاً باسمها ومجسدة لأهدافها"².

3-2-6-3 الرئاسة: هي "عملية تقتصر في ممارستها لوظائفها على ما تملكه من سلطة منحها إياها القانون طبقاً للوضع التنظيمي القائم واستمرارها مرهون بوجود نظام رسمي محدد يقر سلطة الرئيس الرسمية"³.

4-2-6-4 التدريب: يعرف التدريب بأنه تطوير أو تنمية سلوك الفرد بوسيلة أو أكثر من وسائل التدريب أو وسائل نقل الخبرة في مجال المعرفة والمهارة أو الاتجاه بغرض تحقيق معيار أداء مرغوب فيه⁴. ويعرف أيضاً بأنه: عملية تعلم وتعليم تمكن الفرد من إتقان مهمته والتكيف مع ظروف عمله⁵ ويعرف أيضاً: بأنه تخطيط نشاط يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية مهاراتهم ومعلوماتهم ومعارفهم و آرائهم وسلوكياتهم واتجاهاتهم بما يجعلهم لاقين لأداء أعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية⁶.

¹ إبراهيم مصطفى وآخرون: المعجم الوسيط، المكتبة الإسلامية للنشر والتوزيع، ج1، تركيا، ص394.

² عدنان أبو مصلح: معجم علم الاجتماع، دار أسامة للنشر، دار المشرق الثقافي، الأردن، 2010، ص274.

³ منصور بن عبيد جهيمان الشكره: القيادة الإدارية مفهومها، أنماطها، نظرياتها، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2009 ص4.

⁴ رشاد أحمد عبد اللطيف: تنمية المنظمات الاجتماعية مدخل مهني لطريقة تنظيم المجتمع، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر ط1، 2007، ص121.

⁵ محمد شحاتة ربيع: علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة للنشر، عمان، ط2، 2015، ص76.

⁶ رشاد أحمد عبد اللطيف: مرجع سابق، ص 122.

التعريف الإجرائي:

هو عملية التنمية وتطوير سلوك الفرد عن طريق مجموعة من الوسائل لنقل وتعليم الخبرة والمهارة للمتدربين وإحداث تغييرات في سلوكهم ومعارفهم بما يجعلهم أكثر إتقان وتكيف مع العمل.

6-2-5 التعليم: يعرف التعليم بأنه: عبارة عن "التغيرات المتراكمة التي تحدث سلوك الفرد نتيجة الخيارات السابقة والتكرار وليس كونه انعكاسا للحالة الوراثة".

- ويعرفه "علي السلمي: بأنه "التغير في الميل استجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة، أي أن الفرد يكتب مزيدا من الخبرة والمعرفة ويمرور الوقت يبدأ بالتصرف والسلوك بأشكال تختلف عن أشكال السلوك الذي كان يقوم به قبل مروره بهذه التجارب والخبرات"¹.

التعريف الإجرائي:

هو التغيرات التي تحدث في سلوكيات الأفراد وميلهم واتجاهاتهم ذلك نتيجة لخبرات سواء كانت هذه الخبرات مباشرة أو غير مباشرة وأن هذه التغيرات تحدث نتيجة تراكم المعرفة والتجارب والخبرات السابقة وليست فطرية أو وراثية.

6-2-6 التحفيز: هو "ممارسة إدارية للمدير للتأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعداد لتقدير أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والانجاز في المنظمة"².

- ويعرف أيضا بأنه: "كل ما يقدم من المؤسسة إلى الموظف سواء كان ماديا أو معنويا بهدف تعزيز سلوك معين ولزيادة الإنتاجية وتحقيق الربحية"³.
- ويعرف كذلك بأنه: "العامل الذي يهدف إلى إثارة القول الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية"⁴.

التعريف الإجرائي:

هو الأسلوب الذي تتبعه المنظمة للتأثير على مواردها البشرية باستعمال مختلف الحوافز وإثارة القوى الكامنة لديهم من أجل تحقيق أهدافهم والرفع من أدائهم وإنتاجياتهم داخل المنظمة.

¹ زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص131.

² صالح مهدي محسن العامري، طاهر منصور الغالي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2007، ص459.

³ محفوظ جودة وآخرون: منظمات الأعمال، المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2008، ص175.

⁴ نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص236.

7- الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة إرثاً نظرياً مهماً يسند إليها الباحث دراسته، فهي تدعم وتوجه البحث وتحدد مساره إما منهجياً أو نظرياً، حيث تفيد الباحث بالمراجع وتجنبه ارتكاب الأخطاء السابقة إذ حظي موضوع القيادة وتنمية الموارد البشرية بدراسة من العديد من الباحثين، وذلك لما لها من أهمية في نجاح المنظمة عليه سوف نستعرض بعض الدراسات التي تتشابه مع الدراسة الحالية أو تقترب منها على النحو التالي:

أولاً: الدراسات العربية

الدراسة الأولى: لـ"سلمان محمد إبراهيم الطراونة": الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس¹

دراسة مقدمة لجامعة بغداد لنيل درجة الدكتوراه فلسفة في التربية سنة 1999.

تبرز مشكلة البحث من خلال ما تشير إليه الدراسات والبحوث التربوية والمؤتمرات العلمية من أن هناك بعض الإخفاقات القيادية، والتي تعتبر مشكلة حقيقية تؤثر سلباً على مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس، مما يؤدي إلى الشعور بعدم الرغبة في العمل أو التدمير من جراء النمط القيادي الذي يمارسه بعض رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما الأنماط القيادية السائدة بين رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ما العلاقة بين الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعة الأردنية الرسمية والأهلية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير الجامعة الرسمية والأهلية؟

¹ سلمان محمد إبراهيم الطراونة: الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، أطروحة مكملة لنيل درجة الدكتوراه في فلسفة في التربية، الأردن، 1999.

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير الجامعة (رسمية / أهلية)؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين معاملي الارتباط للأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير الجامعة (رسمية / أهلية)؟

نتائج الدراسة:

لقد توصل البحث إلى النتائج التالية:

- أن أعضاء هيئة التدريس يرون أن رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية يركزون على بعدي النمط القيادي (العمل، العلاقات الإنسانية).
- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعدي النمط القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية، تعزى لمتغير الجامعة (الأهلية / الرسمية) ولصالح الجامعات الأهلية في كلا البعدين (العمل/ العلاقات الإنسانية).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، تعزى لمتغير الجامعة (الرسمية / الأهلية) ولصالح أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأهلية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معاملي الارتباط للنمط القيادي المهمم بالعمل والرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجامعة (الرسمية / الأهلية)¹.

التعليق: تتفق هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في متغير الأنماط القيادية، بينما تختلف في مجالات الدراسة، وقد تم الاستفادة منها في الإطار النظري واستخراج بعض مؤشرات الأنماط القيادية.

¹ سلمان محمد إبراهيم الطراونة: مرجع سابق.

دراسة ثنائية: "ناصر محمد إبراهيم مجعي": الأنماط القيادية في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية¹

رسالة ماجستير الآداب في علم النفس 2004.

حاول الباحث في هذه الدراسة الكشف عن تأثير أساليب وأنماط القيادة في المؤسسات الصناعية على النمو المهني للعاملين فيها، حيث سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- فهم الدور الذي تلعبه اختلاف أنماط القيادة في المؤسسات الصناعية وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين فيها.
- الكشف عن جوانب النمو المهني لدى عمال المؤسسات الصناعية والعوامل التي تزيد من كفاية المهارات المهنية لديهم، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:
- الكشف عما إذا كانت هناك فروق في النمو المهني للعاملين السعوديين بالمؤسسات الصناعية الخاصة ترجع إلى اختلاف نمط القيادة: الأسلوب المستبد الأوتوقراطي، أسلوب المشارك الديمقراطي، الأسلوب الحر الترسلّي؟
- التعرف على أثر تفاعل الخبرة ونوع المؤهل العلمي على مستوى النمو المهني لدى العاملين السعوديين في المؤسسات الصناعية الخاصة؟

منهج وأدوات الدراسة:

قد استخدم الباحث المنهج الوصف، واعتمد على الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، والعينة عشوائية.

نتائج الدراسة

- وجود جميع أنماط الثلاثة (الديمقراطي، الأوتوقراطي والمصانع).

¹ ناصر محمد إبراهيم مجعي: الأنماط القيادية في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين، أطروحة مكملة لنيل شهادة الماجستير الآداب في علم النفس، السعودية، 2004

- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين درجات النمو المهني وأنماط القيادة وإن أعلى النسب بين الأنماط هو النمط الديمقراطي يليه النمط الأوتوقراطي، حيث مستوى دلالتها عند المستوى (0,01)، بينما النمط الترسلّي عند مستوى الدلالة (0,05).
 - لا يوجد أثر لتفاعل الخبرة ونوع المؤهل التعليمي على مستوى النمو المهني.
- التعليق:** تتفق هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في متغير الأنماط القيادية والمنهج المستخدم والاستبانة بينما تختلف في أهداف الدراسة وعينة الدراسة ومجالات التطبيق، حيث أن هذه الدراسة أقيمت في مؤسسات صناعية، أما دراستنا فكانت في مؤسسة خدماتية.
- وقد تم الاستفادة منها في وضع الإطار النظري وتحديد المفاهيم وضبط متغير القيادة¹.

الدراسة الثالثة: لحسين مرضي الدوسري: بعنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين بالسعودية 2013.²

- انطلق الباحث من تساؤل رئيسي مفاده ما علاقة أنماط القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين، وتدرج عنه تساؤلات فرعية:
- ما الأنماط القيادية السائدة في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين؟
 - ما مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموظفين حول محاور الدراسة تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية؟
 - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين؟

حيث تهدف هذه الدراسة إلى البحث عن:

- الأنماط القيادية السائدة في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين.
- مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين.

¹ ناصر محمد إبراهيم مجمعي: مرجع سابق.

² حسين مرضي الدوسري: الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر الموظفين، بالسعودية، 2013.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين.
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموظفين نحو محاور الدراسة وفقا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.

المنهج وأدوات الدراسة:

قد اعتمد في دراسته على المنهج الوصفي، واستعمل الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

نتائج الدراسة:

- توفر الرضا الوظيفي بدرجة متوسطة وذلك بمتوسط حسابي (3,30) من 5.
- النمط الأوتوقراطي هو النمط السائد ثم النمط التشاوري ثم النمط الحر.
- وجود علاقة عكسية بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي الأوتوقراطي.
- وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي التشاوري.
- وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي الحر¹.

التعليق: تتفق هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في متغير الأنماط القيادية وكذا المنهج المتبع وأداة جمع بيانات الاستمارة واختلفت في أهداف الدراسة ومجالات الدراسة.

وقد أفادتنا هذه الدراسة في اختيار أداة الدراسة وبناء الإطار النظري للدراسة الحالية.

¹ حسين مرضي الدوسري: مرجع سابق.

الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى: "لمنير لواج" دور القيادة الإدارية في تفعيل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية" دراسة ميدانية بشركة إنتاج الكهرباء سونلغاز جيجل 2006 - 2007 لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال.¹

انطلقت هذه الدراسة من التساؤل التالي:

- ما هو الدور الذي تضطلع به القيادة الإدارية لتفعيل إستراتيجية الموارد البشرية متنوعة الخبرات والكفاءات والاهتمامات في منظمات الأعمال المعاصرة؟

وقد حاول الإجابة عن هذا التساؤل من خلال طرح الفرضيات التالية:

- يساهم وجود بناء إستراتيجي متكامل لدى القادة الإداريين في تفعيل إستراتيجية الموارد البشرية.
 - إن تنمية الاتصالات بين الإداريين والمرؤوسين يحقق فعالية إستراتيجية الموارد البشرية.
 - يساهم تحفيز المرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرار في ضمان فعالية إستراتيجية الموارد البشرية.
- وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة مقومات إستراتيجية الموارد البشرية والدور الذي يلعبه أعضاء الإدارة العليا والوسطى في تفعيلها.

منهج الدراسة:

اتبع الباحث المنهج الوصفي وكذلك المنهج التاريخي في الإطار النظري ومنهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي، وكذا المنهج الإحصائي في جمع ومعالجة البيانات.

نتائج الدراسة:

من أهم النتائج التي توصل إليها نجد:

¹ لواج منير: دور القيادة الإدارية في تفعيل استراتيجية الإدارة: أطروحة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجزائر، 2006-2007.

- أن القيادة الإدارية لشركة إنتاج الكهرباء تولى أهمية كبيرة للعنصر البشري في العمل وتتعاون مع مصلحة الموارد بشكل كبير من أجل تحقيق أهداف استراتيجية للموارد البشرية، كما توصلت إلى أن فرضيات البحث كانت كلها مقبولة بصفة جزئية.

بالنسبة للفرضية الأولى: وجدت أن السياق الاستراتيجي المتكامل التي تنتهجه إدارة الشركة يؤدي إلى زيادة جميع مؤشرات فعالية استراتيجية الموارد البشرية ما عدا بعض المؤشرات الخاصة بالرضا الوظيفي.

الفرضية الثانية: وجد أن تنمية اتصالات القادة الإداريين لمرؤوسيهم يؤدي إلى زيادة جميع مؤشرات فعالية استراتيجية الموارد البشرية.

كما تم قبول الفرضية الثالثة أي أن التحفيز وإشراك القادة الإداريين لمرؤوسيهم يساهم في تفعيل إستراتيجية الموارد البشرية¹.

التعليق: تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في متغير القيادة، وكذا في منهج الدراسة (المنهج الوصفي) وأدوات جمع بيانات الاستثمارات واختلفت في مجالات الدراسة وأهداف الدراسة.

وقد أفادتنا هذه الدراسة في وضع الإطار النظري وصياغة أسئلة الاستمارة وجمع المراجع وصياغة الفرضيات.

الدراسة الثانية: فرخة ليندة: أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج جيجل 2008-2009 رسالة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية.²

انطلقت الباحثة من تساؤل رئيسي مفاده؛ ما طبيعة تأثير أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية في المنظمات؟

حيث تلمح هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الأسلوب القيادي ومستوى الأداء لدى الموارد البشرية في المنظمة وتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

¹ لواج منير: مرجع سابق.

² فرخة ليندة: أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، الجزائر، 2008-2009.

- التعرف على أهمية التي تعطي بها القيادة الإدارية داخل المنظمات، ومدى تأثيرها عليها من حيث تماسك الجماعة وتعاونها لإنجاز المهام المطلوبة.
 - تركيز الاهتمام على الأساليب القيادية وانعكاساتها على سلوك الموارد البشرية ومستوى أدائهم.
 - التعرف على مستويات الأداء للعاملين بالشركة موضع الدراسة.
 - التعرف على الأساليب القيادية المطبقة في الشركة وتحديد طبيعة تأثيرها على أداء مواردها البشرية.
 - تزويد الشركة بما تم التوصل إليه في البحث من نتائج نظرية وتطبيقية يمكن أن تكون مفيدة لها.
- منهج وعينة الدراسة:** استعملت الباحثة المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي واعتمدت على العينة الطبقية العشوائية.
- الأدوات المستعملة:** الملاحظة، المقابلات، استمارة الاستبيان.

نتائج الدراسة:

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- الأسلوب الأكثر شيوعا في الشركة هو الأسلوب الديمقراطي.
- هناك علاقة جوهرية بين أساليب القيادة الإدارية السائدة في المؤسسة وأداء مواردها البشرية.
- هناك اختلاف في طرق تعامل القادة مع العمال في الشركة، فكل له أسلوبه الخاص في توجيه جماعته.
- التقليل من أهمية المورد البشري من طرف الشركة.
- يتأثر أداء العمال في الشركة بنوع الأسلوب القيادي المعتمد، حيث لوحظ اختلاف في مستويات الأداء بين مختلف المجموعات والفرق.
- الأسلوب الأوتوقراطي يؤثر سلبا على أداء العمال بالشركة.
- الأسلوب الديمقراطي يؤثر إيجابا على أداء العمال بالشركة.

لا يمكن القول أن هناك أسلوباً قيادياً يؤثر دائماً إيجابياً على أداء الموارد البشرية، كما لا يمكن القول أن هناك أسلوباً آخر يؤثر عليه سلباً، بل كل الأساليب يمكنها أن تؤثر إيجاباً أو سلباً، وذلك يعتمد أساساً على الموقف الذي يتم اعتمادها فيه¹.

التعقيب:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في متغير القيادة وكذا المنهج المتبع والأدوات المستعملة في جمع البيانات، واختلفت من حيث الأهداف ومجالات الدراسة وأن هذه الدراسة أقيمت في مؤسسة اقتصادية، أما دراستنا فكانت في مؤسسة خدماتية.

وقد تم الاستفادة منها في استخراج المؤشرات كالأداء، وكذلك في صياغة أسئلة الاستمارة وجمع المراجع.

الدراسة الثالثة لسبرينة مانع: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة²

مشكلة الدراسة:

انطلقت الدراسة من الطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- ما أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات؟

واندرج ضمن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي أهم استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في الجامعات؟
- ما المقصود بالأداء البشري، وما هي الاستراتيجيات التي يمكن للجامعة أن تتبناها لرفع في مستوياته؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الإستراتيجية التدريبية وأداء

الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة؟

¹ فرخة ليندة: مرجع سابق.

² سبرينة مانع: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعة، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير بسكرة.

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الإستراتيجية التطويرية وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة؟
 - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إستراتيجية الإبداع الوظيفي وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة؟
- منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث تم دراسة حالة الأساتذة والموظفين والإداريين بالجامعات: محمد خيضر، عباس لعزور خنشلة والعربي بن مهدي أم البواقي البالغ عددهم 3676.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى محاولة تأكيد النقاط:

- اعتبار المورد البشري أصلا استراتيجيا من أصول المؤسسة والمحرك الأساسي لباقي مواردها والموجه الأول لأدائها.
- التأكيد على أهمية المورد البشري وضرورة التوجه الاستراتيجي في تنميته بالجامعات باعتباره أحد الركائز الأساسية لتحقيق التمييز الذي يشكل مطلب أساسي للرقى بالجامعة والمجتمع.
- محاولة الفصل بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية التي لخصها أغلب الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع في الإستراتيجية التدريبية واعتبار أن مصطلح تنمية هو التدريب.
- تقديم مقارنة نظرية حول محاولة استخدام كل من بطاقة التقييم المتوازن لأداء الموارد البشرية.
- التأكيد على ضرورة استخدام الجامعات للأساليب الإدارية الحديثة في تنمية مواردها البشرية
- الكشف عن واقع تنمية الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية والاستراتيجيات المعتمدة فيها أيضا تحديد مستويات أداء هيئاتها التدريبية والإدارية ونوعية الأثر والعلاقات بينهما.

نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها:

- أكدت الدراسة أن كل من التدريب، التعليم التنظيمي، التطوير والإبداع تمثل استراتيجيات عامة تتبناها الجامعات محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين وإداريين.
- أكدت الدراسة أنه على الرغم من أهمية استراتيجيات: التدريب، التعليم التنظيمي، التطوير والإبداع في تنمية وتجويد العنصر البشري في الجامعات مثل الدراسة ودورها في الرفع من

مستويات أدائه إلا أن هناك بعض القصور في ممارسات هذه الإستراتيجية والتي قللت نوعاً ما من فعاليتها¹.

التعليق:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في متغير تنمية الموارد البشرية، وكذا المنهج المتبع واختلفت في مجالات الدراسة وأهداف الدراسة، وقد أفادتنا هذه الدراسة في معرفة أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد ومعرفة أهم الاستراتيجيات التنموية المتبعة، أي أفادتنا في الإطار النظري وبعض مؤشرات التنمية كالأداء، التدريب والإبداع، كذلك في الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية.

¹ سدرينة مانع: مرجع سابق.

خلاصة

تطرقنا في هذا الفصل إلى تحديد الإشكالية وصياغة الفرضيات التي تعتبر بمثابة الوصل بين الجانب النظري والجانب الميداني، ثم ذكرنا المبررات التي دفعت بنا إلى اختيار هذا الموضوع وإبراز أهمية الموضوع وأهدافه وتحديد المفاهيم الأساسية والمفاهيم ذات الصلة، وفي الأخير تم استعراض الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الأنماط القيادية

تمهيد:

- 1- أهمية القيادة
 - 2- عناصر القيادة
 - 3- مبادئ القيادة.
 - 4- وظائف القيادة.
 - 5- مصادر قوة القائد.
 - 6- المهارات القيادية.
 - 7- الأنماط القيادية.
 - 8- معوقات القيادة.
- خلاصة الفصل.

تمهيد:

تمثل القيادة عنصر هام في نجاح أو فشل أي مؤسسة، وقد جمع علماء الإدارة على أهميتها ودورها الأساسي في تنسيق المهام داخل المؤسسة، ونظرا لأهميتها ودورها الفعال وأثرها على أفراد الجماعة والمنظمة حظيت باهتمام الكثير من الباحثين وأثارت الكثير من الخلافات والنقاش وتباين مفهومها من مدرسة فكرية إلى أخرى ومن باحث إلى آخر، وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى أهم محتويات القيادة بدءا من أهميتها، عناصرها، مبادئها، وظائفها، مصادر قوة القائد أهم المهارات القيادية وأنماط القيادة وأيضا أهم المعوقات التي تتعرض لها.

1- أهمية القيادة:

للقيادة أهمية كبيرة ودور فعال في الجانب التنظيمي يبرز في النقاط التالية:

- تمثل القيادة حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنشأة وتطوراتها المستقبلية.
- تنمي القيادة الأفراد وترعاهم باعتبارهم أهم مورد في المنشأة كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم¹.
- تحقق القيادة درجة عالية من التعاون بين الأفراد والمرؤوسين وبين الأفراد ورئيسهم.
- تمكن القيادة من الوصول إلى درجة عالية من التناسق بين أجزاء العمل الواحد الذي يشرف عليه الرئيس وبينه وبين غيره من الأعمال الأخرى².
- تساهم في حل النزاعات التي تحدث داخل المؤسسة والسيطرة على سلوك العاملين.
- تواجه الأخطار والأزمات التي تتعرض لها المؤسسة وتعجز على التخلص منها³.
- تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية لما تملكه من قوة التأثير وتحديد الأهداف الرئيسية.
- تنسيق الجهود الجماعية والفردية لتنفيذ سياسة المنظمة⁴.
- تكيف المنظمة وفق التغيرات التي تحيط بها حتى تتكيف مع البيئة.
- تنمي وتدريب وترعى الأفراد باعتبارهم أهم مورد للجماعة كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- تدعم القوى الإيجابية وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان⁵.
- ومن ثم يمكن القول أن دور القيادة لا يقتصر على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها فقط، بل لديها دور مهم وفعال في الجانب الاجتماعي والإنساني للإدارة والتنسيق بين مختلف أجزائها من أجل تحقيق الأهداف

¹ عبد الرحمان سيار: القيادة الفعالة، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2013، ص130.

² مصطفى يوسف كافي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، مبادئ الإدارة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص249.

³ عبد الرحمان عيسوي: علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص150.

⁴ حسن حريم: السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد في المنظمات"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1994، ص264.

⁵ عدنان يوسف الحتوم: علم النفس الاجتماعي، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص38.

المرسومة والربط بين مختلف الوظائف والعلاقات داخل التنظيم ما يضمن السير الحسن للمؤسسة.

2- عناصر القيادة:

تنقسم العناصر التي تؤثر على العملية القيادية إلى أربعة عناصره أساسية وهي القائد، جماعة العمل، الموقف والأهداف حيث نجد:

2-1 القائد: يعد القائد من أهم العناصر لأنه يؤثر في الأفراد ويحقق لهم ما يرغبون ويلبي حاجاتهم وطموحاتهم¹، فالقائد هو الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات والقدرات التي تساعده في التأثير على الآخرين وتحفيزهم ودفعهم نحو تحقيق الأهداف².

2-2 جماعة العمل: وتمثل قوة نجاح المؤسسة وقيادتها الإدارية في حال تفاعلهم مع بعضهم البعض واستجابتهم لأوامر القائد الإداري³.

2-3 الهدف: يعتبر بمثابة النتائج التي تعمل المنظمة من أجلها من خلال استخدام الموارد المادية والبشرية والطاقات المتاحة، وهو الأساس المشترك بين القائد والعمال⁴.

2-4 الموقف: يعتبر الموقف عنصرا أساسيا في القيادة، حيث أن القائد يتفاعل مع مروضيه بوجود مواقف محددة⁵، فأى مؤسسة تتعرض لمجموعة من المتغيرات والتطورات التي تتطلب منها وضع استراتيجيات تتناسب مع كل موقف وظروف⁶.

¹ خالد عبد الوهاب الزيددين: مرجع سابق، ص49.

² علاء محمد سيد فنديل: مرجع سابق، ص16.

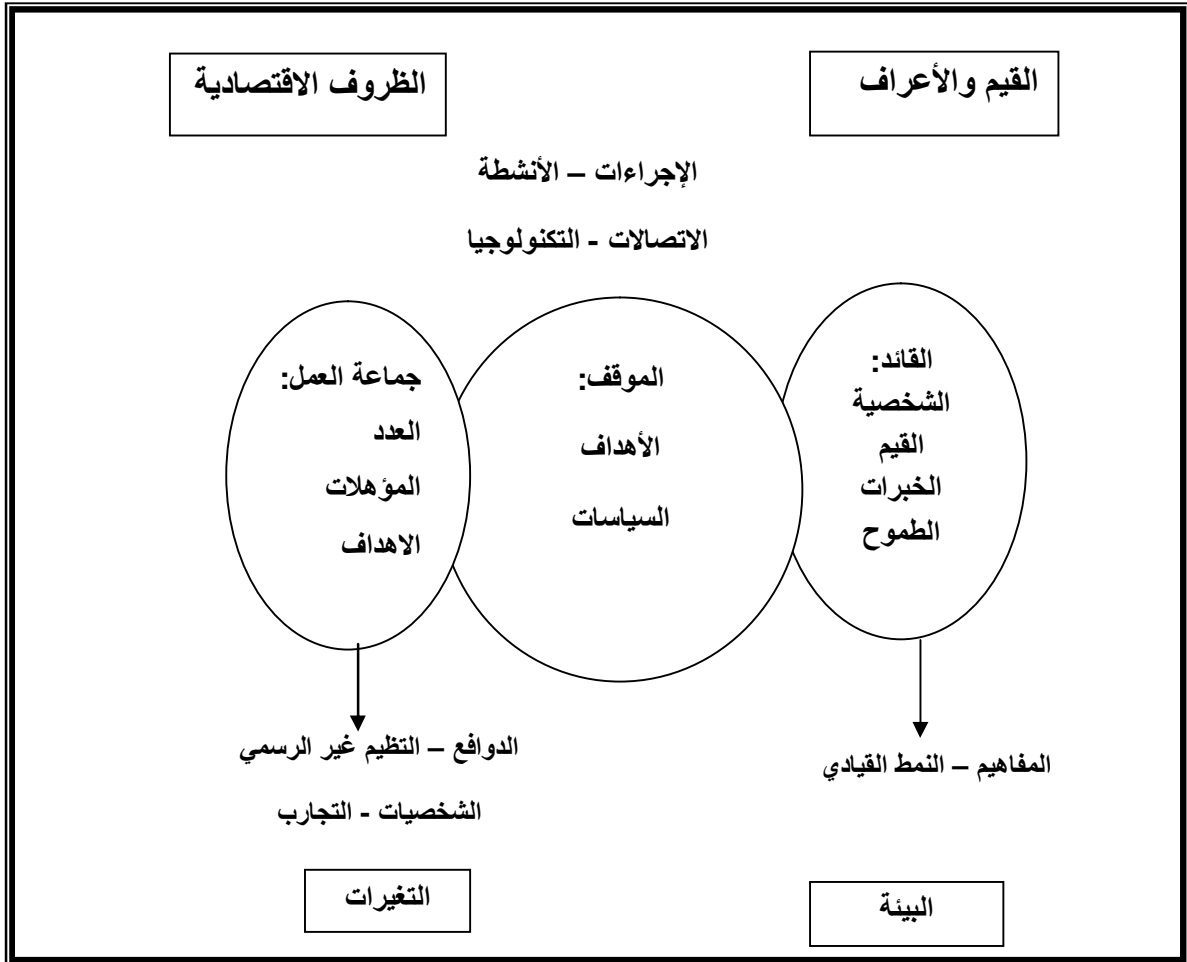
³ خالد عبد الوهاب الزيددين: مرجع سابق، ص49.

⁴ محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2006، ص269.

⁵ خالد عبد الوهاب الزيددين: مرجع سابق، ص50.

⁶ علي أحمد عبد الرحمان عياصرة: القرارات الإدارية في الإدارة التربوي، دار حامد للنشر، 2006، ص110.

الشكل رقم (01): يوضح العناصر المؤثرة في عملية القيادة



المصدر: عدي عطا حمادي: القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2013، ص 20.

3- مبادئ القيادة:

هناك العديد من المبادئ والأسس التي يجب توفرها في القائد باعتباره أساس العملية القيادية وتتمثل أبرزها فيما يلي:

1-3 الرؤية والأسلوب: إن القائد قبل أن يقود الآخرين لا بد له أن يتمتع برؤية فائقة لذاته تكون مصدر الخبرات والإحساس بالقدرة على التمييز وتحقيق النجاح، أي أن لا بد للقائد أن يتمتع برؤية مستقبلية تساعده في عملية القيادة¹.

¹ نجم عبود: القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، دار صنعاء، الأردن، ط1، 2011، ص51.

3-2 الأخلاق: إن الكفاءة إذا كانت ليس لها أخلاق لن تدوم طويلاً، فخصائص القائد وأخلاقه من أهم العوامل المساعدة على نجاحه¹.

3-3 الكفاءة: تتمثل في قدرة القائد على أداء مهامه وفق مستوى معين، أي قدرته على القيادة ورسم مختلف الخطط والسياسات، هذه الأخيرة لا تأتي إلا من خلال المعرفة الفنية التي تتطلب إنجاز المهام العملية، والمعرفة التكتيكية الواسعة التي تتطلب بدورها استخدام الأجهزة والمعدات، وذلك من أجل تحقيق الأهداف².

3-4 تحمل المسؤولية: إن تحقيق الأهداف المنشودة لا يتم إلا من خلال تحمل القائد للمسؤولية التي تعد قيمة مهنية لا تتحقق إلا بتعظيم الجهود والأنشطة لذلك لا بد من تطوير القيادة لعمالها من أجل المشاركة في تنفيذ الأعمال³.

3-5 الكاريزما: إن القائد بحاجة إلى شخصية كاريزمية قوية وجذابة ومقنعة تساعده على تبيد المخاوف والقلق والمقاومة لدى الأفراد وكل هذه المواقف لا يمكن للشخصية العادية أن تبدها.

3-6 الذكاء العاطفي: ما يميز القائد هو أن المعامل العاطفي يكون عالياً ما يؤهله للتأثير في الذين يعملون معه والذكاء العاطفي هو القدرة على فهم واحترام عواطف الآخرين والتأثير بها والاستجابة الذكية لها، وهذه السمة تقرب القائد من العاملين معه وتزيد فاعلية الفريق⁴.

ومن ثم يمكن القول أن للقائد عدة مبادئ منها مبادئ رئيسة لا يمكن الاستغناء عنها ومنها ما هو ثانوي يزيد من فاعلية الدور القيادي للقائد وتأثيره، فكل قائد من أجل تأدية الدور القيادي بكفاءة وفاعلية يجب أن يتحلى بمجموعة من هذه المبادئ ويلتزم بها.

4- وظائف القيادة:

هناك عدة وظائف للقائد نذكر أهمها كما يلي:

- تنظيم الجماعة ومراقبة المتغيرات الناتجة عن جهودها.
- تقرير الأساليب والسبل التي تملكها الجماعة بغرض تحقيق أهدافها وتحديد أهداف وسياسة الجماعة.

¹ نجم عبود: مرجع سابق، ص52.

² السيد عبد العزيز البهواشي: معجم مصطلحات الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي، عالم الكتب، مصر، ط1، 2007، ص82.

³ محمد الصيرفي: القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي، مصر، ط1، 2007، ص149.

⁴ نجم عبود: مرجع سابق، ص76.

- منح الثواب وإنزال العقاب على كل من يستحقه.
- الحكم في علاقات الصراع داخل الجماعة وحل النزاعات والخلافات¹.
- تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل موقف استنادا على ما يتمتع به القائد من حكمة وإدراك.
- توزيع المسؤوليات بين الأفراد والتنسيق بين الحاجات بما يحقق المصالح الجمعية.
- العمل على الوصول إلى الأهداف النهائية².
- تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة خاصة إذا كانت تلك المواقف مجهولة أو غامضة ولا يسهل فهمها.
- توجيه أفراد الجماعة أثناء العمل وتحذيرهم من الوقوع في الأخطاء.
- تمثيل الجماعة رسميا والتعبير عنها أمام الغير فبالإضافة إلى التمثيل الرسمي فإن القائد هو الفكرة التي تؤمن بها الجماعة مجسدة في شخصيته³.
- ومن ثم نستخلص أن القائد يقوم بعدة وظائف أهمها وظيفة التخطيط والتنظيم والمراقبة وذلك من خلال تحديد الأهداف ووضع السياسات والاستراتيجيات ومراقبة العمل وتقييم النتائج بالإضافة إلى أن القائد هو من يقوم بوظيفة اتخاذ القرار وإيجاد البديل الأمثل من بين البدائل، وهو الممثل الرسمي للجماعة داخل المؤسسة وخارجها، وأهم وظيفة من بين وظائف القائد هي وظيفة التنسيق، حيث يعمل التنسيق بين جميع هذه الوظائف من جهة وبين أفراد الجماعة من جهة أخرى كل ذلك من أجل توجيه الجماعة نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وعليه فإن القائد يعتبر قلب الوظيفة الإدارية والأساس الذي تقوم عليه.

5- مصادر قوة القائد:

يستمد القائد قوته من مصدرين أساسيين هما:

- 5-1 السلطة الرسمية:** وهي مرتبطة بالمنصب ومن مظاهرها نجد:
- 5-1-1 قوة المكافأة:** هذه القوة مصدرها توقعات الفرد أن قيامه بعمله بالوجه المطلوب وإطاعته لرئيسه يعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل الرئيس.

¹ نوري منير: المرجع السابق، ص293.

² زيد منير عبودي: القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2007، ص17، 18.

³ عادل ثابت: الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص154، 155.

5-1-2 قوة الإكراه: هذه القوة مصدرها الخوف وهي متصلة بتوقعات الفرد من أن تقصيره في تأدية مهامه وواجباته أو عدم إطاعته لرئيسه سيعود عليه بنوع من العقاب المادي أو المعنوي من قبل الرئيس¹.
5-1-3 القوة الشرعية: مصدر القوة هنا هو المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري والصلاحيات المخولة له من الوظيفة حسب موقعها، فالوظيفة الأعلى تمارس السلطة قانونية على الأدنى منها².

5-2 قوة التأثير: هي مرتبطة بالشخص نفسه ومن مظاهرها:

5-2-1 قوة التخصص (القوة الفنية): مصدر هذه القوة هو امتلاك القائد للمعرفة والخبرة والمهارة وتميزه عن غيره من الأفراد.

5-2-2 قوة الإعجاب: يحصل عليها القائد نتيجة إعجاب تابعيه ببعض سماته الشخصية، بحيث تشدهم إليه نتيجة توفر الجاذبية في شخصية القائد³.

5-2-3 القوة المبنية على امتلاك المعلومة: تنتج هذه القوة نظرا لتمتع القادة بصلاحيات الوصول إلى مصادر المعلومات ومعرفتهم بالخطط وسياسات المنظمة والتي تعتبر أمور هامة وسرية في بعض الأحيان⁴.

ومنه نستخلص أن لكل قائد قوة يؤثر بها على مرؤوسيه تسمح له بقيادتهم وتوجيههم وكسب رضاهم وتعاونهم لتحقيق الأهداف المسطرة سواء امتلك القائد هذه القوة عن طريق السلطة الممنوحة له أو عن طريق قدرته على التأثير

6- المهارات القيادية:

يتميز القائد بصفات ويمتلك مهارات قيادية تجعله قادرا على التأثير في سلوك التابعين ويمكن تصنيف المهارات القيادية إلى أربع مهارات كالاتي:

6-1 المهارات الفنية: تتمثل هذه المهارات في قدرة القائد ومعرفته المقنعة للأشياء أو العلوم أو التخصص إضافة إلى أن المهارات الفنية تكمن في فهم ومعرفة نوع العمل الذي تؤديه المؤسسة ومختلف

¹ فريد توفيق نصيرات: إدارة منظمات الرعاية الصحية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص277.

² محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002، ص259.

³ معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان 2008 ص143.

⁴ محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص259.

الأهداف التي تتطلع إلى تحقيقها حتى يتمكن القائد من تأدية مهامه بشكل جيد وهذه كلها قدرات مكتسبة تأتي عن طريق الدراسة والخبرة والتكوين سواء قبل الالتحاق بالعمل عبر الدروس التعليمية أو أثناء العمل عبر برامجها التكوينية مصممة لذلك¹.

6-2 المهارات الإنسانية: هي القدرة على تفهم سلوك العاملين ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقاتهم وكذلك العوامل المؤثرة على سلوكهم وهذه المهارة تمكن القائد من القدرة على التعامل معهم وإشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم وتحقيق أهدافهم وأهداف العمل².

6-3 المهارات الفكرية: هي المهارات التحليلية وتعرف بأنها قدرات التصور الذهني والعقلي للأمور المحيطة بالقائد في المؤسسة وللمتغيرات الداخلية والخارجية والعلاقة القائمة بينهما، وما تأثيره على نشاط المؤسسة، فالغرض منها رؤية المؤسسة ككل وإدراك القائد للعلاقات القائمة بين وظائفها ومكوناتها الفرعية وعلاقاتها مع باقي الأنظمة الأخرى³.

6-4 المهارات التنظيمية: هي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس نظام متكامل ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود وإدراك وفهم جميع اللوائح والأنظمة⁴.

ومن ثم فالقائد لا بد أن يتمتع بمجموعة من المهارات تمكنه من تأدية عمله على أكمل وجه ، من بين هذه المهارات الإنسانية القدرة على فهم سلوك العاملين والاهتمام بدوافعهم حسب ما أشارت إليه نظرية العلاقات الإنسانية، حيث نجد أن بعض هذه المهارات تكتسب عن طريق التعلم والخبرة والتكوين وهذا ما أشارت إليه النظريات السلوكية والبعض الآخر غير مكتسب ولا يمكنه كل الأشخاص بل يتميز به القائد عن غيره كالمهارات الفكرية حسب ما أشارت إليه نظرية السمات.

¹ معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد: مرجع سابق، ص142.

² سامر جلد: السلوك التنظيمي في النظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص147.

³ سهيل أحمد عبيدات: القيادة " أساسيات، نظريات، مفاهيم، عالم الكتب للحديث، الأردن1، 2007، ص18.

⁴ بشير العلق: القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص15.

7- الأنماط القيادية:

توجد عدة تقسيمات لأنماط القيادة وذلك باختلاف المعايير ووجهات النظر ومن أهم هذه التقسيمات وأكثر شيوعاً التقسيم الكلاسيكي الذي يقسم القادة بناءً على أسلوب القائد وطريقته في التأثير. حيث يحصر هذا التقسيم الأنماط القيادية في ثلاث أنواع وهي: النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي والنمط الحر.

7-1 النمط الأوتوقراطي (التسلط، الاستبداد)

إن كلمة أوتوقراطي هي في الأصل كلمة لاتينية تعني حكم الفرد الواحد¹. والقائد الأوتوقراطي هو القائد الذي يجمع كل السلطات في يده وينفرد بها من خلال وضع الاستراتيجيات واتخاذ أغلب الإجراءات والقرارات عبر خطوط المؤسسة، فهو يراجع كل أعمال وأساليب الرقابة باستمرار وتسلط على الأفراد ولا يقبل إلا بالامتثال لأوامره² فالقائد المتسلط دائماً يجبر مرؤوسه على إتباع تعليماته دون أي استفسار أو تساؤل، فهو من يقوم بصنع القرار ويهتم بالعمل ويركز على النتائج لذلك تجده ممتازاً في عمله ومستوى إنتاجيته ولكنه ضعيف في العلاقات الإنسانية³.

7-1-1 مواصفات القائد الأوتوقراطي⁴.

- الاعتزاز بالنفس.
- الثقة المطلقة بالنفس.
- الكبرياء.
- عدم الاعتراف بخطأه.
- القسوة حيث لا يبالي بشعور المحيطين به.
- يبحث عن القوة والنفوذ بأي ثمن.
- الاحتفاظ بأسراره وأسرار العمل لذاته.

¹ عبد فليح فاروق: السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، 2005، ص 232.

² عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2010، ص 104.

³ محمد حسين الوجمي: القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص 173.

⁴ بشير العلق: تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 101.

- يلقي اللوم على معاونيه في حالة الفشل ويعمل على التقدير لنفسه في حالة النجاح.

2-1-7 أشكال القيادة الأوتوقراطي:

يميز بعض علماء الإدارة بين ثلاثة أشكال للنمط الأوتوقراطي وهي كالتالي:

أ- **القائد الأوتوقراطي المتسلط:** يمثل أعلى درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفاً في استبداديته بالإضافة إلى أنه لا يفوض سلطته لأحد غيره إطلاقاً، كما يحاول باستمرار توسيع نطاق صلاحياته لتكون كل الأمور تحت سيطرته ويتبع هذا القائد الإشراف المحكم أو الوثيق لعدم ثقته بالمرؤوسين¹.

ب **القائد الأتوقراطي الخير:** يتصف القائد الأتوقراطي الخير بكونه يثق في نفسه وفي طريقة أدائه للعمل، وهو أقل قوة من القائد الأتوقراطي السلمي في تعامله مع مرؤوسيه²، ويحاول استخدام الكثير من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية من خلال الإثراء وأيضاً العقاب الخفيف لكي يكسب ولاء المرؤوسين ويجعلهم خاضعين لأوامر³.

ج- **القائد الأتوقراطي اللبق:** على الرغم من أن سلوك القائد من هذا الطراز سلوك أوتوقراطي، إلا أنه يتميز باللباقة في التعامل مع مرؤوسيه من خلال اعتماده على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل، ومرونته في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل⁴، تدعى كذلك القيادة المناورة وهذا الشكل من القادة يوهم مرؤوسيه بأنه يشركهم في اتخاذ القرار والواقع هو أنه انفرد باتخاذ القرار بنفسه⁵ وحسب اعتقاد هذا القائد مشاركة المرؤوسين في أداء المهام وصنع القرار هي وسيلة غير علمية وغير مجدية وهو يحتفظ بسلطته في اتخاذ القرار⁶.

3-1-7 مزايا القائد الأوتوقراطي:

على الرغم من الأسلوب التسلطي الذي يستخدمه القائد الأوتوقراطي وإهماله لأفكار العمال وأرائهم إلا أنه له مزايا ومنها ما يلي:

¹ نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة، الأردن، ط3، 1999، ص155.

² نواف كنعان: مرجع سابق، ص160.

³ فانتن عوض الفوز: القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ص146.

⁴ نواف كنعان: مرجع سابق، ص 162.

⁵ نس عبد الباسط عباس: إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص187.

⁶ بلال خلف الدكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص155.

- يكون هذا النمط ايجابيا في حالات العمل الروتيني الخاضع لقواعد ومعلومات محددة وواضحة ويكون بجدواها¹ خط السلطة مفهومها، فينتقل المرؤوسين أن تكون السلطة مركزة مقتنعين.
- أثبتت الكثير من الدراسات أن هذا الأسلوب هو الأكثر ملائمة للتعامل مع بعض النوعيات من الموظفين الذين لا تجدي الأساليب الحكيمة في إقناعهم، حيث يزيد من كفاءتهم وفعاليتهم وبالتالي يحول دون ضياع الجهد والوقت على المستوى التقني².

7-1-4 عيوب القائد الأوتوقراطي:

تتمثل عيوب النمط الأوتوقراطي فيما يلي:

- تركيز القائد الأوتوقراطي السلطات في يده وانفراده في اتخاذ القرار يفرض عليه أن يكون خيرا وملما بكل الأمور، الأمر الذي يصعب تحقيقه في الواقع العملي مما يعيق انجاز العمل³.
- استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى اعتماد العاملين الدائم على القائد مما يضعف ثقة العاملين بأنفسهم ويجعل موقفهم ضعيفا اتجاه حل المشكلات ومواجهتها.
- يؤدي هذا الأسلوب إلى إضعاف الروح المعنوية لدى العاملين لأن العامل لا يحتاج من التنظيم إلى الجانب المادي فقط، بل هو بحاجة إلى الرضا النفسي والحاجات الاجتماعية الأخرى.
- إن الأسلوب الإشراف والمراقبة الشديدة على العاملين يؤدي إلى إثارة غضبهم مرضهم وقتل روح المبادرة والإبداع والابتكار لديهم.
- الاتصال النازل من الأعلى إلى الأسفل يؤدي إلى فتح فجوة بين القائد ومرؤوسيه ويؤدي إلى عدم تحقيق التفاهم والتعاون وإثارة الغلاف والعداء، وتشكيل جماعات غير رسمية، لتنبه القائد بضرورة إشباع حاجاتهم⁴.

7-2 النمط الديمقراطي: يؤمن القائد في هذا النمط بأن دور الاجتماعي يقتضي منه فرض بعض

الاتجاهات والمعتقدات والقيم التي توصف بأنها ديمقراطية⁵، ويعتمد القادة الديمقراطيون أساسا على

¹ نواف كنعان: مرجع سابق، ص167.

² بلال خلف سكارنة: مرجع سابق، ص 155.

³ نواف كنعان: مرجع سابق، ص159.

⁴ علي عياصرة ومحمد محمود الجودة الفاضل: الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ص200.

⁵ ابراهيم جابر السيد: قاموس علم اجتماع وعلم النفس، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2013، ص283.

العلاقات الإنسانية بينهم وبين المرؤوسين والتي تقوم على إشباع الحاجات وخلق التعاون¹، ويمارس القائد في هذا النمط المشاركة في اتخاذ القرار والسلطة والمسؤولية وتبادل الأداء مع أفراد الجماعة².

7-2-1 مواصفات القائد الديمقراطي:

يتصف القائد الديمقراطي بالصفات التالية³:

- تشجيع الأفراد على مناقشة سياسة الجماعة واتخاذ القرار.
- يقدم شرح عام لخطط عمل الجماعة..
- يترك حرية الأفراد في اختيار الزملاء وتقييم العمل.
- يشارك في العمل مثل باقي أفراد الجماعة.
- يكون نقده أو مدحه للأفراد مبنيا على أسس موضوعية.
- ينسق الجهود بين العاملين.

7-2-2 مزايا القائد الديمقراطي: يتميز القائد الديمقراطي بمزايا كثيرة أهمها:

- مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار وسماع وجهة نظرهم وأفكارهم ومعرفة مشاكلهم يخلق جسر تفاهم بين القائد والمرؤوسين.
- تساعد القيادة الديمقراطية على تنمية مهارات المرؤوسين وتحسين الاتصال فيما بينهم⁴.
- تؤدي إلى شعور العاملين بالأمن والاستقرار في العمل وبذلك يسود جو الرضا عن العمل والارتياح بين العاملين.
- يقود هذا النمط العلاقة بين القائد والمرؤوسين ويخلق الثقة ، مما يساعد على التقريب بين أهداف المنظمة والعاملين.
- يتيح هذا الأسلوب للمرؤوسين الفرص في التقدم والنمو واستخدام قدراتهم ومواهبهم ويؤدي إلى الاستغلال الأمثل لطاقتهم وقدراتهم وتسخيرها⁵

7-2-3 عيوب القائد الديمقراطي: رغم مزايا النمط القيادي الديمقراطي إلا أنه ليس خاليا من العيوب

وتتمثل عيوبها فيما يلي:

¹ نواف كنعان: المرجع السابق، ص182

² طارق كمال: علم النفس المهني والصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2007، ص187.

³ محمد شحاتة ربيع: مرجع سابق، ص296.

⁴ فائق عوض الغزو: مرجع سابق، ص137.

⁵ محمود سليمان العميان: مرجع سابق، ص153.

- يمكن أن يشكل القيادة الديمقراطية مظهر التنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها مركزه كما أن المبالغة في التفويض يمكن أن يؤدي إلى خروج المسؤوليات من يد القائد إلى المرؤوسين.
 - يمكن أن يستخدم القائد النمط الديمقراطي كغطاء فقط، وليس بشكل فعلي وهذا ما ينزع الثقة بينه وبين مرؤوسيه ويؤدي إلى نشوء الصراعات¹.
 - اهتمام القائد البالغ بالعاملين في هذا النمط قد ينعكس بشكل سلبي على الإنتاج حيث إذا تغلبت أهداف العاملين على أهداف المنظمة كذلك معارضا للمصلحة العامة².
- 3-7 النمط الحر:** يتصف هذا النمط من قيادة بترك الحرية الواسعة للمرؤوسين في تحديد الأهداف واختيار طرق العمل وتنفيذ المهمات ويندرج في إطار هذا النمط القادة الذين ليست لهم القدرة على تحمل كامل المسؤولية أو أنهم يرغبون بالتخلص من جزء من أعباء العمل، لذلك تركز اهتماماتهم في المتابعة والإسناد عند الضرورة³.
- 1-3-7 مزايا النمط الحر:** وتتمثل فيما يلي:

- عندما يكون المرؤوسين على قدر كبير من المعرفة والخبرة والاختصاص ويكون لديهم كفاءات عالية، بحيث يفوض لهم القائد السلطة يعملون بأقصى جهدهم من أجل إثبات جدارتهم له في انجاز العمل⁴.
- يمكن أن يكون هذا الأسلوب فعالا عندما تكون الظروف والمواقف ملائمة لتطبيقه، كأن يطبق في المنظمات العلمية ومراكز البحوث، حيث أغلب العاملين من العلماء والباحثين الذين تترك لهم الحرية في العمل والبحث وإجراء التجارب فقد يضعف القائد معنوياتهم في حال تدخله في أعمالهم⁵.

¹ محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص267.

² علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل: مرجع سابق، ص129

³ صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2013، ص143،144.

⁴ . نواف كنعان: مرجع سابق، ص256.

⁵ علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل: مرجع سابق، ص133.

7-3-2 عيوب النمط القيادي الحر: تتمثل فيما يلي:

- افتقار القيادة الحرة إلى الضبط والتنظيم ، وتتميز بزيادة حدة الروح الفردية لدى أعضائها مما يجعل من الصعب قيادتها نحو تحقيق الأهداف¹.
- من سمات هذا النمط ازدواجية الجهود وهدر الوقت وإهمال بعض النواحي الهامة في أوجه النشاط².

ومنه نستخلص أن لكل قائد نمط قيادي يتبعه وذلك حسب شخصيته وقدراته وطبيعة مرؤوسيه ونوع العمل إذ نجد القائد يتبع النمط الأوتوقراطي المتسلط الذي يحتكر السلطة ويمارس الضغط على العاملين ويجبرهم على الرضوخ لأوامره، أو يتبع النمط الديمقراطي الذي يعطي للمرؤوسين الحرية في التعبير عن أفكارهم وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، ويشركهم في اتخاذ القرارات أو يتبع النمط الحر الذي يعطي للمرؤوسين الحرية في تحديد الأهداف واختيار طرق العمل، كما أثبتت الدراسات أن طبيعة العمل لها دور كبير في تحديد النمط القيادي وكذا طبيعة الأفراد (المرؤوسين) إلى المواقف التي تمارس فيها سلطة العمل.

8- معوقات القيادة:

هناك العديد من عوامل تعرقل فعالية القيادة الإدارية وتتمثل أهم هذه المعوقات فيما يلي:

- طبيعة المنظمة التي قد لا تسمح بتنوع الأنماط القيادية أو الإدارية وضعف القدرة على التفاعل مع المتغيرات.
- طبيعة المدير أو القائد نفسه، حيث كثيرا ما تمثل صفات المدير أو القائد الشخصية عقبة أمام الإدارة الفعالة كالتردد في اتخاذ القرار والخوف من تحمل المسؤولية أو الدكتاتورية الزائدة عن الحد بحكم النشأة التنظيمية³
- افتقار القائد إلى الموضوعية وعدم تقبله للنقد الإيجابي المؤيد بأسباب موضوعية وشرعية في الحكم على الأشياء⁴.

¹نواف كنعان: مرجع سابق، ص256.

² علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط5، 2010، ص162.

³ عبد الرزاق الرحاحلة: السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص245.

⁴ علاء محمد سيد قنديل: المرجع السابق، ص 245.

- وجود اتجاهين متعارضين في الفكر الإداري الكلاسيكي الذي ينظر إلى القائد على انه رمز ومظهر للسمات المقبولة من جهة والفكر السلوكي الذي ينظر للقيادة على أنها مظهر من مظاهر العلاج الاجتماعي¹.
 - طبيعة الموقف ومدى وضوح المهام والإجراءات والأساليب وتعدد العمل وطبيعة المشكلة التي تفرض بعض القيود على اختيار القائد للأسلوب القيادي المناسب.
 - عدم التنسيق بين الدوافع والأهداف المتعارضة للعاملين والمتعاملين مع المؤسسة².
- ومن ثم نستخلص أن القيادة تتعرض لعدة صعوبات تعيق سيرها وتحد من فعاليتها منها ما يتعلق بالمنظمة وطبيعتها ومنها ما يتعلق بالقائد في حد ذاته، ومنها ما هو متعلق بموقف العمل وعليه فالقيادة الناجحة لا تتم إلا بالتنسيق بين ثلاث متغيرات أساسية طبيعية المنظمة ، القائد، والموقف.

¹ محمد عمر الزعي: محمد تركز البطانية: القيادة الإدارية ، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2014، ص42.

² عبد الرزاق الرحالة: المرجع السابق، ص246.

خلاصة الفصل:

من خلال المعلومات التي تطرقنا إليها في هذا الفصل استخلصنا أن للقيادة دور فعال في العملية الإدارية، حيث تمثل جوهرها وقلبها النابض، حيث تلعب دورا تنظيميا مهما وحساسا وتشمل عدة وظائف أساسية خاصة ما يتعلق بالتخطيط والتنسيق والإشراف والسعي لتحقيق الأهداف المسطرة ومنه فإن القيادة هي عملية فعالة مستمدة تعمل على تنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم بما يتوافق مع متطلبات التنظيم من أجل الوصول إلى أحسن نتيجة بأقل جهد وأقل وقت وتكلفة.

الفصل الثالث

تنمية الموارد البشرية

تمهيد

- 1- أسباب تنمية الموارد البشرية.
- 2- أهمية تنمية الموارد البشرية.
- 3- أهداف تنمية الموارد البشرية.
- 4- مجالات تنمية الموارد البشرية.
- 5- المسؤول عن تنمية الموارد البشرية.
- 6- استراتيجيات تنمية الموارد البشرية.
- 7- التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

إن التغيرات والتطورات الحديثة تستدعي موارد بشرية عالية المهارات وتمتلك قدرات علمية عالية للتفاعل مع هذه التطورات والتغيرات وهذا ما دفع بالعديد من المؤسسات بالاهتمام بموردها البشري واعتباره الحجر الأساسي التي تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها والمحافظة على بقائها واستمرارها فلماذا تعمل المؤسسة على إيجاد أفضل الطرق والأساليب من أجل تنميتهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وذلك من خلال التدريب وتحفيزهم على الإبداع والابتكار وذلك من أجل تحقيق أهدافها.

وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى مقومات تنمية الموارد البشرية وذلك من خلال معرفة أسباب تنمية الموارد البشرية أهميتها وأهدافها معرفة مجالاتها ومن المسؤول عنها بالإضافة إلى استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وأخيرا التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية.

1- أسباب تنمية الموارد البشرية.

إن تنمية الموارد البشرية أصبحت اليوم ضرورة لا بد منها خاصة في عصر التكنولوجيا والتحديات التي خلفتها ، ومن بين أهم وأبرز الأسباب التي ساهمت في بناء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات ما يلي:

- زيادة تعقد الوظائف ومهاراتها وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة.
 - الحاجة إلى تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخططة¹.
 - توجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم.
 - الحاجة إلى رفع مستوى الأداء من أجل رفع الإنتاجية².
 - الحاجة إلى موارد بشرية مهيئة لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسة في عدة مجالات³.
 - زيادة المشاكل الصناعية وارتفاع معدل الحوادث الصناعية.
 - محاولة تهيئة الفرص للموارد البشرية والارتقاء بها إلى وظائف أحسن⁴.
- وبالتالي نجد أن أسباب تنمية المورد البشري تبرز من خلال:
- الدور الذي تلعبه في اكتساب الأفراد مهارات وقدرات تزيد من قدرتهم على تأدية مهامهم بفعالية وكفاءة عالية وتأهلهم لتأدية مهامهم وكذلك تطوير قدراتهم الإبداعية ما يجعل المؤسسة قادرة على المنافسة المحلية وحتى العالمية.

2- أهمية تنمية الموارد البشرية:

إن تنمية الموارد البشرية لها أهمية كبيرة نذكر منها:

- القدرة على الإبداع والابتكار .
- تحسن أداء المؤسسة ورفع إنتاجيتها.
- تزيد من فعالية وكفاءة المؤسسة.

¹ محمد صالح الحناوي وآخرون: مقدمة في الأعمال والمال، الدار الجامعية، مصر، 1999 ص264.

² مجموعة من الخبراء: آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، منشورات المنظمة العربية للتنمية، مصر، ط2، 2007، ص26.

³ حسن إبراهيم بلوط: مرجع سابق، ص239.

⁴ عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص440.

- تواكب التطورات الحاصلة في الوظائف¹.
 - تنهض بقدرات الأفراد وتوجه طاقاتهم نحو اتجاهات ايجابية.
 - تكسب الأفراد مرونة في الأداء وتجعلهم قادرين على القيام بأي وظيفة حاضرا ومستقبلا.
 - تقدم منتجات عالية الجودة بأقل وقت وجهد وتكلفة مما يحقق رغبات الزبائن².
 - توفر الحماية الجيدة للموارد البشرية من المخاطر و إصابات العمل التي تحدث بسبب نقص المهارات في الأداء.
 - تعلم الأفراد سلوكيات ايجابية وترفع الروح المعنوية لديهم ما يخدم مصلحتهم ومصلحة العمل³.
- وبالتالي فإن أهمية تنمية المورد البشري تكمن في أهمية المورد البشري في حد ذاته ودوره الفعال في المؤسسة لما يملكه من طاقة ذهنية وفكرية وقابلية للتعلم والابتكار والإبداع تساهم في تحقيق مصالح المؤسسة عن طريق مواكبة كل ما هو جديد وابتكار الأجود وإرضاء المتعاملين والزبائن.

3- أهداف تنمية الموارد البشرية:

- تسعى اليوم جميع المؤسسات إلى تنمية مواردها البشرية وذلك لتحقيق جملة من الأهداف ننجزها فيما يلي:
- مواجهة التحديات الخارجية للمنظمة بفعالية سواء فيما يتعلق بالتقدم التكنولوجي أو في مجالات الإنتاج.
 - إحداث تغييرات في سلوكيات الأفراد ومهاراتهم واتجاهاتهم لتمكينهم من أداء أعمال جديدة⁴.
 - تزويد الموارد البشرية بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة.
 - تنمية أداء الموارد البشرية من أجل جعلها قادرة على ممارسة وظائف أعلى في المستقبل.
 - تعليم الموارد البشرية كيف تنمي جوانب القوة في أدائها الحالي للاستفادة منها بشكل أكثر مستقبلا.
 - تعليم الموارد البشرية كيف تلاقي جوانب الضعف في أدائها الحالي.
 - تكيف الموارد البشرية مع تغييرات البيئة⁵.

¹ نوري منير: مرجع سابق، ص331.

² محمد سعيد أنور: إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص182.

³ كامل بربر: إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل، لبنان، ط1، 2008، ص257.

⁴ مشرف فريد نصر: كيف تنجح في إدارة فريق العمل، دار الكتاب للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص91.

⁵ عمر وصفي عقلي: مرجع سابق، ص440.

- النقل من حوادث العمل وذلك نتيجة للمهارات التي تعلموها.
- تحفيز الأفراد لأداء أفضل من أجل الحصول على الترقيات.
- النقل من دوران العمل وزيادة ولاء العاملين¹.
- مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي خلفتها التطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطور في بيئة العمل.
- مساعدة العاملين على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة والحفاظ على القدرة التنافسية².

4- مجالات تنمية الموارد البشرية.

تتعدد أوجه ومجالات التنمية البشرية ولذلك تسعى كل مؤسسة إلى تداركها وتتمثل أهم مجالاتها فيما يلي:

4-1 التنمية الاقتصادية: ويقصد بها تنشيط الاقتصاد القومي من خلال زيادة القدرة الاقتصادية مع ضرورة استخدام كافة الموارد لغايات تشجيع الاستثمار وتطوير وسائل الإنتاج³.

4-2 التنمية السياسية: وتشير إلى تبني الدولة لسياسات خارجية وكذلك تطبيق القانون العام وضرورة الالتزام بالمواثيق والمعاهدات الدولية فالتنمية السياسية تؤدي إلى إحياء روح الابتكار والاستثمار والانتماء وتحقيق الاستقرار داخل الدولة.

4-3 التنمية الاجتماعية: وهي الارتقاء في الجانب الاجتماعي، وذلك من خلال تبني سياسات اجتماعية تساعد على تحقيق المستويات الاجتماعية وزيادة رفاهية الأفراد⁴.

4-4 التنمية البشرية: تعتبر التنمية البشرية مدخلا أساسيا لاستثمار الموارد البشرية وهي إحدى مرتكزات النمو الاقتصادي، فهي إحداث تغيير في شتى المجالات وزيادة المهارات والطاقات والمعلومات لدى أفراد المنظمة إذ تتعلق بخلق بيئة يستطيع فيها الأفراد بتنمية قدراتهم الكامنة، فهي ترتبط بالقدرات

¹ عادل حرحوش وآخرون: الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، جدار للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث للنشر، عمان، ط2، 2006، ص133، 134.

² عبد الرحمان توفيق: استراتيجيات الاستثمار البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 1996، ص40.

³ أمين ساعاتي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، مصر، 1998، ص24.

⁴ موسى اللوزي: التنمية الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط1، 2001، ص26.

والفعاليات والفرص المتاحة للأفراد¹، ومنه فتغيير وتطوير المنظمة يتطلب الاستثمار في تنمية الأفراد وتدريبهم من خلال التركيز على السياسات التعليمية الجديدة وربطها بالاحتياجات السوقية، كما يتطلب ضرورة توفير الخدمات الصحية والاجتماعية اللازمة لإشباع حاجات العاملين وتحفيزهم على العمل². ومن ثم فالفرد هو محور التنمية البشرية لذا يجب على المؤسسة العمل على تطويره من كل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية من خلال الاستخدام الكفء لرأس المال المتاح وخلق رأس مال بشري جديد والارتقاء بالأفراد إلى مكانة أفضل وبالتالي تنمية مهاراتهم وزيادة قدراتهم على الابتكار والإبداع.

5- المسؤول عن تنمية الموارد البشرية.

تعتمد مسؤوليات تنمية الموارد البشرية في معظم منشآت على أربع مستويات رئيسية هي كالآتي:

1-5 الإدارة العليا: تتحمل مسؤولية تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم التنمية البشرية في المؤسسة ومنه فإن كل تصرف ينتج عنه نمو وتقدم لقوة العمل فعليها مراجعة النظم، هيكل المؤسسة أساسية الموارد البشرية، خلق البيئة المناسبة التي يمكن أن ينجح ويزهر فيها الأفراد وتوفير الموارد المالية اللازمة والالتزام بخطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة ومتابعة القيام بالإجراءات³.

2-5 الإدارة الإشرافية: فهي تتحمل المسؤوليات الأساسية لضمان أن الأفراد يمكنهم تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية ويتمتعوا بفرص تعليم مستمرة لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الكامنة وهذه المسؤولية سواء منفردة أو بمساعدة جهة متخصصة وذلك بـ:

- عمل تشجيع وتدعيم واكتساب المهارات، المعرفة، الاتجاهات التي يحتاج الأفراد لكي يمكنهم أداء أعمالهم بشكل جيد.

- مراجعة أهداف العمل وتقييم الأداء لمساعدة الأفراد في تنمية مهاراتهم ومراجعة وتقييم النتائج.

- استخدام نظام الثواب والعقاب لتوجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السليمة⁴.

3-5 الجهة المتخصصة: وذلك إما عن طريق وظيفة متخصصة مسؤولة عن تنمية الأفراد وأحياناً تكون إدارة الأفراد هي المسؤولة وأحياناً أقسام التدريب سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

¹ بوحنيه قوي: تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ط1، 2008، ص127.

² موسى اللوزي: مرجع سابق، ص27.

³ محمد سمير أحمد: الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، ط1، 2009، ص79.

⁴ علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب، مصر، 2001، ص129.

4-5 الأفراد (المورد): على الفرد داخل المؤسسة أن ينمي معارفه من خلال ما يسمى بالتنمية الذاتية، أي أنه تقع عليه مسؤولية تعليم احتياجاته المرتبطة بالعمل وتغييرات وطموحات المستقبل الوظيفي¹. وبالتالي فالمؤسسة من أجل تنمية مواردها البشرية يجب أن تحقق التناسق والتكامل بين الإدارة العليا والإدارة الإشرافية والجهة المتخصصة والأفراد.

6- استراتيجيات تنمية الموارد البشرية: تهدف المؤسسات إلى تنمية ومواردها البشرية وذلك من خلال تطوير مهارات وقدرات مواردها البشرية باستمرار لضمان استمرارها وتحقيق أهداف وذلك عبر مجموعة من الاستراتيجيات نذكر منها:

6-1 الاستقطاب.

6-1-1 تعريف الاستقطاب.

" هو عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في سوق العمل والتي أوضحها تخطيط الموارد البشرية في ظل متطلبات إستراتيجية للمنظمة ثم العمل على توفيرها بأكبر عدد ممكن بالنوعيات والمواصفات المطلوبة"².

- " هو التصنيف المبدئية للعرض الكلي من الموارد البشرية المتوقفة والمتوفرة لملي وظيفة ما"³.

6-1-2 أهمية الاستقطاب: تبرز أهمية الاستقطاب فيما يلي:

- فتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة وأنه كلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفاء والأفضل من بين المتقدمين بأقل تكلفة متمكنة.
- قدرة المؤسسة على توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل وبناء وتطوير حياتهم الوظيفية⁴.
- أن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.
- استمرار عملية الإنتاج عن طريق ضمان وجود قوى كاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية في المنظمات التي يعملون فيها.

¹ محمد سمير أحمد: مرجع سابق، ص80.

² عمر وصفي عقلي: مرجع سابق، ص273.

³ هاشم حمدي رضا: تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص124.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية، مصر، ط1، 2007/ ص83.

- توفير المعلومات اللازمة للمتقدمين عن العمل والمنظمة التي يتوقع لها أن تؤدي الأعمال بفعالية.
- يمكن من خلال عملية الاستقطاب معرفة أي الوسائل التي يمكن استخدامها للحصول أفضل الموارد البشرية¹.

3-1-6 أهداف عملية الاستقطاب:

إن عملية الاستقطاب تستهدف تحقيق الموازنة بين خصائص الوظيفة ومؤهلات من يستعملها وتهدف إلى تحقيق ما يلي:

- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.
- حصر عمليات الاستقطاب التي يقتضيها كل من التحليل العمل وتخطيط الموارد البشرية.
- الإسهام في زيارة فاعلية المنظمة عن طريق زيادة معدلات استقرار العمالة وتكوين قوى كاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية².
- تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار والتدريب عن طريق التركيز على جلب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين.
- الإسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية في المؤسسة عن طريق جلب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوب بهم³.

4-1-6 مصادر الاستقطاب: هناك مصدرين:

أ- المصدر الداخلي: يعني اعتماد المنظمة على سوق العمل الداخلي وذلك عن طريق الترقية من الداخل لمواقع ووظيفة أعلى أو موارد لمسؤوليات ومهام أكثر أو اعتماد الإعلان والتنافس داخل المؤسسة بعد توضيح المعايير والأسس المعتمدة في عملية الاختيار أو أن تلجأ المنظمة إلى إعادة تعيين المتعاقدين بعد تأهيلهم أو إعادة تأهيلهم وتلجأ إليه في تلبية حاجاتها من الموارد البشرية في حالة عدم توازن في توزيع مواردها البشرية على قطاعات العمل فيها ، حيث يتم تحويل بعض الموارد البشرية من الوحدات

¹ عادل حرحوش وآخرون: مرجع سابق، ص82.

² جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، د ب، 2003، ص232.

³ حسين حريم: إدارة الموارد البشرية "إطار متكامل"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص135.

الإدارية التي فيها فائض منها إلى وحدات أخرى لديها نقص في الموارد¹، إلا أنه في الأخير إن كانت مصادر داخلية فإن المؤسسة تلجأ إلى الاعتماد على المصدر الخارجي للاستقطاب، حيث أن ترقية شخص من موقع إلى موقع آخر يجل الموقع الأول شاغرا².

ب - المصدر الخارجي: يشمل هذه المصادر الآتي:

- طلبات التوظيف من قبل المتقدمين.
- مراكز العمل والتدريب والتأهل التي تشرف عليها الدولة أو مراكز متخصصة.
- الجامعات والكليات.
- توصيات العاملين في المنظمة³.

تلجأ الشركة إلى هذه المصادر عند عدم وفاء المصادر الداخلية بحاجاتها من العاملين المطلوبين للعمل أو عندما ترغب في إضافة وتنويع الكفاءات فيها وتتيح هذه المصادر فرصا أكثر للاختيار نظرا لتعددتها وتنوعها وبالتالي إمكانية الوصول إلى قطاع عريض من المرشحين واختيار أفضلهم⁴.

6-2 استراتيجيات الاختيار.

بعد عملية الاستقطاب تأتي عملية الاختيار.

6-2-1 تعريف عملية الاختيار: " يعني به قيام المؤسسة باختيار فرد أو أكثر حسب الحاجة من بين أولئك الذين تم استقطابهم " ⁵.

ويعرف أيضا " أنه المفاضلة بين الأفراد المتقدمين للعمل واختيار أفضلهم " ⁶.

ومنه فالاختيار هي تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة من أجل اختيار أفضل الأفراد المتقدمين بعمل.

6-2-2 أهمية الاختيار: تسهم عملية الاختيار بشكل حيوي في نظام الإدارة وتكمن أهميتها في :

أ- تأمين قوى عاملة كفاءة حيث أن إتمام عملية الاختيار بشكل سليم يضمن أن:

- العاملين قادرون على تحقيق إنتاجية عالية.
- الحصول على عاملين لديهم دافعية للاستمرار في العمل لدى المنظمة.

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2005، ص126.

² رواية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص106.

³ عبد الغفار حنفي علي: الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000، ص165.

⁴ رواية حسين: مرجع سابق، ص107.

⁵ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص99.

⁶ محمد اسماعيل بلال: مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص311.

ب- تحطيم المنفعة الاقتصادية للمؤسسة.

ج- إن اختيار الخطأ للأفراد يفسر على أنه مضيعة للوقت والمال الذي صرف على عملية الاستقطاب وفي إجراء المقابلات والاختيارات¹.

3-2-6 مراحل عملية الاختيار:

تمر عملية الاختيار بعدة مراحل حيث أن بعد عملية الاستقطاب تقوم المؤسسة بعدة مراحل للاختيار الأنسب للأفراد.

أ- **المقابلة المبدئية:** هذا النوع من المقابلات يكون في فترة قصيرة، حيث يستبعد الأفراد غير المؤهلين وذلك لمعرفة الصفات الشخصية للمتقدمين ومعرفة مستواه العلمي والخبرة السابقة².

ب- **ملا طلب التوظيف:** يضم طلب التوظيف كمرجع للمعلومات عن المتقدم يتضمن هذا الطلب البيانات عن المتقدم بمقارنتها بمواصفات العمل.

ج- **الاختبارات:** تعتمد بعض المؤسسات على الاختبارات من الاختيار الأنسب للأفراد ومعرفة المميزات الفردية لكل متقدم مثل النزاهة، البراعة وتوجد العديد من الاختبارات نذكر منها:

- **الاختبارات الشخصية:** وذلك لقياس بعض الخصائص والسمات والفروقات الفردية واتجاهات الفكرية للمتقدم وكذلك التنبؤ إذ كان الفرد قادر على تقبل المواقف المعقدة ومدى اندماجه مع الآخرين³.

- **اختبارات الأداء:** تستهدف تحديد مستوى أداء الفرد لعمل معين ويمكن أن يكون إما كتابيا أو شفويا أو عن طريق وضع الفرد في موقف وظيفي وملاحظة تصرفاته وجوانب مهاراته ومعارفه.

- **اختبارات الذكاء:** الهدف من هذه الاختبارات هو التعرف على القدرات العقلية المتقدمين وتقيس هذه الاختبارات المجالات التالية: القدرة على التركيز والانتباه، الذاكرة، القدرة على إدارة العلاقات والحكم بين الأشكال والأشياء، القدرة اللفظية والقدرة على التعبير والحكم المنطقي⁴.

¹ عمر الطروانة: استراتيجيات الإدارة الحديثة، دار البداية، عمان، ط1، 2012، ص15.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص102.

³ يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي متكامل"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص211.

⁴ صلاح الدين عبد الباقي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص195.

- **اختبارات القدرات والاستعدادات:** تهدف إلى اختبار إمكانية المتقدم للنجاح والنمو داخل المنظمة ومن بين هذه الاختبارات التنسيق، اتخاذ القرار، الفهم والابتكار.
- د- المقابلة:** تعتبر المقابلة من أقدم الأساليب إلا أنها أداة مفيدة في تقييم الفرد فأغلب المؤسسات تستعمل المقابلة والهدف منها هو الحصول على المعلومات عن طالب العمل.
- هـ- الاختيار الأولي:** تقوم الإدارة بمراجعة شاملة لكل المعلومات التي حصلت عليها ومقارنتها مع نتائج الاختبارات من أجل معرفة ملائمة المترشح لتوظيفه¹.
- و- القرار النهائي:** بعد تحديد وتحليل البيانات الخاصة بالمترشح الذي اجتاز الاختبار والمقابلة بنجاح وبعد أخذ رأي مدير الوحدة المختص التي توجد فيها الوظيفة تقوم الإدارة بتقديم الترشيحات إلى الرئيس من أجل إصدار القرار بالتعيين².
- ي- الفحص الطبي:** وذلك ليؤكد من خلو المتقدم للوظيفة من الأمراض والتأكد من قدرته على تحمل أعباء الوظيفة وأنه خال من الأمراض المعدية لذلك فإن المترشح بحاجة إلى اختبار طبي كخطوة أخيرة قبل صدور قرار التعيين³.

3-6 إستراتيجية التعيين

بعد الاختيار أصبح للأفراد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة والذي ثبتت صلاحيتهم وقدرتهم على النهوض بأعباء هذه الوظائف وثبتت أيضا لياقتهم الصحية بمعرفة الجهة الطبية المختصة ويتم تعيينهم بالمنظمة وذلك بإلحاقهم بالوظائف والشروط اللازم توافرها في من يشغلها⁴ ويتضمن التعيين أربع نقاط أساسية هي:

- 1-3-6 إصدار قرار التعيين:** تتولى جهة مختصة إصدار قرار التعيين بعد انتهاء من عملية الاختبار والاتفاق مع المرشح على مقدار الراتب والمميزات الأخرى ويعين الأفراد الجدد تحت فترة تجريبية محددة.
- 2-3-6 التهيئة المبدئية:** وذلك بتعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه تعريفه بالمسؤوليات وأهداف المنظمة وسياستها.

¹ أسامة كامل، محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص 86-88.

² يوسف حبيب الطائي وآخرون: مرجع سابق، ص 213.

³ نادر أحمد وشيخه: إدارة الموارد البشرية "إطار نظري وحالات تحليلية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 123.

⁴ أسامة كامل، محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 93.

6-3-3 متابعة وتقييم الفرد: في فترة التجربة يبقى الموظف تحت الاختبار والملاحظة وفي الأخير يعد الرئيس تقرير نهائيات يحدد فيه مدى كفاءة الموظف ويضع فيه تصوره بشأن تثبيته أو فصله.

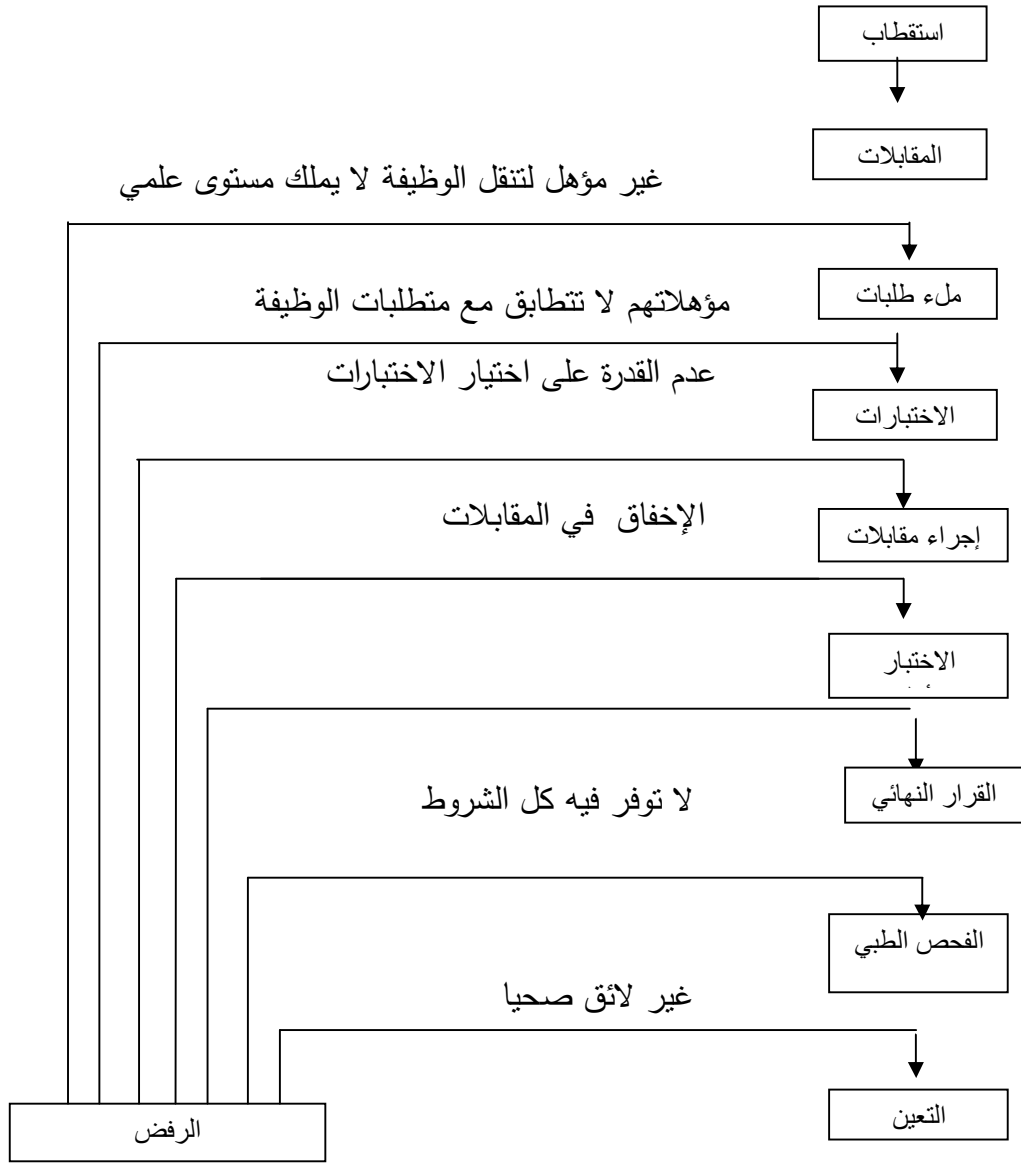
6-3-4 تثبيت الموظف: بعد فترة التجربة وإثبات المتقدم كفاءته وجدارته يعين بصورة نهائية.

إن عملية الاستقطاب والاختبار والتعيين مترابطة إذ تعتبر عملية التعيين المرحلة الأخيرة من التوظيف، فبعد استقطاب الأفراد والحصول عليهم من مصادر مختلفة سواء داخلية أو خارجية يخضعون لاختبارات ومقابلات من أجل إثبات كفاءتهم وجدارتهم وكذلك إخضاعهم لفحوصات طبية من أجل ضمان سلامة العاملين ومعرفة قدراته البدنية وكفاءته في أداء وظيفة وبعد اجتياز هذه المراحل تأتي عملية التعيين أي اتخاذ القرار النهائي في قبول أو رفض المترشح¹.

¹ عادل حروش وآخرون: مرجع سابق، ص 94، 95.

ويمكن شرح هذه الخطوات في المخطط التالي:

الشكل رقم (02): يوضح مرحلتي الاختيار والتعيين



المصدر: من إعداد الطالبتين

4-6 إستراتيجية التقييم:

إنّ التقييم عملية مهمة إذ أنها تحدد الأسس والمعايير للحكم على كفاءة الفرد في أداء عمله ومنه فهي تعتبر عاملاً مهماً في توجيه باقي الإستراتيجية وإنما تركز على نتائج تقييم الأداء والتي تساعد بدورها في مدى سلامة وكفاءة عملية الإشراف والتوجيه التي يحصل عليها الفرد أثناء عمله¹.
ومنه فعلمية التقييم إستراتيجية مهمة إذ تمكننا من معرفة أداء الأفراد وتقييمهم إن يقومون بمهامهم أولاً وكذلك معرفة جوانب القصور إن وجدت وبالتالي العمل على تقويتها وتحسين الأداء

5-6 إستراتيجية التدريب:

إنّ التدريب هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تفسير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم².

1-5-6 أهمية التدريب: للتدريب أهمية كبيرة في المؤسسة حيث يشكل دعامة رئيسية في إدارة الموارد البشرية وتكمن أهميته في شعور العاملين الجدد بالاطمئنان والاستقرار وتبديد مشاعر القلق والتوتر وبالتالي اندماجهم في بيئة عمل جديدة.

- إكساب العاملين مهارات ومعارف جديدة وكذلك تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمنظمة على المنافسة بفاعلية من خلال تحسين الأداء.
- نقص الجهود المبذولة في العمل لأن العامل المدرب يؤدي العمل بالطرق الصحيحة.
- مواكبة كل التغيرات في المجالات التكنولوجية والإدارية³.

2-5-6: أهداف التدريب:

للتدريب أهداف عديدة سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الأفراد ونذكر منها ما يلي:

أ- على المستوى المؤسسي:

- تحسين الربح للمؤسسة.
- تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المؤسسة.
- تحسين معنويات العاملين.

¹ زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، دار السلاسل للطباعة والنشر، الكويت، ط2، 1996، ص402، 403.

² ماجد راغب الحلو: علم الإدارة العامة، الجديدة للنشر، مصر، 2007، ص222.

³ سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2006، ص189.

- يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية.
- تحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته.
- تحليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية¹.

ب- على المستوى الفردي:

- يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- يساعد العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر والاضطراب والصراع داخل المنظمة.
- زيادة درجة انتماء العاملين لمنظماتهم وذلك من خلال دمج مصلحة كل منها في قالب واحد.
- إكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تتقصه².

3-5-6 مبادئ التدريب: هناك عدة مبادئ إذا ما التزمت بها الإدارة فإنها سوف تضمن الأثر الإيجابي والفعال والمستهدف من التدريب وهذه المبادئ هي:

- أ- **التدريب نشاط مستمر:** وذلك لشموليته لجميع المستويات وتكرار حدوثه.
- ب- **التدريب نظام متكامل:** حيث يعتبر التدريب كيان متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء المجموعة³.
- ج- **التدريب نشاط متجدد:** وذلك أنه يتعامل مع مجموعة من العناصر التي تتميز بالحركة وتتمثل في المتدرب والذي هو عرضة للتغير في عاداته وسلوكه ومهاراته.

- الوظائف التي يشغلها المتدرب هي عرضة للتغير كنتيجة لتغير الأنظمة والأهداف.
- المدربون يتغيرون كلما تغيرت الأوضاع الفنية والإدارية للمؤسسة.

د- **التدريب عملية إدارية:** حيث يتوفر في التدريب مقومات العمل الإداري مثل:

- وضوح الأهداف والسياسات.

¹ مجيد الكرخي: إدارة الموارد البشرية "مدخل نظري وتطبيقي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص147.

² حسن أحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر، عمان، ط2، 2010، ص32.

³ محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2007، ص162.

- توافر الموارد المادية والبشرية¹.

هـ - مراعاة التفاوت بين الأفراد: على الرغم من أن التدريب الجماعي أقل تكلفة ولكن نظرا لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد، مما يدعو إلى بناء برامج التدريب، بحيث تتلاءم والاختلافات بين الأفراد².

6-5-4: خطوات التدريب: تتكون خطوات التدريب من أربع مراحل وتبدأ هذه المراحل بـ:

أ - تحديد الاحتياجات التدريبية: والتي تعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب.

ب - تصميم برامج التدريب: والذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المتدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين وكذلك تحديد ميزانية التدريب.

ج - مرحلة تنفيذ برنامج التدريب: والتي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني للبرنامج، كما يتضمن تحديد مكان التدريب والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة

د - مرحلة تقييم برنامج التدريب: وأخيرا بعد انتهاء برنامج التدريب يحتاج الأمر إلى تقييم برنامج التدريب ويتم ذلك من خلال تقييم المتدربين محل التدريب أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج³.

6-5-5: أنواع التدريب: هناك نوعين:

أ - التدريب أثناء العمل: يكون التدريب في موقع العمل تحت إشراف مسؤول معين في المؤسسة التي يعمل بها المتدربين يتولى عملية إرشاده وتوجيهه ويجب على الموجه تعريف المتدرب بالعمل والإجابة على تساؤلاته ويقوم بتوجيه العاملين وفق الاحتياجات التدريبية المطلوب معرفتها وتطوير مهاراتهم من خلالها ويقوم المدرب بإعطاء المتدرب المعلومات المتخصصة للقيام بأداء معين أو القيام بالأنشطة التي

¹ عبد المعطي عساف: مرجع سابق، ص45.

² محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص163.

³ فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص138، 139.

تضمنها عمله ثم يقوم بتكليفه للقيام بأداء إنجاز معين على سبيل الاختبار أو التجريب للتأكد من مدى فهمه واستيعابه للمعلومات ومعرفة طريقة الأداء¹.

ب- التدريب خارج العمل: هو ذلك النوع من التدريب الذي يقدم من خلال مراكز ومؤسسات متخصصة لتقديم البرامج والخدمات التدريبية للمؤسسات ويكون على شكل دورات قصيرة أو متوسطة المدى، ويتفاوت هذا النوع ما بين أسلوب المحاضرة أو الندوات والحالات والأفلام التدريبية².

6-5-6: أساليب التدريب: هناك طرق وأساليب مختلفة للتدريب وتختلف هذه الأساليب باختلاف الهدف، ومن بين هذه الأساليب نذكر ما يلي:

أ- أسلوب المحاضرة: هذه الطريقة تمتاز بالسهولة والسرعة في آن واحد³ وهي تنفيذ بعض العمال الذين يفضلون الحصول على المعلومة من خلال الحصول عليها عن طريق القراءة⁴.

ب- النشرات المطبوعة: بعض الشركات قد تلجأ إلى توزيع النشرات والمطبوعات على العمال وفي كثير من الحالات فإن العمال لا يقومون بتنفيذ ما جاء بهذه النشرات من تعليمات.

ج- الأفلام السينمائية: يمكن للفيلم السينمائي أن يوضح خطوات عملية الإنتاج في المؤسسات الصناعية مما يؤدي إلى تجنب العمال ضياع الوقت والجهد الذي كان سيحدث إذا لم يشهد العمال هذه الأفلام⁵.

د- التدريب عن طريق العمل: التدريب عن طريق العمل هو مساعدة العمال على الممارسة الفعلية للعمل أثناء التدريب من خلال إصلاح الأخطاء التي حدثت أثناء التدريب والتي كان من الممكن أن تحدث مرات ومرات ولولا عملية التدريب أثناء العمل فإن إنتاج المصنع أو الشركة سوف يزداد بطبيعة الحال.

هـ- التدريب بالمناقشة الجماعية: هذه الطريقة تعتبر طريقة فعالة لتدريب كل من العمال والمدرسين على مناقشة أمور العمل سويًا⁶.

¹ حسن أحمد الطعاني: مرجع سابق، ص38.

² محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سابق، ص197.

³ محمد قاسم القريوتي: الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، 2010، ص175.

⁴ أشرف محمد عبد الغني: علم النفس الصناعي أسسه وتطبيقاته، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص175.

⁵ طارق كمال: علم النفس المهني والصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2007، ص64، 65.

⁶ عمر وصفي عقلي: تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة الاستراتيجيات الاقتصادية، دار زهران للنشر، عمان، 2012، ص238.

6-6: الإبداع:

6-6-1: تعريف الإبداع: هو " تطوير الأفكار الابتكارية التي تعكس الحاجة المدركة وتستجيب للفرص في المنظمة" ¹.

- هو التفكير المختلف والذي يعني توافر المهارات والبراعات التي يتم من خلالها التوصل إلى أفكار وملاحظات جديدة وإيجاد الحلول الفريدة ².

ومنه فإن الإبداع هو أن تأتي بحاجة مختلفة وجديدة وخلق حلول فريدة لحل المشاكل والقدرة على الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة.

6-6-2: أهمية الإبداع: للإبداع أهمية كبيرة في المؤسسة وذلك من خلال ما يلي:

- الحفاظ على المؤسسة وضمان بقائها.
- القدرة على المنافسة ³.
- إكساب المؤسسة المزيد من الأرباح.
- تحسين الإنتاج وأداء العاملين.
- يزيد من الولاء والشعور بالانتماء للمؤسسة ⁴.

ومنه فلإبداع أهمية كبيرة فهو يضمن للمؤسسة بقاءها في الأسواق ويكسبها القدرة على المنافسة مما يحقق للمؤسسة أرباح، وهذا ما يدفع بالعاملين إلى الاستقرار في مؤسستهم وبالتالي التقليل من دوران العمل وشعورهم بالانتماء للمؤسسة.

6-6-3: أنواع الإبداع: تناول الباحثون موضوع الإبداع من مداخل ونظريات مختلفة أدت إلى تشخيص أنواع مختلفة للإبداع نذكرها فيما يلي:

¹ برفاين جويتا، تر: أحمد المغربي: الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2008 ص200.

² بلال خلاف السكالونة: الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص23.

³ مأمون نديم عكروش، سمير نديم عكروش: تطور المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص12.

⁴ عاكف لطفي خصارنة: إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص43.

أ- **الإبداع الاختراقي**: وهذا يركز على ضرورة توفر عنصر المرونة في إدارة علاقات جديدة غير مألوفة بين متغيرات موجودة والعمل على ربط العلاقة بين هذه المتغيرات واكتشافها ومن ثم العمل على تغييرها والخروج بشيء جديد.

ب- **الإبداع التجديدي**: ويأخذ شكل تصميم جديد سواء أكانت سلعة أو خدمة جديدة أو مفهوما نظريا جديدا¹.

ج- **الإبداع التعبيري**: ويقتصر على الأدب والفن.

د- **الإبداع الانبثاقي**: أي العمل على تصور مبدأ جديد وفتح آفاق جديدة لم تعرف من قبل.

هـ- **الإبداع الإنتاجي**: هو إنتاج أعمال جديدة وبأساليب متطورة غير مأخوذة عن الآخرين².

6-6-4: **مراحل وخطوات عملية الإبداع**: ويمكن إيجازها فيما يلي: وذلك حسب تصنيف "الاس"

أ- **مرحلة الإعداد والتحضير**: ويتمثل ذلك في جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع.

ب- **مرحلة التبصر والتفريخ**: تباين فترة هذه المرحلة وقد تكون طويلة أو قصيرة وتمثل هذه المرحلة أدق مراحل عملية الإبداع وأهمها لأنها المرحلة التي يحدث فيها تفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته موضوع البحث ومرحلة تفريخ الحلول والبدائل الممكنة³.

ج- **مرحلة البروغ والإشراق**: وتتجسد في هذه المرحلة خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلا فعليا يبين ما يمكن أن يقوم به أي باحث، وبين ما يقوم به المبدعون فهذه المرحلة لا يمر بها إلا المبدعون

خلاف المرهلتين السابقتين وتتمثل فيها البروغ المفاجئ للفكرة الجوهريّة، كما أنها تأتي واضحة ويصف الباحثان "دورث" و"شوسرغ" حالة البروغ على " أنها حالة العودة من الطريق الخاطئ إلى الطريق السليم".

د- **مرحلة التحقق والتحقق والتنفيذ**: وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر والاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة البروغ وذلك للتحقق من صحتها ولتحديد طرق تطبيقها⁴.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات، منظور كلي، دار المسيرة، عمان، ط1، 2013، ص378.

² عاكف لطفي خصارنة: مرجع سابق، ص 56، 57.

³ رفعت عبد الحليم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص17، 16.

⁴ عبد الفتاح الخواجة: الإدارة الذكية المطورة للمرؤوسين والتعامل مع الضغوط النفسية، دار البداية، عمان، ط1، 2010، ص64.

7- التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية

إن تنمية الموارد البشرية تواجه عدة تحديات تتطلب مواجهتها والتغلب عليها ومن بين هذه التحديات نذكر ما يلي:

- التطور العلمي والتكنولوجي.
- المنافسة الشديدة وغير المتكافئة بين المؤسسات¹.
- التطورات التقنية وتقنية المعلومات والاتصالات.
- عولمة الأسواق والانفتاح الاقتصادي².
- التغيرات في تركيب القوى العاملة.
- تغير القيم والاتجاهات حيث تلعب دورا هاما فهي تؤثر على سلوك العاملين في مختلف المستويات.
- زيادة حجم القوى العاملة.
- زيادة حجم المؤسسات وتعقد علاقات العمل³.
- التغير في نظرة المديرين والقياديين نحو العوامل المؤثرة في تحقيق الفعالية.
- بروز بيئات تنظيمية تتسم بالسرعة والتغيير والتحول تعتمد على العمل بذكاء.
- التركيز على الإبداع والسرعة والكفاءة والفعالية.
- اتساع الفجوة والتباين بين المهارات الوظيفية الملائمة سابقا والمهارات التي تركز عليها النظم التعليمية والتدريبية.
- اتجاه المنظمات إلى التركيز على التدريب لتقييم الاستعدادات بدلا من التركيز على المعارف والمهارات التي أصبحت المنظمات تتجه لتحميل العاملين مسؤولية اكتسابها⁴.

¹ إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي "بين النظرية والتطبيق"، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2013، ص56.

² مندر واصف المصري، العولمة وتنمية الموارد البشرية، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، الإمارات العربية المتحدة، ط1، 2004، ص33.

³ مجموعة من الخبراء: مرجع سابق، ص ص 413 - 416.

⁴ فيصل حسونة: مرجع سابق، ص 239، 240.

لقد أثبتت الدراسات والمشاهدات العينية أن العاملين بالمؤسسة يواجهون تحديات عديدة من أجل البقاء والمحافظة على استمرارية المؤسسة، وذلك راجع إلى العولمة ومخلفتها أي عولمة الأسواق والتطورات التكنولوجية والاتصالات، بالإضافة تغير القوى العاملة كل هذا دفع بالمؤسسات إلى البحث عن طرق من أجل مواجهة هذه التحديات والتكيف معها، وذلك من خلال التركيز على التدريب والإبداع داخل المؤسسة.

خلاصة الفصل

وفي الأخير نستخلص أن تنمية الموارد البشرية أمر ضروري ومطلب أساسي لبقاء واستمرار المؤسسة، وذلك بسبب التغيرات الحاصلة، فعملية تنمية الموارد البشرية لها أهمية كبيرة فهي تكسب الأفراد مهارات ومعارف جديدة، بالإضافة إلى دفعهم إلى الإبداع والابتكار، وبالتالي تزيد من أداء الأفراد داخل المؤسسة.

الفصل الرابع

النظريات المفسرة

تمهيد

1- النظريات الكلاسيكية:

1-1 نظرية الإدارة العلمية

2-1 نظرية المبادئ الإدارية

3-1 النموذج البيروقراطي

2- النظريات النيوكلاسيكية:

1-2 نظرية العلاقات الإنسانية

2-2 نظرية ماسلو هرم الحاجات

3-2 نظرية (X) و (Y)

3- النظريات الحديثة:

1-3 نظرية الإدارة بالأهداف

2-3 النظرية الموقفية ليفيدر

3-3 نظرية المورد البشري

4-3 النظرية اليابانية Z

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن أي بحث علمي يحتاج إلى دعم النظريات بالأطر والأنساق التي تعينه على إعطاء معنى للبيانات المستمدة من الميدان، كما أن النظريات تتوسع وتختبر من خلال البحوث والدراسات ولذلك يمكن القول أن النظرية والبحث العلمي تربطهما علاقة تكاملية، فالنظريات تساعد الباحث في توضيح العلاقة بين المتغيرات وإيضاح وترسيخ نتائج الدراسة في ظل تفاعل الظواهر، ولذلك سنحاول ذكر أهم الدراسات التي اهتمت بالقيادة وتناولت المورد البشري وذلك من خلال تقسيمها عبر مراحل تطور الفكر الإداري بين نظريات كلاسيكية ونظريات نيوكلاسيكية إلى نظريات حديثة.

1- النظريات الكلاسيكية:

تعتبر النظريات الكلاسيكية من أهم النظريات التي ساهمت بشكل كبير في تطوير الفكر التنظيمي فقد عملت على تقنين المهام والأدوار لتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال اعتمادها على الأسلوب العلمي القائم القوانين على الأسس المحكمة ولعل ما يثبت ذلك هو اشتراكها في مجموعة من المبادئ مثل تقسيم العمل، التسلسل الهرمي للسلطة، نطاق الإشراف ووحدة الأوامر، ومن أهم هذه النظريات نستعرض ما يلي:

1-1 الإدارة "العلمية": "لفريدريك تايلور" 1856م-1915م

ظهرت حركة الإدارة العلمية مع بداية القرن الماضي وما زال تأثيرها حتى الوقت الحالي تأسست على يد "فريدريك تايلور" الذي يعتبر أحد رجال الإنتاج والإدارة¹، تركز هذه النظرية على الدراسة العلمية لطرق العمل التي تعتمد على الحقائق والثوابت وليس على التخمين والحدس وما شابه وأوجدت لذلك بعض المفاهيم والتقنيات التي تسهل عمل الإدارة وتزيد إنتاجيتهم وأكد "تايلور" أنه على الإدارة وحدها الاضطلاع بالمسؤولية في اتخاذ القرار حول كيفية إنجاز العمل تاركاً للعامل واجب الطاعة والانصياع للأوامر كما هي دون أي تدخل منه².

قد طبق الأسلوب العلمي في الإدارة لحل مشكلتين هما: مشكلة زيادة الإنتاجية ومشكلة تعظيم كفاءة الإدارة معتبراً أن هاتين المشكلتين هما سبب نجاح أو فشل منظمات الأعمال وأن في حل مشكلة تعظيم كفاءة الإدارة الطريق إلى حل مشكلة زيادة الإنتاجية. إذ أن حل مشكلة تعظيم كفاءة الإدارة يكمن في تطبيق ما يلي:

- تنمية علم حقيقي للإدارة من خلال تجميع وتحليل وتصنيف المعلومات المتوفرة في مجال الإدارة لتكون مرجع للإداريين يسترشدون به عند الحاجة³.
- الاختيار العلمي للأفراد على أسس موضوعية دقيقة تعتمد على الكفاءة والتخصص.

¹ رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006، ص101.

² موسى خليل: الإدارة المعاصرة المبادئ الوظائف، الممارسة، دار المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 2005، ص25.

³ صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005، ص22.

- تنمية وتدريب الأفراد على أسس علمية تتفق وطبيعة العمل المطلوب منهم للمحافظة على مستوى عالي من الأداء والسلوك ويتمشى مع ما يستجد من أمور في هذا المجال.
- تنظيم الإدارة وتقسيم العمل فيها بطريقة تمكنها من القيام بواجباتها بشكل أكثر فعالية ضمن مبدأ التخصص¹.

تعظيم الكفاءة الإنتاجية وتعني جودة المنتج بأقل تكلفة وجهد وزمن مما يعود على المنظمة بأفضل الأرباح واعتبر "تاييلور" عبء تعظيم الكفاءة الإنتاجية يقع بالدرجة الأولى على عاتق إدارة المنظمة وما تتمتع به من كفاءة ومهارة ودراية في التعامل مع الموظفين والعاملين في المنظمة وإن كان الواقع يشير إلى العمال وتعظيم الكفاءة الإنتاجية وضع "تاييلور" المبادئ التالية:

- الاختيار العلمي والموضوعي للموظفين والعاملين، بحيث تراعي عند الاختيار والتعيين القدرات والمهارات الشخصية المناسبة للعمل دون أي اعتبار آخر².
 - التدريب المستمر على أفضل الوسائل والأساليب والإجراءات للقيام بالعمل.
 - التوجيه المستمر للعاملين فيما يختص بسلوك وأداء العاملين أثناء العمل.
 - مراقبة العاملين ومحاسبتهم وفق معايير علمية تناسب طبيعة العمل.
 - وضع نظام حوافز مادي يتم بموجبه مكافأة المجتهد ومعاقبة المقتصر.
 - التركيز على العلاقات الرسمية في العمل واستبعاد العلاقات غير الرسمية³.
- وقد أصدر "تاييلور" كتاب بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية" سنة 1911 يتضمن أهم آرائه في تطبيق الإدارة العلمية موضحا فيه واجبات المدراء كالتالي:

- إحلال الطرق العلمية محل الطرق التقليدية.
- الفصل بين عمليتي التخطيط والتنفيذ.
- اختيار العمال وفقا لأسس علمية ثم تدريبهم وتعليمهم.
- التعاون بين الإدارة والعمال من خلال المتابعة والرقابة لإنجاز⁴ الأعمال وفق الخطة.

¹ عمر محمد وآخرون: مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003، ص25.

² صبحي جبر العتيبي: مرجع سابق، ص23.

³ أحمد ماهر: السلوك التنظيمي - مدخل بناء العمارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص31.

⁴ رايح كعباش: مرجع سابق، ص104.

- العدالة في تقسيم المسؤوليات بين القادة والعمال في ضوء تقسيم العمل ومبدأ التخصيص.
- الأجر هو الحافز الأساسي الذي يدفع العمال للعمل¹.

نجد أن الإدارة العلمية هي أول نظرية قامت بدراسة التنظيم بطريقة علمية، إذ نجدها تركز على حل مشاكل التنظيم، حيث اعتبرت أن العامل كسول وأنه لا يقوم بعمله كما هو مطلوب منه، واعتبرته كآلة يحفز عن طريق الأجر فقط وأن الرئيس هو المسؤول عن التخطيط وإصدار الأوامر، والعامل عليه بالتنفيذ فقط دون أي مناقشة، حيث أهملت الجوانب الإنسانية والعلاقات الشخصية، إذ اعتمدت على العلاقات الرسمية فقط.

كما اهتمت بتنمية الموارد البشرية ورفع الإنتاجية وذلك من خلال الاختيار والتعيين الأمثل للموارد البشرية، إي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

ودراسة الحركة والزمن أي العمل على الإنتاج بأقل تكلفة أقل جهد مما يزيد من أرباح المؤسسة وبالتالي تعود بمنفعة على العاملين وذلك بزيادة أجرهم وكذلك توجيههم ومراقبة العمل حتى الأخير، كما استحدثت وسائل العمل وذلك من أجل مواكبة التطور الحاصل والقدرة على المنافسة المحلية والعالمية وتدريبهم على استخدام الوسائل الجديدة والطرق الحديثة للعمل من أجل ضمان السير الحسن للعمل.

1-2 المبادئ الإدارية لـ"هنري فايول" (1841-1925)

تنسب هذه النظرية إلى المهندس الفرنسي "هنري فايول" الذي أصبح فيما بعد مدير مجمع صناعة المعادن في فرنسا، لقد كان مهتماً بالإدارة العليا بحكم وظيفته وعمله، وكتب العديد من المقالات عن الإدارة وتوجهها بكتابه المشهور "الإدارة الصناعية والعامة" والذي ترجم إلى الإنجليزية عام 1930²، وتميز "فايول" عن "تايلور" في جانبين هامين حيث:

- أن تايلور اعتمد في دراسته على التجربة العلمية، بينما اعتمد "فايول" على مسيرته كمدير ممارس.

¹ عادل حسن: الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2006، ص 28.

² أحمد ماهر: الإدارة، المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 60.

- ركز "تايلور" على تنظيم العمل على مستوى الورشة، بينما يسعى "فايول" لتطوير نظرية عامة للإدارة من خلال تطوير مبادئ تصلح لكل مدير في كل مستوى في جميع المنظمات وجميع الظروف¹.

كانت رغبة "فايول" الرئيسية هي أن يرفع مكانة ممارسة الإدارة عن طريق تقديم إطار لتحليل العملية الإدارية، وقد اشتمل هذا الإطار على مبادئ ووظائف للإدارة وتناول كل من هذين الجانبين حيث اقترح "فايول" 14 مبدأ لتوجيه الرئيس في حل المشكلات وهي كالآتي:

(1) **تقسيم العمل:** يعتبر التخصص في العمل الأسلوب الطبيعي الذي بواسطته نمت المؤسسات والمجتمعات وتقدمت، فالتخصص يؤدي إلى زيادة الإنتاجية².

(2) **السلطة والمسؤولية:** وتعني السلطة الحق في إصدار الأوامر والمسؤوليات.

(3) **الانضباط:** الالتزام من قبل العامل وطاعة الاتفاقيات التي تم التوصل إليها.

(4) **وحدة الأمر:** وهي تلقي الأوامر من رئيس واحد³.

(5) **وحدة التوجيه:** تنسيق وتركيز جهود المنظمة في نفس الاتجاه.

(6) **أولوية المصالح العامة على المصلحة الشخصية:** هي أن الجزء يخضع للكل، أي أن الأهداف التي تسعى المجموعة لتحقيقها لها أولوية على أهداف الأفراد، وإذ حدث تعارض بين أهداف الفرد تأتي مصلحة المؤسسة في المقدمة⁴.

(7) **مكافأة الأفراد (تعويض العاملين):** وتكون بشكل عادل مقابل جهودهم.

(8) **المركزية:** يقصد بها تمركز السلطة والقرارات بالإدارة الأعلى هرمياً بما يحقق مصلحة المؤسسة⁵.

(9) **سلسلة تدرج السلطة:** أي تسلسل السلطات والرتب الوظيفية من الأعلى إلى الأدنى في السلم الهرمي وعدم خروج الأفراد عن هذا الخط في تنفيذ وتحقيق الاتصال الإداري.

¹ حسن حريم: مبادئ الإدارة الحديثة النظريات العمليات ووظائف المنظمة، دار حامد، عمان، ط2، 2010، ص54.

² محمد عبد السلام: التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم، دار الكتاب الحديث، مصر، 2008، ص75.

³ لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، دون سنة، ص54.

⁴ أحمد ماهر: الإدارة المبادئ والمهارات، مرجع سابق، ص61.

⁵ ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر، عمان، ط1، 2007، ص18.

10) الترتيب والنظام: ويستند هذا المبدأ إلى تقسيم الموارد في المؤسسة إلى قسمين: موارد بشرية وموارد مادية والتنسيق بينهما لتسهيل عمل وأنشطة المؤسسة¹.

11) المساواة: الناتجة عن العدالة تؤدي إلى تكريس العامل وتعزيز انتمائه.

12) الاستقرار الوظيفي: وهو المبدأ الذي يفسر المرونة مع الموظفين والعمال كونهم بحاجة إلى بعض الوقت للتكيف مع الوظيفة وشروط العمل فيها، وهذا ما يقلل معدلات دوران العمل وتخفيض تكاليفه².

13) المبادرة الشخصية والابتكار: يسمح هذا المبدأ للمديرين بدفع موظفهم إلى المبادرة في التعبير وتقديم المقترحات والإبداع في الخطط وابتكار الأفكار و الإجراءات لتطوير مفاهيم العمل وممارسته.

14) تشجيع روح التعاون: ويبرز هذا المبدأ كفاءة المديرين والقادة في تشجيع العاملين وتنمية ارتباطهم وانتمائهم للمؤسسة وثقافتها وإدراكه للعمل كفريق لأن ذلك يحقق النتائج المرجوة للعاملين وللمؤسسة.

وقد وزع "قايول" هذه المبادئ بين ست أنشطة داخل المؤسسة على الشكل التالي

أ - النشاط الفني: تصنيع، تحويل، إنتاج³.

ب - النشاط المالي: وهو ما يتصل بتكوين رأس المال وتمويل المشروع وإيجاد فرص الاستثمار الأمثل.

ج - النشاط التجاري: الشراء، البيع، التبادل.

د - النشاط المحاسبي: تسجيل العمليات، حساب التكاليف والأعمال، إحصاء الأرباح، إعداد الميزانيات.

هـ - النشاط الوقائي والضمان: حماية الممتلكات والأفراد والمحافظة عليها.

و - النشاط الإداري: ويعني وظائف الإدارة التي قسمها "قايول" إلى خمس وظائف وهي التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة⁴.

¹ محمد عبد السلام: مرجع سابق، ص 88.

² خفي عبد الغفار: أساسيات الإدارة للمنظمات، المكتب العربي الحديث، مصر، دون سنة، ص 41.

³ حسن حريم: مرجع سابق، ص 56.

⁴ عبد العزيز صالح بن حبتور: أصول ومبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع عمان، ط 1، 2000، ص 84.

إن نظرية المبادئ الإدارية ركزت على الجانب الإداري، حيث وضعت نموذجا مثاليا لسير العمل وأهملت الجانب الإنساني، كما اهتمت بالجانب الرسمي داخل المؤسسة على حساب العلاقات الإنسانية، حيث اعتمدت على مركزية القرارات واتباع نظام الاتصال النازل فقط.

كما اهتمت أيضا بتنمية العاملين وذلك من خلال العدل والمساواة الذي يعتبر عنصر جذب وتحفيز وكذلك رعاية حقوقهم والاهتمام بهم ومكافأتهم بشكل عادل وذلك مقابل الجهد الذي يبذلونه، ذلك ما يحفزهم أكثر لبدل جهد أكبر في العملية الإنتاجية، كما اهتمت بتشجيعهم وتنمية روح المبادرة والابتكار لديهم، وذلك بإشراكهم في وضع الخطط، وهذا ما يشعرهم بالرضا والطمأنينة ويشعرهم بالانتماء والولاء للمؤسسة مما يقلل من عملية دوران العمل.

1-3 النموذج البيروقراطي لـ"ماكس فيبر" (1864-1920)

يعتبر الألماني "ماكس فيبر" أكثر العلماء قربا في الاتجاه البيروقراطي في دراسة الإدارة والتنظيم، حيث اهتم بدراسة الإدارة الحكومية الكبيرة والتي كانت تتصف بتدني الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات الإدارية وحظي موضوع هيكل السلطة باهتمامه، وقد ميز بين القوة والسلطة فاعتبر القوة هي المقدر على إجبار الآخرين والامتثال والطاعة، أما السلطة فهي تعني الانصياع طواعية للأوامر¹، ففي دراسته وتحليله لتطور المجتمعات ميز بين ثلاثة أنواع من السلطة:

السلطة التقليدية: وتستند إلى التقاليد والأعراف والمكانة والمركز والحسب والنسب ولا تعتمد على أي معايير موضوعية ذات علاقة بالأداء أو الكفاءة أو القدرات.

السلطة الشخصية (الكاريزمانية): تعتمد على خصائص وسمات الفرد أي امتلاكه لسمة يتميز بها عن غيره تجعله شخصية جذابة ينقاد لها الآخرون².

السلطة القانونية العقلانية: تستند إلى القانون وأسس وقواعد موضوعية منطقية تسري على جميع العاملين في المنظمة، وتتأثر هذه السلطة بمدى قبول المرؤوسين لقواعد العمل في المنظمة، وقد نادى "فيبر" إلى ضرورة تطبيق هذه السلطة لتحقيق العقلانية في المنظمة بما يسهم في تقدم المجتمع

¹ إحسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005، ص71.

² عبد العزيز صالح بن حبتور: مرجع سابق، ص85.

فالبيروقراطية هي نوع من تصميم المنظمات يستند إلى التخصص وتقسيم العمل وتسلسل محدد للسلطة وقواعد وإجراءات واضحة ومعايير صارمة في اختيار الأفراد وترقياتهم¹.

ومن مزايا التنظيم البيروقراطي عند "فيبر": الدقة، المعرفة الكاملة بالمستندات، السرعة، الاستمرار الوضوح، الوحدة، الخضوع الكامل للرؤساء.

الخصائص المميزة للتنظيم البيروقراطي "حسب فيبر"

- تقسيم العمل حسب الاختصاصات.
- اختيار جميع العاملين على أساس المؤهلات الفنية².
- الموظفون يعينون ولا ينتخبون.
- الموظفون الإداريون يعملون مقابل رواتب ثابتة وهم معينون.
- الموظف الإداري لا يملك الوحدة التي يديرها ويستمد سلطته من وظيفته.
- الرسمية في الإجراءات والقواعد والأوامر والتعليمات.
- تدرج الوظائف في مستويات السلطة.
- إصدار الأوامر والقرارات والتعليمات بشكل رسمي.
- السرية والالتزام بها في جميع أعمال المؤسسة³.
- الجدارة أساس التدرج في العمل.

إن الخصائص السابقة تشكل مكونات النمط المثالي للبيروقراطية وفق تحليل "فيبر" وهذا النمط أمر لا مفر منه في جميع الحياة الاجتماعية الحديثة وذلك لما يحتويه من رشد وعقلانية وموضوعية فإن أهميتها تزداد بقدرة المنظمات و على أن تتصف بها لتحقيق درجة عالية من الكفاءة⁴.

ومن ثم يمكن القول أن هذه النظرية تعتمد على العلاقات الرسمية وتهمل العلاقات الإنسانية، كما تعتمد على التسلسل الهرمي أي الأوامر تكون من الأعلى إلى الأسفل، هذا ما يعطل سير العمل في أغلب

¹ رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسي: الإدارة لمحات معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص57.

² أحمد ماهر: مرجع سابق، ص59.

³ خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2005، ص35.

⁴ أحمد صقر عاشور: الإدارة العامة مدخل بيئي مقارنة، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 1979، ص94.

الأحيان ويؤدي كذلك إلى الروتين والجمود والقضاء على الإبداع والابتكار، كما نادى هذه النظرية بالتأهيل العلمي للأفراد العاملين في مختلف المستويات الإدارية والعمل على تنمية مهاراته، فنجاح التنظيم يعتمد على كفاءة العناصر البشرية، فتطبيق عمليات الاختيار والتعيين والتدريب بشكل جيد تتطلب أفراداً مؤهلين علمياً وفنياً، كما أن الأفراد يختارون حسب مؤهلاتهم ودرجاتهم العلمية وأن الترقية تكون حسب درجة الجدارة، هذا ما يحفز العاملين على العمل أكثر من أجل الترقية والحصول على الكفاءات، كما تؤكد البيروقراطية على ضرورة تحديد وتوضيح النشاطات والمهام المتعلقة بكل وظيفة، مما يسهل الأداء في العمل.

2- النظريات النيوكلاسيكية:

جاءت هذه النظريات كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية التي ركزت على كيفية زيادة الإنتاج وأهملت تماماً الجانب النفسي والاجتماعي، حيث حاولت تصحيح بعض المفاهيم والمبادئ والمفاهيم التي كانت سائدة آنذاك خاصة للجوانب التي لم تلق اهتماماً من النظريات السابقة ومن أبرز هذه النظريات ما يلي:

2-1 نظرية العلاقات الإنسانية: "التون مايو" Elton Mayo (1880-1949)

- لقد نما اتجاه العلاقات الإنسانية وتطور كرد فعل للأسلوب الكلاسيكي في النظر إلى التنظيم بالولايات المتحدة الأمريكية على إثر التجارب والدراسات التي قام بها "التون مايو" وزملائه في الفترة ما بين 1927-1932 في مصانع "هاوثورن" التابعة لشركة ويسترن إلكترونيك، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقات بين العوامل المادية (الإضاءة، الراحة، الأجور...) على إنتاجية العامل¹.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها دراسات هذه النظرية ما يلي:

- العامل هو مصدر العملية الإنتاجية وأهم عناصر الإنتاج على الإطلاق.
- هناك علاقة طردية بين ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية، لذلك يجب معاملة العنصر البشري معاملة حسنة كي تبقى معنوياته مرتفعة².
- الحوافز الاقتصادية وحدها لا تكفي لزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا، بل يجب استخدام الحوافز المعنوية.

¹ مصطفى يوسف كافي وآخرون: مرجع سابق، ص 57.

² عبد اللطيف قطيش: الإدارة العامة من النظريات إلى التطبيق، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، ط1، 2013، ص 64.

- القيادة الديمقراطية هي القيادة الناجحة وهي القيادة التي تسمح بالمشاركة والمبادأة وتخلق مناخاً طيباً للعمل¹.
- القيادة الإدارية تلعب دوراً أساسياً في التأثير على سلوك الجماعات وتعديل تقاليدهم بما يتناسب مع أهداف التنظيم، كذلك فإن القيادة الإدارية تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي.
- التنظيم عبارة عن نظام اجتماعي يتكون من علاقات إنسانية تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد كيان قانوني واقتصادي.
- السلوك التنظيمي يتحدد وفقاً لسلوك الأفراد الذين يتأثرون بدورهم بضغط اجتماعية ناشئة من التقاليد التي تؤمن بها الجماعات وتقر منها².

- تحقيق التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي يكون عن طريق إشراك العمال في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل في تحقيق أهداف التنظيم.
- الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية، بل هناك أيضاً شبكة للاتصالات غير الرسمية، وهذه الشبكة غير الرسمية قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين³.

ونستخلص من هذه النظرية أنها ركزت على العامل واحتياجاته الضرورية واعتبرته أساس العملية الإنتاجية وعنصرها الحيوي، فالاهتمام بتوفير حاجات الأفراد وتنمية مهاراتهم يدفع إلى تحقيق مستويات أفضل، كما أنها أبرزت دور الجوانب الاجتماعية والعلاقات الإنسانية وإشباعها من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية، ويتم إشباع هذه الحاجات بحسب هذه النظرية من خلال التشجيع على تكوين الجماعات الاجتماعية في العمل وتوفير القيادة الديمقراطية التشاركية من أجل رفع معنويات العامل وتحسينه بأهمية وحاجة التنظيم إليه ما يدفع إلى توجيه جهوده لخدمة التنظيم ويفسح المجال أمامه من أجل إبداء آرائه ويشجعه على الإبداع والابتكار.

¹ حسين أحمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012، ص50.

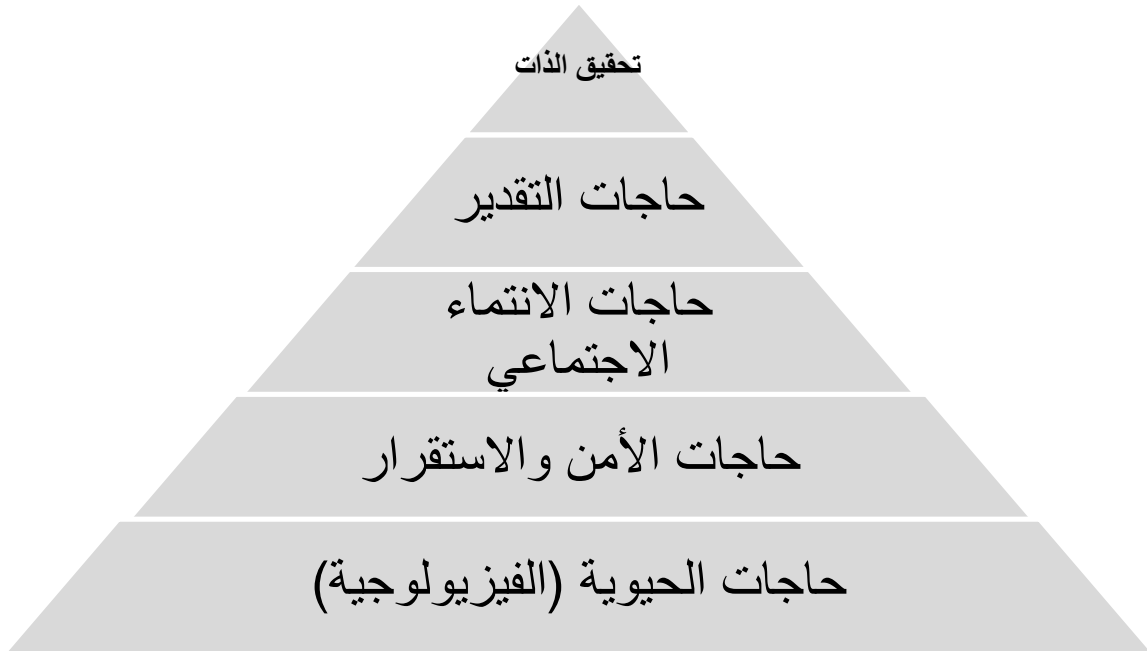
² محمد علي سالم: نظرية التنظيم، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2011، ص110.

³ اعتماد محمد علام، إجلال إسماعيل حلمي: علم اجتماع التنظيم مداخل نظرية ودراسة ميدانية، مكتبة الأنجلومصرية، مصر ص42.

2-2 نظرية هرم الحاجات لماسلو (1908-1970)

"أبراهام ماسلو" هو عالم نفس أمريكي وضع عام 1908 نظريته المعروفة بهرمية الحاجات الإنسانية حيث انطلق في دراسته للدافعية من فرضية أن معظم الناس يحفزون من خلال الرغبة في إشباع مجموعة محددة من الحاجات¹، حيث تقوم نظريته على افتراضات نظرية²، فهو يرى أن الإنسان كائن مميز يسعى لتحقيق أهداف مهمة ويرى أن للعامل حاجات متعددة، فهو إنسان يطلب المزيد من إذ أنه ما إن يشبع حاجة واحدة حتى يطالب بغيرها، وهي عملية يمارسها طيلة حياته وتتشكل تلك الحاجات على شكل هرم²، ومن خلال هذا الهرم تقسم الحاجات إلى 5 مستويات تسلسلية، كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (03): يوضح تصاعد الحاجات في هرم إبراهيم ماسلو



المصدر: حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، ط1، 2005، ص 379.

¹ صبحي جبر العتيبي: مرجع سابق، ص 44.

² محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص 87.

يتضح من الشكل أعلاه كيف تبدأ الحاجات من الأدنى وتتصاعد تدريجياً نحو الأعلى، وهذه الحاجات يجب تلبيةها بحسب ماسلو تسلسلياً وهي تتدرج كآآتي:

الحاجات الحيوية (الفيزيولوجية): وهي الحاجات الأساسية ومنها الحاجة إلى الطعام والشراب والملبس والجنس والهواء¹.

حاجات الأمان والاستقرار: وهي الحاجات التي توفر المناخ المستقر للأفراد على الصعيدين الجسدي والعاطفي وأهمها الحاجة إلى الأمان والحماية من أي أذى والحاجة إلى الاستقرار والضمان.

حاجات الانتماء الاجتماعي: هي الحاجات التي يسعى إليها الأفراد من خلال وجودهم في مجتمعات مختلفة وأهمها الحاجة إلى العواطف الإنسانية وقبول الأسرة والآخرين واكتساب الصداقات².

حاجات التقدير: هي الحاجات التي يريد الأفراد إشباعها عن طريق الاحترام وتقدير الآخرين لنجاحهم وإنجازاتهم والانتباه لهم.

حاجات تحقيق الذات: هي أعلى الحاجات التي يمكن أن يتمناها ويصل إليها الإنسان وأهمها حاجات إثبات القدرات والتفوق والنجاح في حقول الابتكار والإبداع³.

العامل يبحث عن تلبية حاجاته داخل التنظيم وتتدرج هذه الحاجات بحسب نظرية ماسلو إلى خمسة مستويات أساسية، حيث المستوى الأول هو قاعدة الهرم ويمثل الحاجات الفيزيولوجية للعامل وهي راتب على مستوى كافي وساعات عمل معقولة، بعد تحقيق هذه الحاجات ينتقل إلى المستوى الثاني المتمثل في الحاجات الأمنية وهي الاستقرار الوظيفي وظروف عمل آمنة وضمان وظيفي، ثم ينتقل إلى المستوى الثالث المتمثل في حاجات الانتماء الاجتماعي وهي صداقات عمل وود ورئيس مباشر منفتح وودود بعدها تأتي حاجات التقدير وهي منصب وظيفي ملائم والحصول على ترقية ومكافأة من الرؤساء.

وأخيراً حاجات تحقيق الذات وتتمثل في الحصول على وظيفة تتطلب التحدي والابتكار، ولا يمكن للعامل أن ينتقل من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى، دون إشباع حاجات المستوى الأدنى منه، وكلما

¹ محمد أحمد سليمان، موسى عبد الفتاح وهب: الرضا والولاء الوظيفي وقيم وأخلاقيات الأعمال، زمزم للنشر والتوزيع، عمان، ط1 2011، ص139.

² سيد الهواري: الإدارة والأصول العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1976، ص304.

³ ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، مرام للطباعة الإلكترونية، الرياض، 1993، ص154.

تتامت الحاجات من مستوى إلى مستوى أعلى، أدى هذا إلى تنمية مهارات العامل وتحسين أدائه، وبالتالي زيادة إمكانية الإبداع والابتكار.

2-3 نظرية (X) و (Y) لدوغلاس ماكريغور (1906 - 1964)

لقد تأثر "دوغلاس ماكريغور" بشكل كبير بدراسات ماسلو وقد بدأ هذا واضحا في كتابه الشهير "الوجه الثاني للمنظمة The human side of Enterprise الذي قدم فيه وجهة نظر تتص على ضرورة عناية المدير بالجوانب الاجتماعية وتحقيق الذات للعاملين¹. وقد تناولنا ماكريغور كلا من الدراسات التقليدية والإنسانية بالبحث، وذلك من خلال تعرضه للجوانب الافتراضية للفكر الكلاسيكي وأطلق عليه نظرية (X) وكانت تمثل النظرة السلبية والتصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية مثلت النظرة الايجابية، حيث أطلق عليها نظرية (y)² ويمكن إيجاز خصائص كل من النظريتين حسب "ماكريغور" على الوجه التالي:

أ- نظرية (X):

تستمد افتراضات هذه النظرية في أبعادها الفكرية من الاتجاه التقليدي ووفق "ماكريغور" فإن هذه الافتراضات تدور حول:

- الإنسان سلوكه كسول لا يحب العمل ويعمل على تجنبه قدر الإمكان.
- الإنسان كسول بطبعه ويحاول عادة تجنب المسؤولية.
- يفضل الأفراد أن يقادوا ويملى عليهم ما يقوموا به بدلا من أن يكونوا قادة.
- يجب مراقبة الفرد وتوجيهه وتهديده بالعقاب من أجل دفعه الى العمل.

نستخلص من هذه النظرية أنها تعتبر الإنسان كسول يحفر عن طريق الأجر المادي فقط ويعمل ليس حبا في العمل بل خوفا من العقاب مهملة بذلك الجوانب الاجتماعية والعلاقات الإنسانية³.

ب- نظرية (y): قدمت افتراضات هذه النظرية حسب ماكريغور " حلول للمشاكل التي تواجه الإدارة في علاقتها مع العاملين ومن أبرز ما أنتت به ما يلي:

¹ ماجد المهدي ساعدة: مرجع سابق، ص68.

² صلاح عبد القادر النعيمي: مرجع سابق، ص70.

³ علي فلاح، عبد الوهاب بي بريكة: مبادئ الإدارة الأصول الأساليب العلمية، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص 123، 124 .

- العامل لا يكره العمل بطبعه ومستعد لتحمل المسؤولية.
 - العامل لا يحتاج إلى الرقابة وهو قادر على ممارسة الرقابة الذاتية على عمله ومراقبة تصرفاته الشخصية¹.
 - تحقيق الفرد للأهداف يعتمد على الحوافز المادية وغير المادية المتوقعة ومن أهم المكافآت التي يتوقعها الفرد إشباع حاجاته الذاتية، أي الرغبة في إنجاز وتأكيد الذات.
 - الأفراد بصفة عامة يتمتعون بالقدرة على الابتكار والخلق.
 - بالإضافة إلى أن الفرد مستعد وقادر على تحمل المسؤولية فإنه يتعلم ويكتسب الخبرة والمهارة إذا توفرت الظروف الملائمة².
- من خلال افتراضات هذه النظرية نلاحظ أنها أبرزت دور الجوانب الاجتماعية والعلاقات الإنسانية في تحفيز العاملين ورفع كفاءتهم وإنتاجيتهم.
- نستخلص من نظرية "ماكريغور" أنها دعت إلى الاهتمام بالموارد البشري وتنمية من خلال إشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية وإعطاء الفرصة لتحمل المسؤولية وتهيئة الظروف المناسبة له للتعلم واكتساب الخبرة والمهارة، ويبرز ذلك في دعوة "ماكريغور" المديرين إلى الانتقال من الممارسات القائمة على النظرة الكلاسيكية للعمل إلى الممارسات القائمة على أساس النظرة الإنسانية والاجتماعية ويرجع الفشل في تحقيق أهداف التنظيم وعدم القدرة على التطوير والابتكار في العمل إلى عدم استخدام طاقات الإنسان في المجالات المتاحة له، وأن الإنسان بطبعه طموح يتعلم من تجاربه وخبراته، ويبدع ويبتكر إذا توفرت الظروف الملائمة له ووضع في المجال المناسب.

3- النظريات الحديثة:

إن وجود السلبيات ونقاط الضعف في النظريات التقليدية حفزت الباحثين لتطوير النظريات والبحوث لتعديل الفلسفات والنظريات السابقة ودعت إلى التركيز على أساليب واستراتيجيات معينة من أجل زيادة كفاءة وفاعلية التنظيم، وجعله نظاما متكاملًا ومتوازنًا داخليًا يقوم على مجموعة من الأنشطة الرئيسية كالاختيار والتدريب والاتصال واتخاذ القرار والإشراف وتكون كل هذه الأنشطة مكملة لبعضها البعض ومن بين أهم النظريات الحديثة ما يلي:

¹ علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ص114.

² خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص70.

3-1 الإدارة بالأهداف لـ "بيتر دراكر" و"جورج أوديورن" (Peter Drucker- George O'Diorne) (1954)

ينسب هذا المدخل في الإدارة للعالمين "بيتر دراكر" و"جورج أوديورن" عرض أسسها في كتابه الصادر عام 1954 "الإدارة بالتطبيق" على الشكل التالي لكل منصب في التنظيم هدف يرتبط بالهدف العام ويتفرع منه¹، حيث يعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب الإدارية بالمشاركة شيوعا واستعمالا في السنوات الأخيرة، فبالإضافة إلى أهميته كأسلوب من أساليب الحفز إلا أنه يستعمل كأسلوب من أساليب تقييم الأداء²، وأسلوب الإدارة بالأهداف يسعى إلى زيادة التحفيز الداخلي للفرد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف وزيادة رقابة المرؤوسين على عمله وهذا يعني زيادة المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم بشكل مباشر³.

ولقد وضع "بيتر دراكر" فكرة الإدارة بالأهداف في أوائل الخمسينات ونالت الكثير من التأييد والاهتمام حيث تقوم هذه النظرية على أساس المشاركة في اتخاذ القرار لتحقيق أهداف يتفق عليها الرئيس والمرؤوسين وتعتبر هذه النظرية كأسلوب غير تسلطي في الإدارة تأخذ بالاعتبار العوامل النفسية⁴.

ومن خصائص هذه النظرية:

- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها.
- يشترك الرؤساء والمرؤوسين في وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها خلال فترة زمنية معينة⁵.
- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين مرة أخرى لدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف وتقييمهم لها وتزويد المرؤوسين بمعلومات عن عملية التقييم.
- إذا تبين من خلال عملية التقييم بأن هناك نواحي ضعيفة تتطلب التعديل، فيجب العمل على وضع حلول لها بوضع برامج تدريبية للأفراد⁶.

¹ حسين حريم: مرجع سابق، ص74.

² مصطفى يوسف كافي وآخرون: مرجع سابق، ص74.

³ خالد عبد الرحيم مطر الحسيني: مرجع سابق، ص208.

⁴ أمين ساعاتي: مرجع سابق، ص45.

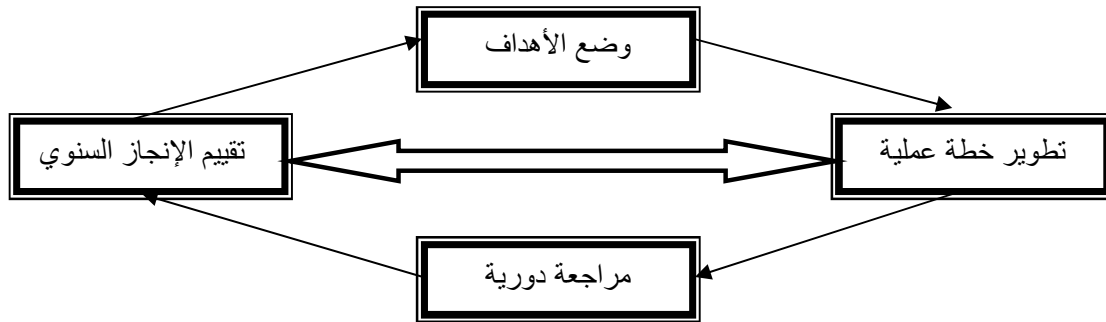
⁵ هاشم حمدي رضا: مرجع سابق، ص7.

⁶ رضا صاحب أبو حمد آل علي وآخرون: مرجع سابق، ص68، 69.

مبادئ النظرية:

- الاهتمام بعنصر العمل والإنسان معاً، أي تحقيق رضا وإنتاجية عاليين.
- التركيز على النتائج وليس على الأنشطة الروتينية أو التفصيلية.
- المشاركة والتعاون في العمل.
- تقوم على ضرورة الإقناع الشخصي بالعمل وخلق الدافع لدى الفرد بغية تحقيق الأهداف بأعلى كفاءة وأقصى فعالية.
- لا تضع الطريقة المثلى للعمل بل ترسم الإطار العام وتترك الطريقة للمرؤوسين.
- القائد حسب هذه النظرية ليس ذلك الشخص الذي تركز عنده السلطة، بل هو عضو في فريق متكامل¹.
- اعتبار الهدف مقياس يقاس على أساسه التنفيذ الفعلي.
- متابعة تنفيذ الأهداف بحيث يكون هناك تكيف مستمر مع مستجدات الظروف².

الشكل رقم (04): يوضح نموذج الإدارة بالأهداف



المصدر: عبد العزيز أبو نبعة: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2001، ص137.

ومنه فإن هذا الأسلوب يعتمد على تحفيز العاملين وذلك بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار ووضع الأهداف، فالقائد في هذا الأسلوب يكون مرناً وغير متسلط يأخذ بعين الاعتبار العوامل النفسية، فالقائد يضع الإطار العام للعمل، و يترك للعمال الحرية لأداء العمل، فالقائد في هذا الأسلوب لا تهتمه الطريقة

¹ مصطفى يوسف كافي وآخرون: مرجع سابق، ص75.

² جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود: إدارة المنظمات الاجتماعية رؤى للإصلاح والتطوير، المكتب الجامعي الحديث، دون بلد، 2008، ص96.

بل تهمه النتيجة، مما يولد لدى العاملين الشعور بالولاء والانتماء للمؤسسة، وكذلك تنمية الشعور بتحمل المسؤولية، حيث يشعر العامل بأنه فرد من المؤسسة وهذا ما يدفعه إلى مراقبة نفسه بنفسه، كما يعتمد هذا الأسلوب على التدريب من أجل تطوير مهارات الأفراد وحل المشاكل وسد مناحي القصور.

كما يمكن أن تتغير الأهداف بتغير الظروف، فالأهداف تتغير مع المستجدات.¹

فهذا الأسلوب يعتمد على العامل والعمل في نفس الوقت مما يحقق رضا وإنتاجية ذات جودة عالية.

3-2 النظرية الموقفية: نموذج فيدلر (1967)

تعتبر النظرية الموقفية "لفيدرل" الأولى في مجال القيادة الموقفية، وترجع هذه النظرية إلى الأمريكي "فيدلر" الذي يرى بأن الفعالية القيادية ما هي إلا نتيجة تفاعل القائد والموقف القيادي، وتحديد الموقف القيادي حسب "فيدلر" يتطلب تشخيصا للموقف الذي يمارسه القائد ومرؤوسيه²، وتقوم هذه النظرية على الأفكار والمبادئ التالية:

- إن متغيرات الموقف تتفاعل مع خصائص القائد لتؤثر على إنتاجية الجماعة.
- فاعلية أداء الجماعة تعتمد على تحقيق التوفيق المناسب بين الأسلوب القيادي ودرجة السيطرة التي يوفرها الموقف للقائد.
- الأسلوب القيادي للفرد هو العامل الأساسي المؤثر في نجاح القيادة.
- العلاقة الشخصية بين القائد والمرؤوسين هي التي تؤدي إلى الاعتراف به كقائد، وبذلك تسهل عملية القيادة وتجعل الموقف سهلاً³.
- الهيكل التنظيمي للمنظمة هو الذي يوضح ويحدد المهام المطلوبة، وكلما كان متكاملًا كلما كان عمل القائد سهلاً وناجحاً⁴.
- حسب دراسات "فيدلر" الأسلوب القيادي الموجه يكون فعالاً في المواقف المفضلة جداً، أما الأسلوب المشارك فقد يكون فعالاً في المواقف المعتدلة أو المتوسطة⁵.

¹ عبد العزيز أبو نبعنة: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2001، ص137.

² طارق عبد الحميد البديري: أساسيات علم إدارة القيادة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص100.

³ ربيعي مصطفى عليان: مرجع سابق، ص187.

⁴ ماجدة العطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص221.

⁵ ماهر محمد صالح حسن: القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، ط1، 2004، ص56.

ومن ثم يرى " فيدلر " الموقف القيادي هو الذي يحدد قيمة العلاقة والنمط الواجب اعتماده، ويرى بأنه كلما كانت هناك علاقة شخصية بين القائد ومروؤسيه كانت القيادة ناجحة وحسب "فيدلر" كل الأنماط القيادية هي أنماط فعالة في أوقات معينة ومع أفراد معينين، وكل نمط قيادي يساهم في تنمية وصقل مهارات أفراد معينين.

3-3 نظرية المورد البشري: 1970

يعتبر مدخل الموارد البشرية حديثاً نسبياً في إدارة الأفراد ولقد بدأ استعماله مع مطلع السبعينات من القرن 20، حيث أكدت البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية على اعتبار الأفراد كموارد وليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم يمكن أن يحقق مزايا كثيرة لكل من المؤسسة والفرد على حد سواء ومع مرور الوقت تزايدت أهمية مدخل الموارد البشرية من خلال تبنيها لهذا المدخل يمكن للمؤسسة أن تستفيد بطريقتين:

أولاهما: زيادة الفعالية التنظيمية، **وثانيهما:** إشباع حاجات الأفراد¹، فبدلاً من النظر إلى الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد على أنهما منفصلان وأن تحقيق أي منهما يكون على حساب الآخر اعتبر مدخل الموارد البشرية أن كل من الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض ويقوم هذا المدخل على المبادئ التالية:

- أن الأفراد عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتميمته يمكن أن يحقق مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة تنظيم من خلال زيادة الإنتاجية².
- لا بد أن توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد العامل.
- لا بد أن نهى بيئة العمل بحيث نشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم.
- برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة وتحقيق هذه المهمة من خلال عملية دائرية يساعد فيها كل من المنظمة والأفراد

¹ علي غربي وآخرون: مرجع سابق، ص40.

² منير بن أحمد بن دريدي: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية "التدريب- الحوافز"، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص81.

على مقابلة أهدافهم¹، بالإضافة إلى ذلك فإن الفكرة الأساسية لمدخل الموارد البشرية تقوم على أساس خلق وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال موارد بشرية تتسم بالكفاءة والفعالية، وذلك أن سر نجاح وبقاء المؤسسات الحديثة يقوم على أسس مرهونة بجودة منتوجاتها وخدماتها ورضا عملائها، فهي تحرص دوماً على الارتقاء بمستوى أدائها عن طريق استخدام أفضل الطرق والأساليب وعلى رأسها المورد البشري الذي يعتبر الوحيد القادر على البناء والهدم، فلا يمكن تحقيق الأهداف المسطرة إلا من خلال المورد البشري، فالفرد الفاعل هو القادر على أداء العمل مع توفير الرغبة لديه لأدائه بشكل ملتزم²، فبالنسبة إلى هذا المدخل فإن الموارد البشرية هي العنصر الأساسي للتنظيم، وذلك بما يتمتعون به من دوافع واتجاهات وميول، بالإضافة إلى تكوينهم الجسماني وقدرتهم الفيزيولوجية إنما يمثلون واحد من المتغيرات المحددة للسلوك التنظيمي فمن جهة يعطي "باك" العنصر البشري أهمية خاصة في مفهومه عن التنظيم، فهو يتناول الإنسان من مختلف جوانبه الفيزيولوجية، النفسية والاجتماعية عكس النظريات الكلاسيكية التي أغفلت الجانب الإنساني ودوره في التنظيم³.

إن مدخل الموارد البشرية يسعى إلى تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد والوظائف التي يشغلونها ويركز على إتباع الأساليب الإدارية كالتدريس والنقل والترقية لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب تحقيقاً لأهداف المؤسسة في الإنتاجية وأهداف الفرد في الرضا عن العمل⁴.

إن الفكر الإداري الجديد قام على مجموعة من الأسس بداية بالتحول نحو اعتبار الموارد البشرية المصدر الأساسي للقدرات التنافسية وأكثر أهمية في تعظيم فعالية المؤسسة وذلك أن⁵:

- الإنسان طاقة ذهنية في الأساس.
- الإنسان يعمل برغبة في الإنجاز.
- الإنسان يحتاج إلى نمط متحرر من القيادة.
- الإنسان يبذل حينما يعمل ضمن فريق متجانس.

¹ فهيمة بنسي: إدارة الموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد2، منشورات جامعة منتوري الجزائر، 2004، ص234.

² علي غربي وآخرون: مرجع سابق، ص41.

³ منير بن أحمد بن دريدي: مرجع سابق، ص82.

⁴ صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، مصر، 2006، ص271.

⁵ علي السلمي: مرجع سابق، ص38.

- إن التدريب في هذا الفكر الجديد يعد مقوماً من مقومات التنمية وذلك أنه الوسيلة الأساسية لإكساب الفرد المهارات والمعارف والتكيف مع المستجدات المحيطة بالمؤسسة، فهو يشكل أقوى الأساليب المؤثرة في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة باعتبارها أحد الاستراتيجيات الهامة التي تهدف إلى تحقيق التميز، فلا تستطيع أي مؤسسة تريد التقدم الاستغناء عن التدريب¹.

إن مدخل الموارد البشرية يركز على الفرد باعتباره أساس العملية الإنتاجية وأنه يمتلك قدرات ومواهب قادرة على الإبداع والابتكار، وذلك من أجل القدرة على المنافسة، فهي تسعى إلى إشباع رغباته وتحقيق رضاه، وأن النمط القيادي المناسب هو النمط المتحرر، وقد اعتمدت عدة أساليب من أجل تشجيعهم وتحفيزهم مثل الترقيّة، حيث عملت على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، كما اعتبرت التدريس أساس التنمية وأنه بواسطته تحافظ على استمراريتها وبقائها وكسابها القدرة على خلق الميزة التنافسية، فهذا المدخل يعمل على زيادة الفعالية التنظيمية وإشباع حاجات الأفراد في نفس الوقت، واعتبر العنصر البشري استثمار تستفيد منه المؤسسة على المدى البعيد.

3-4 النظرية اليابانية (Z) لـ"ويليام أوشي" 1981 (Wiliam Ouchi)

في أعقاب الحرب العالمية الثانية قدمت المنظمات اليابانية فلسفة جديدة في الإدارة تستند إلى الاهتمام بالعنصر البشري وتشجيع العمل الجماعي، ففي الوقت الذي كانت الإدارة في العالم بشكل عام، وفي الغرب بشكل خاص تركز على ضرورة الفصل بين أمور العنصر البشري خارج المنظمة وخاصة في الأمور التي لا تهم المنظمة وبين أموره داخل المنظمة التي لها علاقة بالعمل، والتي كانت تترك الفرد وتجعله يفتقد إلى الضمانات الاجتماعية لتأمين معيشته ويشعر بعدم الأمان والاستقرار، فيبحث عن تأمين ذلك بطريقة الخاصة، ما ينعكس سلباً على المنظمة ويسبب الكثير من المشاكل الإدارية².

حققت المنظمات اليابانية نجاحاً باهراً في مختلف الميادين، فقد اهتم عدد من الكُتّاب والباحثين بدراسة التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم من بينهم "ويليام أوشي" Wiliam Ouchi الذي يعتبر رائد نظرية Z اليابانية، ويقول "أوشي" أنه لاحظ أن الإنتاجية، وخاصة في الشركات الصناعية في اليابان، تزيد أربعة أضعاف عن مثيلاتها في الولايات المتحدة الأمريكية، ووجد أن هذه الزيادة لا تعود أسبابها إلى

¹ منير بن أحمد بن دريدي: مرجع سابق، ص 83.

² محفوظ جودة، حسن الزعبي، ياسر المنصور: *منظمات الأعمال المفاهيم الوظائف*، دار وائل للنشر، ط2، 2008، ص 45.

السياسات النقدية أو الاستثمارية وحسب وإنما إلى الطريقة التي تتم بموجبها معاملة وتوجيه العنصر البشري في الإنتاج¹ ولمعالجة تدني الإنتاجية للشركات اليابانية العاملة خارج اليابان قام "أوتشي" بوضع نظرية في الإدارة وكان ذلك عام 1981، حيث افترض "أوتشي" أن الشركات الأمريكية تتبع أسلوب الإدارة (A) ، في حين تطبق الشركات اليابانية داخل اليابان أسلوب الإدارة (J) ، وهذه النظرية طبقت مضامين نظرية "ماكريغور" السابق ذكرها ودمج بما يسمى نظرية (J) المعدلة²، ومن أهم مبادئ هذه النظرية ما يلي³:

- الثقة.
- التوظيف مدى الحياة للعامل.
- الرقابة والتهديب والمهارة.
- التقويم والترقية.
- الاهتمام بالعنصر البشري.
- صنع القرارات.
- الاهتمام بالقيم الاجتماعية.
- تطوير الحياة الوظيفية للعاملين.

من خلال مبادئ هذه النظرية نلاحظ أنها تركز على العنصر البشري كعنصر أساسي لزيادة الإنتاج وحاولت تحقيق انسجامه في البيئة غير اليابانية، حيث استخدمت أسلوب مميز في إدارة العنصر البشري وتنميته، وذلك من خلال طريقة اختياره وتدريبه والمحافظة عليه مدى الحياة، ويبرز كذلك تنمية العنصر البشري في النظرية من خلال منحها الثقة له وتطوير حياته الوظيفية باستمرار ما يسمح له بإبداء رأيه والمشاركة في صنع القرارات وبالتالي قدرته على الإنجاز والتميز والابتكار.

¹ صبحي جبر العتيبي: مرجع سابق، ص96.

² صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006 ص185.

³ محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قدارة رحي مصطفى عليان: مبادئ الإدارة (وظائف المدير)، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2010، ص60.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى أهم النظريات التي تناولت موضوع دراستنا بدءاً بالنظريات الكلاسيكية التي اتسمت بمنطقاتها التي تستند إلى مبدأ الرشد والعقلانية في التعامل مع الإنسان، إضافة إلى تأكيدها على الجوانب المادية كعنصر أساسي لتحفيز العمال وزيادة الإنتاجية، كما أهملت هذه النظريات الجانب الإنساني والعنصر البشري الذي يعتبر أساس العملية الإنتاجية واعتبرته كآلة، وقيدته بمجموعة من المبادئ التي تجعله غير قادر على الإبداع والابتكار، بالإضافة إلى النظريات الكلاسيكية تطرقنا إلى النظريات النيوكلاسيكية التي جاءت كرد فعل لمبادئ هذه النظريات، وحاولت معالجة جوانب القصور والخلل فيها، حيث ركزت على الجانب الإنساني واهتمت بالجوانب الاجتماعية والنفسية للعنصر البشري واعتبرته أهم محور في المنظمة وأهم عامل لزيادة الإنتاج، وذلك من خلال منحه فرصة التطوير والإنجاز والابتكار، كما تطرقنا أيضاً إلى النظريات الحديثة التي حاولت دمج المبادئ العلمية للعمل والجوانب الاجتماعية والإنسانية في محيط العمل، وذلك من أجل الوصول إلى أفضل السبل لزيادة الكفاءة ورفع الإنتاجية من خلال العمل على تنمية المورد البشري ودفعه إلى الإنجاز من خلال الاعتماد على أساليب واستراتيجيات فعالة في المؤسسات.

الجانب الميداني

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية

تمهيد:

1-مجالات الدراسة

1-1 المجال المكاني.

2-1 المجال البشري

3-1 المجال الزمني

2- منهج الدراسة

3- عينة الدراسة

4-أدوات جمع البيانات

4-1 الملاحظة.

4-2 المقابلة

4-3 الاستمارة

4-4 الوثائق والسجلات

5 أساليب التحليل

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد التطرق إلى الإطار النظري لموضوع الدراسة اتجهنا إلى الجانب الميداني ومحاولة ربط كل ما هو نظري بالواقع وذلك من خلال القيام ببعض الإجراءات المنهجية التي تعد أساسية للوصول إلى نتائج أساسية لتأكيد أو تنفيذ صحة فرضيات الدراسة ومن تم الإجابة على التساؤل الرئيسي انطلاقاً من تحديد مجالات الدراسة التي شملت المجال المكاني والزمني والبشري وكذلك المنهج المتبع والعينة المختارة ومعرفة الأدوات المستخدمة في جمع البيانات التي شملت الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، السجلات والوثائق وأخيراً أساليب التحليل (الأسلوب الكيفي والأسلوب الكمي).

1- مجالات الدراسة

تعتبر عملية تحديد مجالات الدراسة عملية أساسية لأي بحث إذ تساعد الباحث على مواجهة مشكلة بحثه بكل موضوعية، كما تبعده عن أي نقص أو غموض الذي من شأنه أن يشكل في النتائج المتوصل إليها وأن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية وهي المجال المكاني، المجال البشري، المجال الزمني.

1-1- المجال المكاني

يقصد به مكان إجراء البحث الميداني حيث أجريت هذه الدراسة بالمديرية الجهوية الجنوبية بورقلة بحاسي مسعود، حي بن بولعيد رقم 03 التابعة لشركة أعلى مساعدة /خدمات " شابس " Société Haute Assistance Protection et serive SHAPS المتخصصة في حماية أمن وممتلكات الشركات مقرها الجزائر تملك رأس مال يقدر بـ 100000000.00 دج وعدد العمال قدر بـ 4000 عامل على المستوى الوطني نشاطها خدماتي نشأة في 06 ديسمبر 2000 تتفرع الشركة إلى 05 فروع وكل فرع عبارة عن مديرية كما يلي:

- المديرية العامة مقرها الجزائر العاصمة.
- المديرية الجهوية الوسط مقرها بالجزائر العاصمة.
- المديرية الجهوية الغربية مقرها بولاية وهران.
- المديرية الجهوية الشرقية مقرها بسكيكدة.

المديرية الجهوية الجنوبية مقرها ولاية ورقلة: أين تمت دراستنا، هذه المديرية تتواجد على العموم في ناحية الجنوب الجزائري خاصة مكان تواجد نشاط المؤسسات البيئرولية التابعة لولاية ورقلة بالأخص منطقة حاسي مسعود، حاسي بركي وعين أميناس (اليزي).

مساحة الإدارة 400 م² حيث تتكون من 3 طوابق وكل طابق يتكون من 8 مكاتب تهتم بتسيير شؤون العمال والإدارة مع الزبائن ومختلف مصالح الإدارة العمومية.

تتواجد الإدارة بمنطقة إستراتيجية، أي في قلب المدينة بجوار مقر الضمان الاجتماعي لمدينة حاسي مسعود، بنك التنمية المحلية البنك الجزائري الخارجي، بنك القرض الشعبي ومقر البلدية.

يبعد مقر الإدارة على مسافة 3 كلم عن المحطة البرية للمسافرين، ويبعد ب 10 كلم عن المطار الدولي "قرين بلقاسم" و80 كلم عن مقر ولاية ورقلة، ولتوفير خدمات أكثر ترتقي بالمؤسسة إلى المستوى المقبول من طرف الجميع جندت مجموعة من الأطر ذو الكفاءات عالية الشهادات العليا من خريجي الجامعات، وعمال هذه الشركة موزعين على عدد من الشركات الوطنية والأجنبية نذكر منها:

- شركة الأشغال الكبرى للبترول (ENGTP).
- المؤسسة الوطنية للتنقيب (ENAFOR).
- الشركة الصينية السور العظم (GREAT WALL).
- الشركة المختلطة تي أف تي (GROUP EMENT TIFT).
- الشركة المختلطة بارتامينا (partamina).

تتخصر مهام مهام ومسؤوليات الشركة بشكل عام حول الحراسة، الحماية وتوفير الأمن في المحيط الخول قانونا.

أهداف المؤسسة

للمؤسسة الخدماتية عدة أهداف وهي:

➤ **الهدف الرئيسي:** يتمثل في حراسة وأمن ممتلكات المؤسسات وحماية الأشخاص بالسلاح أو بدونه.

➤ الأهداف الثانوية:

- حماية المنشآت البترولية المتواجدة على مستوى التراب الوطني.
- حماية المؤسسات البنكية.
- مرافقة تنقل الأشخاص (الأجانب والأطر الفعالة) في المناطق الصحراوية والمعزولة.
- مراقبة نقل الأجهزة المصنفة حساسة.
- حماية الممتلكات من التلف، السرقة أو الحرائق.
- حماية الأشخاص وممتلكاتهم من السرقة أو الإعتداء.

- توسيع نشاط المؤسسة وهذا بتعاقدنا مع مختلف المؤسسات البترولية بما فيها الوطنية والأجنبية الناشطة على المستوى الوطني.
- 1-2- المجال البشري:** المقصود به هو عدد أفراد المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة الميدانية حيث بلغت مفردات البحث 1000 عامل ، إذ يتكون من 985 ذكور و15 إناث.
- 1-3- المجال الزمني:** ويقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية بشركة "شابس" بولاية ورقلة، حيث قسمت هذه الدراسة إلى جانبين.
- أ- **الجانب النظري:** وهو الجاني الذي قمنا فيه بجمع المعلومات النظرية والذي قسمناه إلى أربعة فصول وبدأنا بجمع المعلومات منذ أن تم قبول الموضوع في بداية فيفري.
- ب- **الجانب الميداني:** وقد قسمنا هذا الجانب إلى خمسة مراحل متفرقة.
- **المرحلة الأولى:** كانت في 25 أبريل 2019 أين قمنا بزيارة استطلاعية إلى الشركة حيث أهدنا الموافقة المبدئية على إجراء الدراسة بالشركة.
- **المرحلة الثانية:** كانت في 12 ماي 2019 وذلك من أجل الحصول على الموافقة النهائية حيث تحصلنا على موافقة الدخول.
- **المرحلة الثالثة:** كانت في 16 ماي 2019 حيث قمنا بإجراء مقابلة مع ثلاث إطارات رئيس قسم الموارد البشرية، رئيس مصلحة الأمن والوقاية، رئيس مصلحة الخدمات الاجتماعية.
- **المرحلة الرابعة:** كانت في 22 ماي 2019 حيث قمنا بتوزيع الاستثمارات وتم استرجاع أغلبها في أغلبها في نفس اليوم.
- **المرحلة الخامسة:** كانت في 30 ماي 2019 أين قمنا بإجراء مقابلتين مع إطارين رئيس مصلحة التكوين والتفتيش ورئيس قسم العمليات، كما قمنا بجمع بقية الاستثمارات التي تم توزيعها على باقي العمال والإطارات للتواجد الكثير منهم في أماكن العمل واستحالة الوصول إليهم.

2- منهج الدراسة

إن اختيار المنهج لا يكون اعتباطيا إنما طبيعة الموضوع هي من تحدد نوع المنهج المستعمل بما يعرف المنهج بأنه "مجموع إجراءات متبعة في دراسة ظاهرة أو إشكالية البحث لاكتشاف الحقائق المرتبطة بها والإجابة عن الأسئلة التي أثارها مشكلة البحث"¹، كما يعرف أيضا بأنه: "الطريق العلمي المؤدي أو الموصل بهدف البحث وهو الخيط الغير المرئي الذي يشد إطارات البحث إلى بعضها البعض"². ويعرف أيضا بأنه: "الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة المشكلة واستكشاف الحقيقة وهو حديقة البحث التي يعتمدها الباحث في جمع المعلومات أو البيانات وتصنيفها وتحليلها للوصول إلى نتائج علمية وموضوعية تمكنه من الإجابة على الأسئلة التي يثيرها البحث"³.

لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي الذي يعتبر أكثر ملائمة لدراستنا التي تستند على جمع الحقائق والمعلومات وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالاتها كما تتطلب وصفا كميا للظواهر والمشكلات وظروف العمل والإشراف والعلاقات بين العمال والقادة من أجل التعرف على العلاقة الموجودة بين الأنماط القيادية وأهمية الموارد البشرية والمنهج الوصفي يعتبر أهم المناهج في البحوث الإنسانية الاجتماعية أن الباحث من خلاله يقوم بوصف الظاهرة بدقة عرضها وتحليلها وكذا تفسيرها.

3- عينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من عمال شركة "شابس" بولاية ورقلة المكونة من 1000 عامل ، حيث تحتوي على:

- 40 إطار.

- 130 عون تحكم.

- 830 عون تنفيذ.

تعتبر عملية اختيار العينة من أهم خطوة البحث العلمي وأن اختيارها يرتكز على موضوع الدراسة بطبيعة المجتمع المدروس وتعرف على أنها: «جزء من المجتمع الذي تجرى عليه الدراسة يختارها الباحث

¹ محمد شفيق: البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط1، 1975 ص78.

² محمد أزهر سعيد السماك: طرق البحث العلمي أسس وتطبيقات، دار اليزواري للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص61.

³ خالد حمد: منهجية البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار حبور للنشر والتوزيع، دون بلد نشر، ط1، 2008، ص122.

لإجراء دراسته وفق القواعد خاصة لكي تمكن المجتمع تمثيلاً صحيحاً¹، وقمنا في هذه الدراسة باختيار عينة طبقية عشوائية تناسبية قمنا بأخذ 10% من مجتمع الدراسة.

1000	→	100	تحديد العينة
x	→	10	

وبالتالي عدد العينة هو 100 مفردة

$\frac{40 \times 10}{100} = 04$	الإطارات: 04
$\frac{130 \times 10}{100} = 13$	أعوان التحكم: 13
$\frac{830 \times 10}{100} = 83$	أعوان التنفيذ 83

4- الأدوات جمع البيانات.

إن الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة يتطلب الاعتماد على مجموعة من الأدوات والطرق وتختلف هذه الأدوات باختلاف طبيعة الموضوع ومتطلباته ومنه فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الأدوات التالية الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، الوثائق والسجلات.

4-1 الملاحظة.

تعتبر الملاحظة مصدراً أساسياً في جمع البيانات والمعلومات، حيث تمكن الباحث من ملاحظة سلوكيات العمال أثناء تأدية المهام وتعرف الملاحظة على أنها: "عملية مراقبة أو مشاهدة السلوك الظاهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم وهادف بقصد تفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض البحث"².

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على الملاحظة البسيطة حيث مكنتنا من مشاهدة ظروف العمل ومحيط المؤسسة إذ كانت ظروفنا صعبة تتطلب صبراً وقوة تحمل وذلك بسبب ارتفاع درجة الحرارة (المناخ

¹ رحيب بونسي، كروي العزاوي: مقدمة في منهج البحث العلمي، دار الدجلة للنشر، الأردن، ط1، 2007، ص161.

² أحمد عارف العساف، محمد الوادي: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية المفاهيم والأدوات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص246.

الصحراوي)، كذا ملاحظة مختلف سلوكياتهم، كما لاحظنا الحيطة والحذر والسرية التامة للدخول والخروج وكذا لتوزيع المهام كما لفت انتباهنا لصرامة المؤسسة مع الزوار، حيث قاموا بتفتيشنا في مراكز الأمن قبل السماح لنا بالدخول وكذا إرفاقنا بأحد رجال الأمن طيلة مدة الدراسة .

- لاحظنا الالتزام التام من قبل العمال بساعات العمل وأوقات الدخول والخروج.
- ملاحظة كيف يتم توزيع المهام مع بداية الدوام الرسمي إذ كل ينجه نحو مهمة خاصة (تقسيم العمل).
- لاحظنا مرونة في الاتصال وتعدد في وسائل الاتصال (السلكية، اللاسلكية) توفر أجهزة الكمبيوتر في كل المكاتب.
- وجود كاميرات المراقبة في كل الأماكن .
- المؤسسة مزودة بأجهزة حديثة.

2-4 المقابلة:

- تعتبر المقابلة من أهم أدوات جمع البيانات إضافة إلى إثراء الجانب الميداني والإلمام به أكثر لأن الأدوات المنهجية الأخرى لا توفر تغطية شاملة للموضوع في بعض الأحيان .
- حيث تعرف بأنها "تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات وآراء ومعتقدات شخص آخر وأشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية"¹.
- وتعرف المقابلة: "حوار لفظي وجها لوجه بين باحث قائم بالمقابلة ومبحوث أو مجموعة من المبحوثين وعن طريق ذلك يحاول القائم بالمقابلة الحصول على المعلومات التي تعبر عن الآراء والمشاعر والدوافع أو السلوك الماضي أو الحاضر"².
- وقد اعتمدنا على المقابلة في دراستنا من أجل سد الثغرات الموجودة في الاستمارة حيث قمنا بإجراء عدة مقابلات في فترات مختلفة مع مجموعة من الإطارات (5 إطارات) رئيس قسم الموارد البشرية، رئيس مصلحة الأمن والوقاية، رئيس مصلحة الخدمات الاجتماعية، رئيس مصلحة التكوين والتفتيش، رئيس قسم العمليات حيث قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة الخاصة بوسائل

¹ محمد الجوهري: طرق البحث الاجتماعي، الدار الدولية للاستشارات الثقافية، القاهرة، ط1، 2008، ص212.

² محمد علي محمد: مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، مصر، 1983، ص336.

التي تستعملها المؤسسة للرفع من الأداء وأسلوب الإشراف المعمول به طريقة التواصل مع العمال.

- المعينات التي تحد من العمليات الإبداعية وقد توصلنا إلى النتائج التالية:
- أنها تستعمل وسائل تكنولوجيا حديثة من أجل رفع أدائها وتوفير متطلبات الراحة، كما تنظم بدورات تدريبية والاتصال المباشر بالعمال وفي بعض الحالات تقوم باستعمال الوسائل الاتصال الحديثة مثل الإيميل ودليل المقابلة يوجد مع الملاحق وتعرف المقابلة: "حوار لفظي وجها لوجه بين باحث قائم بالمقابلة ومبحوث أو مجموعة من المبحوثين وعن طريق ذلك يحاول القائم بالمقابلة الحصول على المعلومات التي تعبر عن الآراء والمشاعر والدوافع أو السلوك الماضي أو الحاضر"¹.

3-4 الاستمارة:

تعد الاستمارة من أهم الوسائل المستخدمة في جميع البيانات والمعلومات، حيث تعرف بأنها: نموذج يضم أسئلة توجه إلى أفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف².

كما نعرف أيضا بأنها: "مجموعة مؤشرات يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي، أي بحث ميداني على جماعة محددة من الناس وهي وسيلة الاتصال الرئيسية بين الباحث والمبحوث وتقوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات فيها عن المبحوثين"³.

واحتوت استمارتنا على 33 سؤال موزعين على ثلاث محاور كالآتي:

المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين وتمثل الجنس، السن، الأقدمية في العمل، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، المستوى المهني، ويضم الأسئلة من 1 إلى 6.

المحور الثاني: المتمثل في النمط الديمقراطي وتطوير أداء العاملين ويضم الأسئلة من 7 إلى 21.

المحور الثالث: المتمثل في النمط الأوتوقراطي وكبح الطاقات الإبداعية ويضم الأسئلة من 22 إلى 33.

صدق محتوى الاستمارة: يوجد نوعين من الصدق هما الصدق الظاهري وصدق المحتوى.

¹ محمد علي محمد: مرجع سابق، ص 336.

² رشيد زرواتي: تدريبيات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر، ط، 2001، ص 182.

³ سلاطنية بلقاسم وحسان الجيلاني: أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2009، ص 77.

الصدق الظاهري: لقد تم استخدام الصدق الظاهري للاستمارة وذلك من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين وإبداء آرائهم فيها، حيث تم توزيع الاستمارة على مجموعة من المحكمين بالإضافة إلى الأساتذة المشرفة والذين قاموا بتقديم مجموعة من الملاحظات والاقتراحات وهي كالتالي:

- حذف بعض الأسئلة مثل سؤال 38 والسؤال 12.
- تعديل اختيارات بعض الأسئلة مثل السؤال رقم 11 تغيير الاقتراحات من نعم، لا إلى دائماً، أحيانا . أبدا.
- دمج بعض الأسئلة مع بعضها البعض مثل 14+17.

صدق المحتوى:

يعتمد هذا الأسلوب على مدى تمثيل بنود العبارات تمثيلاً جيداً للعمال المراد قياسهم وكذلك التوازن بين هذه الفروع وأن الحصول على صدق الاستمارة يتوقف على تحديد المجال المراد قياسه تحديداً دقيقاً.

ولقياس صدق المحتوى نقوم بحساب معادلة " لوشيه"

$$\text{مجموع صدق البنود} = \frac{\text{لوشيه}}{\text{عدد البنود}}$$

$$\text{صدق البند} = \frac{\text{عدد المحكمين الذين يرون أن البند يقيس} - \text{عدد المحكمين الذين أن يرون البند لا يقيس}}{\text{عدد المحكمين}}$$

مجموع صدق البنود: 24.96.

عدد البنود: 33.

جدول رقم 01: يوضح اجابة المحكمين على بنود الاستمارة.

عدد البنود	عدد المحكمين الذين يقيس	عدد المحكمين الذين لا يقيس	قيمة الصدق	عدد البنود	عدد المحكمين الذين يقيس	عدد المحكمين الذين لا يقيس	قيمة الصدق
01	03	00	01	18	02	01	0.33
02	03	00	01	19	02	01	0.33
03	03	00	01	20	02	01	0.33
04	03	00	01	21	03	00	01
05	03	00	01	22	03	00	01
06	03	00	01	23	02	01	0.33
07	02	01	0.33	24	03	00	01
08	01	02	0.33	25	03	00	01
09	03	00	01	26	03	00	01
10	03	00	01	27	02	01	0.33
11	03	00	01	28	03	00	01
12	03	00	01	29	03	00	01
13	03	00	01	30	02	01	0.33
14	02	01	0.33	31	03	00	01
15	03	00	01	32	02	01	0.33
16	03	00	01	33	02	01	0.33
17	02	01	0.33	مجموع صدق بنود المحكمين 24.96			

وبعد المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد عينية

$$\text{صدق المحتوى} = \frac{24.96}{33} = 0.76$$

بما ان $0.76 > 0.60$ فإن الأداة صادقة

4-4- السجلات والوثائق

لقد اعتمدنا في دراستنا على السجلات والوثائق باعتبارها إحدى أدوات جمع البيانات ولهذه الأداة أهمية كبيرة لما توفره من جهد ووقت في الحصول على المعلومات، وقد استعنا في إجرائنا لدراستنا هذه بعض الوثائق والسجلات من أجل الحصول على العدد الإجمالي للعاملين في شركة شابس على غرار

معرفة الهيكل التنظيمي للشركة وكذلك معرفة المجال الجغرافي (موقعها) وكذا التعرف على مهامها وأهدافها ومعرفة نطاق عملها وطبيعة العمل.

5- أساليب التحليل.

استخدمنا في دراستنا هذه أسلوبين هما.

1-5 الأسلوب الكيفي: قد تم الاعتماد على الأسلوب الكيفي في سرد الجانب النظري للدراسة وكذا تحليل وتفسير المعطيات الكمية عن طريق عرض النتائج المتوصل إليها والتعليق عليها في الجانب الميداني.

2-5 الأسلوب الكمي: ويقتصر الأسلوب الكمي للدراسة على ت تعميم الظاهرة المدروسة وكذا حساب النسب المئوية تم محاولة الكشف عن صحة أو خطأ الفرضيات عن طريق إحصاء إجابات المبحوثين وقد استخدمنا في دراستنا عدة أساليب إحصائية متمثلة في.

$$\text{- التكرارات والنسب المئوية} \quad \frac{\text{التكرار} \times 100}{\text{المجموع}}$$

$$\text{- معادلة لوشيه لإيجاد الصدق}$$

$$\text{- } \chi^2 = \sum \frac{(f_0 - fe)^2}{fe} \quad \text{المحسوبة}$$

بحيث f_0 : التكرار المشاهد

$$fe = \frac{\text{مجموع صف الخلية} \times \text{مجموع عمود الخلية}}{\text{المجموع الكلي}} \quad \text{التكرار المتوقع}$$

$$df = (1 - \text{عدد الأعمدة}) (\text{عدد الأسطر} - 1) \quad \text{درجة الحرية:}$$

$$\text{- } \chi^2 = \sum \frac{(f_0 - fe)^2}{fe} \quad \text{المحسوبة}$$

$$Rc = \sqrt{\frac{\chi^2 \text{ المحسوبة}}{\chi^2 + N}} \quad \text{حيث } Rc \text{ معامل التوافق:}$$

حيث N : عدد العينة

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل توضيح الإجراءات المنهجية المتبقية في دراستنا بدءاً بتحديد مجالاتها المكانية الزمنية والبشرية وذلك من أجل التعرف على مجتمع البحث وتحديد خصائص الأدوات المستخدمة وكذا عرض الأساليب المستخدمة في تفسير وتحليل المعلومات والبيانات.

الفصل السادس

عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

تمهيد

1- عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة.

1-1- عرض وتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين.

1-2- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى.

1-3- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية.

2- مناقشة النتائج.

2-1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.

2-2 مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

2-3 موقع الدراسة في البناء النظري.

3- النتائج العامة.

تمهيد

تعتبر عملية تحليل البيانات وتفسير النتائج من المراحل الأساسية التي يشتمل عليها البحث الاجتماعي، فبعد اعتمادنا على مجموعة من الأدوات المنهجية التي ساعدتنا في الحصول على معلومات عن الموضوع قمنا بالتحليل الذي يهدف أساساً إلى تلخيص كل البيانات التي يجمعها الباحث وتحويلها من معطيات جزئية ثم إلى نتائج كلية، وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على الخطوات التالية:

عرض وتحليل بيانات ونتائج الدراسة بدءاً بتفريغ البيانات وجدولتها ثم التحليل الإحصائي ، واستخلاص النتائج وبناءاً على هذا نحاول توضيح مدى صدق فروض دراستنا عن طريق اختبارها ثم مناقشة وتحليل النتائج في ضوء الفرضيات، ثم في ضوء الدراسات السابقة وفي الأخير سوف نستعرض النتائج العامة للدراسة.

1- عرض وتحليل البيانات الميدانية

1-1 البيانات الشخصية للمبحوثين.

الجدول رقم 02: يوضح جنس أفراد العينة.

النسب المئوية	التكرارات	الجنس / العينة
87%	87	ذكر
13%	13	أنثى
100%	100	المجموع

الملاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال ذكور بنسبة تقدر بـ 87% وذلك راجع إلى طبيعة المناخ الصحراوي وطبيعة العمل الذي يتطلب جهد كبير بالإضافة إلى سياسة التشغيل في هذا المجال واعتماد المرأة على الجانب الإداري فقط، والعمل بنظام المناوبة.

معنى ذلك أن عادات وتقاليد المجتمع تشكل عائق أمام عمل المرأة في مثل هذه الأعمال، وأن المجتمع محافظ ويعتبر عمل المرأة في هذا المجال خروج عن الأعراف والتقاليد وتخلفاً عن طبيعتها الأنثوية

وعليه فإن أغلبية العمال ذكور

الجدول رقم 03: يوضح سن أفراد العينة.

النسب المئوية	التكرارات	الفئة / العينة
17%	17	من 20 إلى أقل من 30
48%	48	من 30 إلى أقل من 40
35%	35	من 40 إلى أقل من 50
100%	100	المجموع

الملاحظ من تكرارات الجدول أعلاه أن أغلب عمال المؤسسة شباب وذلك بنسبة 65% ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل الذي يتطلب يد عاملة شابة وقوية قادرة على فصل أعباء العمل والتأقلم مع طبيعة المناخ السائد وكذلك التجنيد الذي يعتبر من شروط التوظيف الأساسية في المؤسسة ، في حين بقية عمال الشركة تتراوح أعمارهم ما بين 40 و 50 سنة بنسبة تقدر بـ 35% وذلك راجع إلى أن طبيعة التوظيف في المؤسسة توظيف محدد وليس دائم.

معنى ذلك أن اليد العاملة في شركة أعلى حماية مساعدة / خدمات شابس - تتطلب توفر عمال يتسمون ببعض الخصائص الفيزيولوجية ويملكون الطاقة والقدرة على التحمل من أجل تأدية المهام على أكمل وجه.

وعليه فإن مجتمع البحث هو مجتمع شاب وفني.

الجدول رقم 04: يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين.

النسب المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي / العينة
16%	16	متوسط
44%	44	ثانوي
40%	40	جامعي
100%	100	المجموع

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب العمال في المؤسسة ذو مستوى تعليمي ثانوي بنسبة تقدر بـ 44% وذلك راجع إلى طبيعة العمل الذي يتطلب عمال ذو مؤهلات علمية خاصة في الميدان الأمني الوقائي نظرا لحساسية الميدان، يليه المستوى الجامعي بنسبة متقاربة تقدر بـ 40% وذلك راجع إلى الإدارة تطلب وجود عمال إداريين مؤهلين في الإدارة من أجل تسيير شؤونها .

معنى ذلك أن المؤسسة تعمل على استقطاب أفراد ذو مستوى تعليمي ثانوي من أجل تسهيل عملية تدريبهم وتكوينهم وفق متطلبات العمل الذي يتطلب حفظ أمن وممتلكات المؤسسات العامة والخاصة في الجنوب خاصة المؤسسات البترولية والمؤسسات البنكية المحلية والأجنبية.

الجدول رقم 05: الحالة المدنية للمبحوثين.

النسب المئوية	التكرارات	الحالة المدنية / العينة
30%	30	أعزب
65%	65	متزوج
01%	01	أرمل
04%	04	مطلق
100%	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق نجد أن أغلب العمال متزوجين بنسبة 65% ويعود ذلك إلى أن الحالة الاجتماعية تمثل حافزا للعمل والاستقرار وهذا يكون له أثر إيجابي على نفسية العامل ومعنى ذلك أن الأفراد المتزوجين يكونون أكثر تحملا للمسؤولية وأكثرهم تقبلا لصعوبات العمل وذلك لأجل تحسين مستواهم المعيشي وتوفير متطلبات الحياة الأسرية، تليها فئة العزاب بـ30% وهم الأفراد الذين يسعون للعمل من أجل تحقيق طموحاتهم وبناء مستقبلهم، تليها فئة المطلقين بـ 04% والأرامل بـ01% وعليه فالحالة العائلية لعمال الشركة تتميز بالاستقرار وهذا ما يدفعهم إلى الاجتهاد الدائم للحفاظ على مناصبهم وبالتالي تطوير قدراتهم ومهاراتهم وهذا ما يعود بالنفع للمؤسسة.

الجدول رقم 06: يوضح المنصب المهني للمبحوثين.

النسب المئوية	التكرارات	المنصب المهني / العينة
04%	04	إطار
13%	13	عون تحكم
83%	83	عون تنفيذ
100%	100	المجموع

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب العمال عمال تنفيذ وذلك بنسبة 83% وهذا راجع إلى طابع العمل الخدماتي للمؤسسة الذي يحتاج إلى عدد كبير من عمال التنفيذ، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 13%. وهذا راجع إلى كون المؤسسة تحتاج إلى موارد بشرية ذات قدرة على التحكم في انجاز المهام العمل وتمتلك الخبرة والمهارة العالية للإشراف على الوحدات والمصالح وكذلك تزويد العمال التنفيذيين بالتعليمات والإرشادات الضرورية لسير العمل، بينما نجد أن نسبة الإطارات هي 04% من أفراد العينة والبالغ عددهم 40 إطار ويعود ذلك إلى أن طبيعة العمل الإداري يتطلب مؤهلات علمية ، وأن المؤسسة في حاجة إلى عمال يمتلكون المعرفة بالنشاطات الإدارية لاقتصار عملهم على التخطيط والتنظيم والتحكم. وعليه فإن المؤسسة تعمل على توظيف عمال ذو خبرة وكفاءة في المجال الإداري قصد القيام بأعمال متكاملة للحفاظ على النظام الداخلي للمؤسسة وعمال التحكم والتنفيذ لضمان سير العمل على أكمل وجه والحفاظ على مستوى الأداء ولهذا فالمؤسسة تهتم بوضع الخطط الاستراتيجية الفعالة التي تساهم في تنمية المورد البشري.

الجدول رقم 07: يوضح أقدمية العمال في العمل.

النسب المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
20%	20	أقل من 05 سنوات
48%	48	من 05 إلى أقل من 10 سنوات
26%	26	من 05 سنوات إلى أقل من 15 سنة
06%	06	من 15 إلى أقل من 20 سنة
100%	100	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب متغيرات الأقدمية في الجدول أعلاه أن أغلب مفردات العينة أقدميتهم تتراوح من 05 إلى أقل من 10 سنوات وذلك بنسبة 48% وذلك راجع إلى أن أغلب العمال شباب بالإضافة إلى أن المؤسسة تتبع سياسات التوظيف المحدود تليها فئة العمال من 10 إلى أقل من 15 سنة، وذلك راجع إلى أن المؤسسة تعتمد أيضا في عملها على أفراد ذوي خبرة وكفاءة تليها فئة أقل من 05 سنوات بنسبة تقدر بـ 20%، تليها فئة من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة بنسبة تقدر بـ 06%.

معنى ذلك أن المؤسسة تحرص على الحفاظ على كفاءتها، كما تعمل أيضا على التوظيف والتجديد وذلك لجذب الكفاءات والخبرات الجديدة. وعليه فالمؤسسة تعمل على تكوين عمالها والحفاظ على أصحاب الكفاءات والخبرات العالية وجذب الأفراد المؤهلين والمبدعين من أجل الحفاظ على الأداء وتطويره.

1-2 عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى: النمط الديموقراطي وتطوير أداء العاملين.

الجدول رقم 08: يوضح نمط الاتصال السائد في المؤسسة.

النسب المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
19%	19	اتصال صاعد
10%	10	اتصال نازل
71%	71	كلاهما معا
100%	100	المجموع

الملاحظ من خلال الجدول السابق نجد أن المؤسسة تمزج بين نمطين من الاتصال الصاعد والنازل وذلك بنسبة تقدر بـ71%، وهذا ما يؤكد أن طبيعة العمل بالمؤسسة تشاركي تشاوري، ويفسر عدم وجود صعوبة في الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤدي إلى سهولة سير العمل، في حين نجد نسبة تقدر بـ19% تقر بأن نمط الاتصال السائد هو اتصال صاعد ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة تأخذ اقتراحات العمال بعين الاعتبار كما تهتم بمشاكلهم وشكاويهم وهذا ما أكدته نتائج المقابلة مع بعض المرؤوسين، أما نسبة تقدر بـ10% من أفراد العينة أقرروا بأن نمط الاتصال السائد هو اتصال نازل ويرجع ذلك إلى ضرورة إبلاغ الرئيس الأوامر والتعليمات للمرؤوسين بصفة رسمية.

معنى ذلك أن المؤسسة تعتمد على الأسلوب الديمقراطي في الاتصال وتعمل على تسهيل عملية التواصل بين الإدارة والعمال ومعرفة الصعوبات والعراقيل التي يواجهها العمال من أجل معالجتها، وذلك من خلال تبادل الآراء والمعلومات وأخذ مشاكل العمال على محمل الجد، وإيجاد حلول لها من أجل تحقيق أداء أفضل والرفع من مستوى جودة الخدمات.

الجدول رقم 09: يوضح إلى مدى يؤدي الاتصال الفعال في المؤسسة.

الاحتمالات	العينة	التكرارات	النسب المئوية
سرعة تقديم الخدمات	50	50	50%
تقليل الإشاعة	04	04	04%
سهولة تداول المعلومات	35	35	35%
تجنب الوقوع في الأخطاء	11	11	11%
المجموع	100	100	100%

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية العمال يقرون أن الاتصال الفعال يؤدي إلى سرعة تقديم الخدمات وذلك بنسبة تقدر بـ50% ويرجع ذلك إلى طبيعة عمل المؤسسة الخدماتي الذي يتطلب سرعة التواصل بين الوحدات والأقسام من أجل تداول المعلومات، تليها سهولة تداول المعلومات بنسبة تقدر بـ35% وذلك راجع إلى سهولة الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين، حسب ما أشار إليه الجدول 08 وكذلك توفر أجهزة اتصال سلكية ولا سلكية حديثة وهذا ما لاحظناه في جولتنا الاستطلاعية، أما نسبة 11% من أفراد العينة أقرروا أن الاتصال الفعال يؤدي إلى تجنب الوقوع في الأخطاء ويرجع ذلك إلى وصول

المعلومات بشكل سريع وواضح خاصة مع حساسية الميدان وتوفير الأجهزة اللازمة التي تسهل وصول المعلومات والأوامر بشكل واضح.

معنى ذلك أن المؤسسة تعمل على تحسين نوع الخدمات وجودتها وذلك من خلال تفعيل الاتصال والحفاظ على أداء العمال وتحسين صورة المؤسسة في نظر العمال والمتعاملين معها.
الجدول رقم 10: يوضح العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين.

النسب المئوية	التكرارات	العينة	الاحتمالات
48%	48		علاقة رسمية
09%	09		علاقة غير رسمية
43%	43		كلاهما معا
100%	100		المجموع

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العلاقة بين الرئيس والعمال علاقة رسمية بنسبة قدرت بـ 48%. ويعود ذلك أن العمل يتطلب الالتزام بتطبيق القوانين وأن العلاقة يجب أن تكون علاقة عمل، فالرئيس لديه التزامات وانشغالات ولهذا يقوم بإصدار التعليمات في صيغة أوامر والعامل يعرف دوره وذلك من أجل تحسين مستوى الخدمات وتحقيق الانضباط وفي حين أن نسبة من أفراد العينة تقدر بـ 43% أقرروا بأن العلاقة هي علاقة رسمية وغير رسمية في نفس الوقت وذلك راجع إلى طبيعة بيئة العمل الصحراوية، وبعدها عن أماكن سكن العمال، بالإضافة إلى صعوبة العمل والعمل لساعات طويلة من اليوم.

معنى ذلك أن الرؤساء والقادة يشجعون العمل الجماعي في العمل من أجل خلق جو من الراحة والطمأنينة للعمال من أجل تحسينهم بالروح الاجتماعية ورفع معنوياتهم وبالتالي دفعهم إلى الانجاز والالتزام بالعمل وكسب رضاهم وولائهم للمؤسسة ضمان السير الحسن وتحقيق الانضباط من جهة، كما تهتم أيضا بظروف عمالها وتعمل على توفير الراحة والاستقرار لهم، وهذا ما يزيد من دافعيتهم وحماسهم للعمل ويجعلهم يبذلون أقصى جهودهم في تأدية المهام والخدمات.

الجدول رقم 11: يوضح تقديم العمال للاقتراحات الجديدة

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات العينة
57%	57	دائما
40%	40	أحيانا
03%	03	أبدا
100%	100	المجموع

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب العمال أقرروا أنهم يتصلون برئيسهم من أجل تقديم اقتراحات جديدة وذلك بنسبة 57% ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل في المؤسسة تحتاج إلى سرعة تقديم الخدمات وتحسين جودة العمل بينما 40% من العمال أقرروا بأنه أحيانا ما يتم الاتصال بالرئيس من أجل تقديم اقتراحات جديدة، أما أضعف نسبة فقدرت بـ 03% من العمال أقرروا بأنه لا يتم الاتصال بالرئيس من أجل تقديم اقتراحات جديدة وهذا راجع إلى أن هذه الفئة لا تتمتع بالمهارة والكفاءة اللازمة لأداء العمل. وعليه يمكن القول بأن إدارة المؤسسة تعمل على تشجيع العمال من أجل اقتراح أفكار جديدة.

الجدول رقم 12: يوضح أخذ الرئيس اقتراحات العمال بعين الاعتبار

النسب المئوية	التكرارات	الاقتراحات			العينة
		ن.م	ت	الاحتمالات	دائما
%60	60	%35	35	الدافعية للعمل	أحيانا
		%20	20	زيادة الطموح	
		%5	5	المبادرة	
		%22	22	الدافعية للعمل	
%39	39	%15	15	زيادة الطموح	أحيانا
		%2	2	المبادرة	
		%39	39	المجموع	
		%01	01		
%100	100				المجموع

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 60% من أفراد العينة أقرروا أن الرئيس يأخذ اقتراحات العمال بعين الاعتبار وهذا راجع إلى طبيعة العمل وحساسية الأدوار الممارسة والتي تتطلب الدقة والمعلومات والاهتمام بأداء العمال، وما أكدته نسبة 35% من العمال الذين أقرت أن الرئيس يأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار وهذا يزيد من دافعيتهم للعمل في حين أكدت نسبة تقدر بـ 20% من نفس العينة أن هذا يؤدي إلى زيادة الطموح وهذا ما أشارت إليه نظرية الإدارة بالأهداف.

في حين هذه النتائج تؤكد على كون الرئيس يحترم ويقدر الجهود المبذولة من طرف العمال ويعمل على تشجيعهم على المبادرة باقتراحاتهم التي تفيد العمل وتحسن من جودته وتزيد من خبرة وكفاءة العمال في مجالات تخص العمل.

أما نسبة 39% فأقرت بأن الرئيس لا يؤخذ باقتراحات العمال دائما وهذا راجع إلى سرية بعض المعلومات بسبب طبيعة العمل الحساس الذي يتطلب مهارات عالية.

الجدول رقم 13: يوضح تقديم الحوافز لأصحاب الاقتراحات الجديدة.

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات			
		العينة	ت	الاحتمالات	نعم
%81	81	ن.م	17	العلاوات	نعم
		%17	31	الترقية	
		%31	01	مكافآت	
		%01		مادية	
		%42	42	برامج التكوين	
%09	09	لا			
%100	100	المجموع			

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الإدارة تقوم بتحفيز أصحاب الاقتراحات الجديدة بنسبة تقدر بـ 91% وذلك من خلال البرامج التكوينية بنسبة 42% الترقية بنسبة 31% ، تقديم علاوات بنسبة 17% وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعمل على زيادة المعارف لدى العمال وتكوينهم من أجل تنمية مهاراتهم وكسابهم خبرات جديدة.

معنى ذلك أن المؤسسة تعمل على تحفيز العمال على تقديم الاقتراحات الجديدة والمبادرة في تقديم الحلول والأفكار التي تخدم المؤسسة وذلك من خلال وضع برامج تكوينية تنمي قدراتهم العقلية والجسدية بالإضافة إلى تحفيزهم من خلال الترقية أو العلاوات ما يرفع روحهم المعنوية وبالتالي يحسن من أدائهم ويزيد قدراتهم الإبداعية.

الجدول رقم 14: يوضح الطريقة التي يستعملها العمال في إبداء آرائهم.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
%30	30	تقديم تقارير
%09	09	المشاركة في اجتماعات دورية
%61	61	بشكل مباشر
%100	100	المجموع

الملاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلبية العمال صرحوا بأن الطريقة الأكثر استعمالاً في إبداء الآراء تكون بشكل مباشر وذلك بنسبة تقدر بـ 60% وهذا ما يؤكد وجود اتصال مباشر مع العمال من أجل معرفة آرائهم وأنها تعتمد على أسلوب الحوار لمناقشة المشاكل واقتراح الأهداف وهذا ما أكدته نتائج الجدول 12، بينما 30% من العمال أقرت بأن طريقة إبداء الرأي تكون عن طريق تقديم تقارير، وهذا راجع إلى أن بعض العمال لا يستطيعون إبداء آرائهم بشكل مباشر بسبب تكوينهم، حيث يسمح لهم التقرير بالتعبير عن أفكارهم بكل راحة دون خجل أو خوف وهذا ما توصلنا إليه بعد حوارنا مع أحد العمال.

معنى ذلك أن المؤسسة تعتمد على طرق عديدة لمعرفة آراء عمالها وذلك من أجل الحصول على جميع الآراء والأفكار الجديدة واستغلال كل طاقاتها البشرية وتسخيرها للرفع من جودة خدماتها. وعليه فإن الشركة تسعى إلى معرفة آراء عمالها واحتياجاتهم وتشجيعهم على طرح اقتراحاتهم من أجل الرفع من معنوياتهم ودفعتهم لتقديم أداء أفضل.

الجدول رقم 15: يوضح مشاركة العمال في اتخاذ القرارات.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات			
		العينية	ت	الاحتمالات	
61%	61	ن.م	ت	الاحتمالات	دائماً
		12%	12	اقتراح أهداف	
		40%	40	تقديم حلول للمشكلات	
		09%	09	التخطيط	
28%	28		08	اقتراح أهداف	
		18%	18	تقديم حلول للمشكلات	
		02%	02	التخطيط	
		28%	28	المجموع	
11%	11				أبداً
100%	100				المجموع

الملاحظ من خلال الجدول السابق أن الإدارة تشترك العمال في اتخاذ القرار وذلك بنسبة تقدر بـ 61% من المجموع الكلي عن طريق: تقديم حلول للمشكلات بنسبة 40%، اقتراح أهداف بنسبة تقدر بـ 12%، التخطيط بنسبة تقدر بـ 09%.

هذا ما يؤكد وجود قيادة ديمقراطية تهتم بإشراك العمال في اتخاذ القرارات حسب ما أشارت إليه نظرية الإدارة بالأهداف التي تقوم على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار لتحقيق أهداف المتفق عليها، في حين نجد نسبة 11% من العمال أقرت أن الإدارة لا تشرك العمال في اتخاذ القرار وهذا راجع إلى حساسية المجال وأن أغلب العمال عمال تنفيذ تحتاجهم الإدارة في ميدان العمل وتقديم الخدمات.

معنى ذلك أن المؤسسة تهتم باقتراحات عمالها وتنمية مهاراتهم الفكرية وذلك من خلال الاستماع لاقتراحاتهم وطلب آرائهم حول مشاكل العمل وإشراكهم في التخطيط وهذا ما يزيد من كفاءاتهم في العمل وتحسين أدائهم.

الجدول رقم 16: يوضح تحفيز الإدارة للعمال على تحمل المسؤولية.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات		
		ن.م	ت	الاحتمالات
100%	100	63	63	توكيل المهام
		17	17	الإشراك في اتخاذ القرار
		20	20	تفويض السلطة
00%	00	لا		
100%	100	المجموع		

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة تحفز العمال على تحمل المسؤولية وذلك بنسبة 100%، حيث أقر 63% من أفراد العينة أن التحفيزات تتم من خلال توكيل المهام، بينما أكدت نسبة 20% بأن ذلك يتم من خلال الإشراك في اتخاذ القرار وهذا كله من مؤشرات النمط الديمقراطي التي تقوم على تنمية وتحفيز المورد البشري داخل هذه المؤسسة.

معنى ذلك أن المؤسسة تشجع العمال على الالتزام والانضباط في العمل وتأدية المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتحمل مسؤولية أعمالهم وحل المشاكل التي قد تواجههم في العمل. وعليه يمكن القول أن الإدارة لديها نظام حوافز يعمل على تشجيع العمال على تحمل المسؤولية من أجل تأصيلهم وتنمية مهاراتهم وجعلهم قادرين على اتخاذ القرار الصحيح للوصول إلى أفضل أداء.

الجدول رقم 17: يوضح تفويض الرئيس السلطة للعاملين.

النسب المئوية %	التكرارات	الاحتمالات			
		العينة	ت	الاحتمالات	دائما
65%	65	ن.م	ت	الاحتمالات	أحيانا
		25%	25	القدرة على تحمل المسؤولية	
		36%	36	الالتزام بالعمل	
		04%	04	زيادة المعارف	
14%	14	08%	08	القدرة على تحمل المسؤولية	أبدا
		05%	05	الالتزام بالعمل	
		01%	01	زيادة المعارف	
		14%	14	المجموع	
21%	21	أبدا			
100%	100	المجموع			

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 65% من العينة أقرت بأن الرؤساء يفوضون جزء من سلطتهم لعمالهم، وذلك راجع إلى طبيعة العمل وصعوبته ما يجعل من الصعب على الرئيس التحكم في

كل شؤونه بالإضافة إلى ثقة الرئيس في خبرة وكفاءة العمال وهذا ما أكدته نتائج المقابلة مع أحد المرؤوسين، في حين نجد نسبة 21% من عينة العمال أقرت بأن الرئيس لا يفوض السلطة للعاملين وذلك راجع إلى الطبيعة الشبه عسكرية للعمل التي تتطلب بعض المركزية والتحفز على أسرار العمال تتطلب أيضاً الالتزام والانضباط وهذا ما لاحظناه خلال جولتنا الاستطلاعية والمقابلات.

معنى ذلك أن هناك تفويض جزئي للسلطة من قبل الرئيس وأن الرئيس يعمل على تعزيز الثقة وتقوية العلاقات بين العمال ويشجعهم على بذل أقصى جهودهم وتقوية قدراتهم ومهاراتهم.

الجدول رقم 18: يوضح تنظيم الإدارة للبرامج التدريبية.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات			
		العينة	ت	ن.م	الاحتمالات
100%	100	نعم	دورات تدريبية	42	42
			أثناء الخدمة	53	53
			خارج المؤسسة	05	05
			لا	00	00
المجموع	100				

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الإدارة تقوم بتنظيم البرامج التدريبية بنسبة 100% وهذا راجع إلى أن الإدارة تعمل على تدريب وتكوين أفرادها وتنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم، وذلك لما ينتج عن التدريب من آثار إيجابية على العمال والمؤسسة وهذا ما أكدته نتائج دراسة الباحثة مانع سبرينة، بينما أكدت نسبة 53% أن هذا التنظيم يتم أثناء الخدمة .

معنى ذلك أن المؤسسة تعمل على توفير كل متطلبات العمل من أجل اقتصار الوقت والجهد والتكلفة، بحيث تقوم بتدريب العمال على استخدام الوسائل الحديثة والمتطورة، وتهيء لهم الفرص للتنبؤ بالوظائف المستقبلية وبالتالي فهي تقوم بتحضيرهم لمواجهة كافة المشاكل والتغيرات التي قد تطرأ على العمل. في حين نسبة 42% من أفراد العينة أقرت أن تنظيم البرامج التدريبية يتم عبر تنظيم دورات تدريبية وهذا راجع إلى أن المؤسسة تهتم بتطوير أداء أفرادها بشكل مستمر إذ أنها تقوم بتنظيم دورة تدريبية كل 3

أشهر وهذا ما أدلى به أحد الإطارات أثناء إجراء المقابلة، أما أضعف نسبة قدرت بـ 05% أقرت أن التدريب يتم خارج المؤسسة حسب ما أدلى به أحد الإطارات فإن التدريب خارج المؤسسة يتم في المؤسسات العسكرية من أجل القدرة تمكين الأفراد من استخدام وسائل الأمن والسلاح. وعليه فإن المؤسسة تقوم بتنظيم برامج تدريبية متنوعة تساهم في تطوير وتنمية مواردها البشرية والرفع من أدائهم.

الجدول رقم 19: يوضح مدى تماشي البرامج التدريبية مع احتياجات الموارد البشرية في المؤسسة.

النسب مئوية	التكرارات	الاحتمالات / العينة
100%	100	نعم
00%	00	لا
100%	100	المجموع

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن البرامج التدريبية التي تضعها المؤسسة تتماشى مع احتياجات مواردها البشرية وذلك بنسبة 100%، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تقوم بدراسة احتياجات مواردها البشرية وتعمل على تحديدها وتحديد المهارات المطلوبة لدى الأفراد من أجل وضع البرامج الملائمة والأساليب المناسبة للتدريب وهذا ما تؤكد مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية.

معنى ذلك أن المؤسسة تعمل على إعداد برامج تدريبية فعالة تتماشى مع احتياجاتها ومواردها مايرفع من أدائهم ويزيد من جودة العمل خاصة مع طبيعة عمل المؤسسة التي تتطلب التحديث المستمر لوسائل واستراتيجيات العمل.

الجدول رقم 20: يوضح تقديم التسهيلات لجذب الأفراد المبدعين.

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات / العينية			
		ن.م	ت	الاحتمالات	نعم
98%	98	40%	40	استحداث وسائل العمل	لا
		54%	54	توفير شروط الراحة	
		04%	04	تقديم مكافآت	
		02%	02		
100%	100				المجموع

الملاحظ من خلال نتائج الجدول السابق أنه فيه تأكيد صريح على تقديم الإدارة لجملة من التسهيلات لجذب الأفراد المبدعين أين ظهرت نسبة 98% وهي نسبة مرتفعة، حيث تبرز هذه التسهيلات في توفير شروط الراحة بنسبة 54% تليها نسبة 40% لاستحداث وسائل العمل، بينما 04% من أفراد العينة أقرت بأن هذه التسهيلات تبرز في تقديم مكافآت، وهذا راجع إلى موقع الشركة الذي يتمركز بمنطقة الجنوب والتسهيلات التي تمنح من طرف سياسات التشغيل لعمال تلك المناطق، بالإضافة إلى بعد المؤسسة وانعزالها عن المناطق العمرانية، بالإضافة إلى خطورة العمل التي تتطلب أفراد ذوي خبرة وكفاءة عالية قادرين على وضع خطط إستراتيجية فعالة تخدم مصالح المؤسسة وتحسن نوعية خدماتها وتزيد من كفاءة أفرادها وتنمية مهاراتهم.

معنى ذلك من أن المؤسسة تقوم بمنح تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين وذلك من خلال توفير الظروف المادية والمعنوية الملائمة واعتبارها العنصر البشري أهم عنصر باعتباره أساس نجاح أي مؤسسة بحسب ما أشارت إليه نظرية المورد البشري التي تعتبر الفرد هو أساس نجاح المؤسسة لما يملك من قدرات الإبداع الابتكار، ويجب إشباع رغباته وتوفير متطلبات الراحة لكسب رضاه ومحاولة المحافظة على اليد العاملة المؤهلة واستقطابها وهذا ما تؤكد مؤشرات الاستقطاب المعمول به في سائر المؤسسات.

الجدول رقم 21: يوضح أسس الترقية في المؤسسة.

الاحتمالات	العينة	التكرارات	النسب المئوية
الأقدمية		30	30%
الشهادات		12	12%
الإنجاز		48	48%
المجموع		100	100%

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية العمال أقرروا بأن أساس الترقية في العمل يكون عن طريق الإنجاز بنسبة 48% ويرجع ذلك إلى الاهتمام بتنمية قدرات الأفراد من قبل المؤسسة وعملها على زيادة الدافعية للعمال نظرا للعمل الذي يقومون به وهذا للمحافظة على أمن وسلامة الأفراد والممتلكات التي تتطلب أفراد ذوي كفاءة في العمل، ثم نسبة 30% ترجع ذلك إلى الأقدمية في العمل ما يؤكد أن المؤسسة تقدر أصحاب الخبرات الطويلة ولا تتخلى عن عمالها. أما أضعف نسبة قدرت بـ 12% من العمال

تقر بأن أسس الترقية تكون عن طريق الشهادات وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي لا يتطلب شهادات عليا بقدر ما يتطلب تأهيل شبه عسكري رغم أهمية الشهادات.

معنى ذلك أن المؤسسة تحفز العمال عن طريق الأقدمية والإنجاز وهذا ما يؤكد أنها تحافظ على اليد العاملة المؤهلة بعدما تدرّبها حسب ما يؤكد الجدول رقم 18، كما أنها تهتم بأصحاب الشهادات والكفاءات العالية، وبالتالي فالمؤسسة تهتم بالمحافظة على مواردها البشرية وتنميتها.

الجدول رقم 22: يوضح تشجيع الإدارة للعمال على المبادرة في العمل.

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات			
		العينة	ت	الاحتمالات	نعم
%98	98	ن.م	34	زيادة الخبرة	لا
		%34	22	تنمية المهارات	
		%22	24	رفع الكفاءة	
		%24	18	إتقان العمل	
		%18			
%02	02				لا
%100	100				المجموع

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الإدارة تقوم بتشجيع العمال على المبادرة وذلك بنسبة %98 وهذا ما يؤدي إلى زيادة خبرتهم وذلك بنسبة %34، ورفع كفاءتهم بنسبة %24 تليها تنمية مهاراتهم بنسبة %22، إتقان العمل بنسبة %18 ويرجع ذلك إلى تشجيع المؤسسة على المناقشة والتحدي بين العمال، دفعهم وزيادة الرغبة لديهم في العمل.

معنى ذلك أن المؤسسة تشجع عمالها على المبادرة في العمل وذلك من أجل ابتكار طرق ووسائل جديدة لتسيير العمل تزيد من كفاءتهم وقدرتهم على مواجهة التحديات والقدرة على المنافسة الخارجية خاصة مع تعدد الشركات المنافسة خاصة على الصعيد الخارجي من عمال التنقيب، وبينما %02 أقروا وأن الإدارة لا تشجع على المبادرة وهي نسبة ضئيلة جدا.

وعليه فإن المؤسسة تقوم بتشجيع عمالها على المبادرة من أجل تطوير أدائهم والحفاظ على استمراريتها في سوق العمل.

3-1 عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية: النمط الأوتوقراطي وكبح الطاقات الابداعية.

الجدول رقم 23: يوضح العلاقة بين طبيعة القوانين والروتين.

المجموع	مرنة		صارمة		صارمة جدا		طبيعة القوانين
	ن.م	ت	ن.م	ت	ن.م	ت	الشعور بالروتين
70	ن.م	ت	ن.م	ت	ن.م	ت	نعم
	%14.29	01	%73.86	65	%80	04	
30	%85.71	06	%26.14	23	%20	01	لا
100	%100	07	%100	88	%100	05	المجموع

أكدت نتائج الجدول أعلاه حول العلاقة بين طبيعة القوانين والشعور بالروتين بأن 70% من أفراد العينة يشعرون بالروتين، حيث أن نسبة 80% من العينة يقرون أن القوانين الصارمة جدا تؤدي إلى الروتين بينما 73.86% من العينة يقرون أن صارمة القوانين تؤدي إلى الشعور بالروتين في حين 14.29% من نسبة العينة يرون أن مرونة القوانين تؤدي إلى الروتين وهذا راجع إلى أن العمل بنفس الوتيرة والتطبيق الحرفي للقوانين والخوف من العقاب يجعل العامل يحس بالملل والضجر وأن العمل بنفس الوتيرة قد يجعل تفكير العامل محدود ومقيد بينما 30% لا يشعرون بالروتين أثناء تأدية المهام في حين 85.71% يرون أن القوانين المرنة لا تؤدي إلى الروتين بل تدفع العامل إلى العمل أكثر والاجتهاد من أجل الابتكار وتنمية مهاراته من أما نسبة 26.14% أقرت بأن القوانين الصارمة لا تؤدي إلى الروتين ، في حين نسبة 20% أقرت أن القوانين الصارمة جدا لا تؤدي إلى الشعور بالروتين، وهذا راجع أن صارمة القوانين تجعل العامل ملتزم بعمله وهذه الفئة أغلبهم من الإطارات وأعاون التحكم، حيث تحاول فرض سلطتها على العمال من خلال القوانين الصارمة، بالإضافة إلى جعلها أداة للضبط والسيطرة خاصة مجال عمل المؤسسة الحساس الذي يتطلب الدقة والكفاءة العالية من أجل الحفاظ على سمعتها ومكانتها التنافسية .

وللتأكيد من العلاقة قمنا باستخدام كا² حيث وجدنا كا² المحسوبة 11.20 وكا² الجدولية 5.99 عند مستوى

$$df(2 - 1)(3 - 1) = 2 \quad \text{الدلالة } 0.05 \text{ ودرجة الحرية } 2.$$

ومنه فإن χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولية وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة القوانين المعمول بها في المؤسسة وشعور العمال بالروتين أثناء تأدية المهام وللتأكيد من وجود العلاقة وحساب شدة العلاقة قمنا باستعمال معامل التوافق

$$RC = \sqrt{\frac{\chi^2 \text{ المحسوبة}}{\chi^2 + N}}$$

وعليه فإنه توجد علاقة موجبة ولكنها علاقة ضعيفة.

الجدول رقم 24: يوضح نتائج القوانين الصارمة.

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات / العينة
17%	17	عدم الرغبة في العمل
40%	40	قتل الطموح
28%	28	إعاقة المبادرة
15%	15	الالتزام بالعمل
100%	100	المجموع

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة محل الدراسة أكدت على أن الصرامة في القوانين تؤدي إلى قتل الطموح وذلك بنسبة 40% فيما ترى نسبة 28% أنها تعمل على إعاقة المبادرة تليها نسبة 17% ترى أنها تؤدي إلى عدم الرغبة في العمل ، أما أقل نسبة والمقدرة بـ 15% أقرت بأن الصرامة في القوانين تعمل عمل وقائي حيث تؤدي إلى الالتزام في العمل.

معنى ذلك أن صرامة القوانين تؤدي إلى إحباط الروح المعنوية للعمال وتقيدهم بالتطبيق الحرفي للقوانين وبذلك تجعل عمله روتيني، في حين هناك جانب إيجابي لصرامة القوانين، يكمن في التزام العمال التنفيذيين بأداء عملهم ويحقق الانضباط ما يضمن أداء العمل على أكمل وجه و هذا ما تؤكد عليه مبادئ النظريات الكلاسيكية، بالإضافة إلى أن طبيعة العمل تحتاج الدقة والحيطه والحذر ولا تحتل نسبة الخطأ من أجل المحافظة على الممتلكات وحماية الأشخاص عبر حدودها الجغرافية الممتدة عبر مناطق الجنوب.

الجدول رقم 25: يوضح المتابعة الدائمة من طرف الرئيس أثناء تأدية المهام.

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات			
		العينة	ت	احتمالات	نعم
89%	89	ن.م	41	التوتر	لا
		41%	11	الإحراج	
		11%	08	الخوف	
		08%	29	التقيد	
		29%			
11%	11	لا			
100%	100	المجموع			

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 89% من العمال أجابوا أن الرئيس يقوم بمتابعة دائمة للعمال أما 11% فأجابوا بـ"لا"، وهذا راجع إلى صرامة القوانين المعمول بها في المؤسسة وهذا ما أكده الجدول رقم 21، وهذا ما يحقق نتائج سلبية أو الإيجابية فقد يتدمر العمال من المراقبة المستمرة لهم وهذا ما يؤدي إلى شعورهم بالتوتر حسب ما أدلى به 41% من أفراد العينة وكذا إحساسهم بالتقيد والإحراج والخوف هذا من ناحية ومن ناحية أخرى يستوجب على الرئيس المراقبة الدائمة للعمال من أجل تأدية المهام المطلوبة بشكل جيد وكذلك التوجيه واكمال النقائص وهذا ما أكدته بعض المقابلات وذلك بسبب التغيير في الخطط ونموذج العمل وذلك من أجل المحافظة على بقائها ومصداقيتها والقدرة على المنافسة الخارجية.

معنى ذلك فرغم شعور العمال بالتوتر والإحراج والتقيد إلا أنه أمر طبيعي بسبب طبيعة الإشراف المباشر و حساسية العمل الذي لا يقبل الخطأ.

الجدول رقم 26: يوضح ردة فعل الرئيس في حال وقوع أخطاء أثناء العمل.

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
		العينة	لا يبدي أي ردة فعل
60%	60	يضع المسؤولية على عاتق العمال	لا يبدي أي ردة فعل
31%	31	يشارك العمال في تحمل المسؤولية	
09%	09		
100%	100	المجموع	

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 60% من أفراد العينة أفرت بأن الرئيس يضع المسؤولية على عاتق العمال أثناء وقوع أخطاء في العمل وقد يرجع ذلك إلى قوانين المؤسسة الصارمة والتطبيق

الحرفي لها وأن المؤسسة تقوم بالتحديد المسبق للأدوار والمهام التي تم تسطيرها في إطار تحديد الأهداف العامة وأن كل فرد مسؤول عن أفعاله وان قوانين المؤسسة تدعو إلى الانضباط والجدية في العمل (التأكيد على العمل الرسمي)، بالإضافة إلى الدقة والحذر لخطورة المجال الأمني خاصة في مناطق الجنوب، بينما 31% من الأفراد العينة أقرت بأن الرئيس يشارك العمال في تحمل المسؤولية وهذا راجع إلى الأعمال الجماعية، أما 09 من أفراد العينة فأقرت بأنه لا يبدي أي ردة فعل .

وعليه فإن الرئيس يحمل المسؤولية للعمال في حال وقوع أخطاء أثناء العمل وهذا ما قد يدفع العامل إلى الشعور بالخوف والتوتر ويوجه تركيزهم نحو الالتزام بالقوانين والانضباط في العمل وقد ينقص لديهم الرغبة في المبادرة والإبداع وهذا ما تحصلنا عليه من خلال نتائج الاستمارات إلا أنه قد يؤدي إلى الالتزام والانضباط والحذر والانتباه من الوقوع في الأخطاء أثناء تأدية المهام وهذا ما يقلل من الوقوع في الخطأ ، كما يعمل أيضا على تقوية روح المسؤولية لديهم.

الجدول رقم 27: يوضح عدم تأدية المهام في الوقت المحدد

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات			نعم
		العينة	ت	الاحتمالات	
55%	55	ن.م	10	نموذج الرقابة المطبق	لا
		%10			
		%05	05	صعوبة الاتصال	
		%40	40	ظروف العمل	
45%	45				لا
100%	100				المجموع

أكدت نتائج الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين لا يؤديون المهام الموكلة إليهم في الوقت المدد لها وذلك بنسبة 55% و حسبهم يرجع ذلك إلى الظروف المحيطة بالعمل وصعوبة التنقل وقساوة الظروف البيئية المناخ الصحراوي وكذلك اتساع مساحة العمل كما أقرت بها 40% من أفراد العينة تليها نسبة 10% من أفراد العينة ترجعها إلى نموذج الرقابة المطبق وذلك بسبب التوتر والإحراج كما أكدت الجدول 25 أما

05% من أفراد العينة فسبب عدم تأدية المهام يعود إلى صعوبة الاتصال وذلك بسبب شساعة المساحة رغم احتواء المؤسسة على وسائل اتصال تكنولوجية حديثة وهذا ما لاحظناه أثناء زيارتنا للمؤسسة. في حين 45% من العمال أقروا بأنهم يؤديون المهام في الوقت المحدد وهذا راجع إلى صرامة القوانين كما أكده الجدول رقم 23 التي تدفع بالعامل إلى الالتزام والانضباط رغم قساوة الظروف واتساع المساحة. **الجدول رقم 28:** يوضح الطريقة التي يحددها الرئيس في العمل.

الاحتمالات	العينة	التكرارات	النسب المئوية
العمل الفردي	31	31	31%
العمل الجماعي	19	19	19%
المزج	60	60	60%
المجموع	100	100	100%

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الرئيس يحدب المزج بين العمل الفردي والعمل الجماعي بنسبة قدرت بـ60% وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يتطلب التعاون بين العمال والتواصل الدائم بينهم من أجل تبادل المعلومات وتشمل تأدية المهام، في حين أكدت نسبة 31% من العمال أن الرئيس يحدب العمل الفردي وأغلبهم رؤساء مباشرين وهذا راجع إلى أنهم يشتغلون وظائف حساسة (في المؤسسة خاصة)، بالإضافة إلى تعدد الشركات التي تتعامل معها المؤسسة وتمركزها في مواقع مختلفة غير مناطق الجنوب، أما أضعف نسبة قدرت بـ19% أقرت أن الرئيس يفضل العمل الجماعي وهذا راجع إلى بعض الأعمال تتطلب التعاون والعمل كفريق من أجل تحقيق التكامل في العمل والتقليل من نسبة الخطأ للوصول إلى أفضل أداء.

وعليه يمكننا القول أن الرئيس لا يتبع طريقة محددة في العمل ، فلكل مهمة طريقة معينة يحددها بحسب متطلبات المهمة والظروف المحيطة والحساسية بها. وهذا ما تؤكد مبادئ النظرية الموقفية ، فالموقف هو الذي يحدد أسلوب العمل.

الجدول رقم 29: يوضح ردة فعل الرئيس في حال تكرار التأخر عن العمل بظروف شخصية.

الاحتمالات	العينة	التكرارات	النسب المئوية
الخصم من الأجر	63	63	63%
التوبيخ	29	29	29%
الإنذار	08	08	08%
المجموع	100	100	100%

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الرئيس يقوم بالخصم من أجر العمال في حال تكرار تأخرهم عن العمل بسبب ظروف شخصية ، حيث أقر نسبة 63% من أفراد العينة أن الرئيس يقوم بالخصم من الأجر بينما نسبة 29% من العمال أفروا بأنه يقوم بتوبيخهم أما نسبة 08% فأقروا بأن الرئيس يقوم بإنذارهم وقد رجع ذلك إلى اعتماده على الطريقة الرسمية في تطبيق القوانين من أجل السير الحسن للعمل والمحافطة على نظام الداخلي للمؤسسة، حيث يتبع الأسلوب الأوتوقراطي الخير في التعامل مع العمال، إذ أنه يتغاضى على الأخطاء البسيطة لكن في حال تكرار الخطأ فإنه يتعرض للعقاب الذي يعد ناجحاً وضرورياً في كثير من الأحيان من أجل ضمان الالتزام والحرص على الأداء الجيد.

الجدول رقم 30: يوضح العلاقة بين نظام العدالة بالمؤسسة ونظرة العامل لها.

عدالة المؤسسة		مكان للإنجاز		مكان لتحقيق		مكان لكسب الرزق		المجموع	
النظرة للمؤسسة		مكان للإنجاز		مكان لتحقيق		مكان لكسب الرزق		المجموع	
لا	نعم	ت	ن.م	ت	ن.م	ت	ن.م	ت	ن.م
لا	نعم	03	10.35%	00	00%	07	11.29%	10	60%
لا	نعم	10	34.48%	00	00%	30	48.39%	40	
لا	نعم	06	20.69%	00	00%	10	16.13%	16	
لا	نعم	10	34.48%	09	100%	15	24.19%		34%
لا	نعم	29	100%	09	100%	62	100%		100%

أكد الجدول السابق، حول العلاقة بين نظام العدالة في المؤسسة ونظرة العامل لها، حيث أكدت نسبة 66% من أفراد العينة تقر بأن المؤسسة غير عادلة في تعاملها وهذا ما يخلق لهم الشعور بالإحباط وهذا ما أقرت به نسبة 48.39% من أفراد العينة مما يجعل العامل ينظر إليها على أنها مكان لكسب الرزق فقط في حين نسبة 34.48% من أفراد العينة رغم شعورهم بالإحباط فإنهم يعتبرونها مكان للإنجاز وكذلك شعورهم بضعف الانتماء وكذا التعاون في العمل، أما نسبة 34% من أفراد العينة فإنهم يعتبرون المؤسسة عادلة وبالتالي فهي مكان لتحقيق الذات وبلوغ الأهداف المرجوة كما أكدته نسبة 100% من أفراد العينة وعليه فيمكن القول أن عدالة المؤسسة تجعل العامل ينظر إليها على أنها مكان لتحقيق الذات وزيادة الطموح وكذا اعتبارها مكان للإنجاز، في حين أن عدم العدالة في المؤسسة يؤدي إلى ضعف الانتماء والشعور بالإحباط وكذا التهاون في إنجاز الأعمال واعتبار المؤسسة مكان للعمل ولكسب الرزق فقط.

معنى ذلك فإنه كلما زاد العدل شعر العامل بالانتماء، وبالتالي ينظر لها على أنها مكان للإنجاز وتحقيق الذات في حين عدم العدالة فإنه يشعر بالإحباط ويتهاون ويحس بالاعترا ب وبالتالي فهي مكان لكسب الرزق فقط.

للتأكد من وجود العلاقة قمنا باستخدام χ^2 حيث وجدنا χ^2 المحسوبة = 20.91 و χ^2 الجدولية = 12.59. عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية $df = (3 - 1)(4 - 1) = 2 \times 3 = 6$ ومنه فإن χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولية وعليه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام عدالة المؤسسة ونظرة العامل لها.

وللتأكد من وجود العلاقة وحساب شدتها نقوم بحساب معامل التوافق RC وهذا $RC = \frac{\chi^2_{\text{المحسوبة}}}{\chi^2_{\text{المحسوبة}} + N}$

يدل على وجود علاقة موجبة ولكنها متوسطة.

الجدول رقم 31: يوضح إلى ماذا يؤدي ضعف الاتصال

النسب المئوية	التكرارات	العينة	الاحتمالات
24%	24		تعطيل العمل
30%	30		ضعف التنسيق
46%	46		إعاقة الإنجاز
100%	100		المجموع

الملاحظ من خلال الجدول السابق نجد أن أغلبية العمال أقرروا بأن ضعف الاتصال يؤدي إلى إعاقة الإنجاز وذلك بنسبة 46% بينما 30% من العمال أقرروا بأنه يؤدي إلى تعطيل العمل، وهذا راجع إلى ضعف الاتصال يؤدي إلى عدم الحصول على المعلومة في الوقت المناسب وبالتالي إعاقة الإنجاز ويؤدي كذلك إلى ضعف التنسيق والحوار بسبب عدم توفر المعلومات لجميع المصالح في نفس الوقت وبنفس الفهم مما يؤدي في الكثير من الأحيان إلى تعطيل العمل و عدم الإنجاز في الوقت المحدد بدقة وبالتالي عدم القدرة على الإبداع والابتكار.

الجدول رقم 32: يوضح تركز السلطة في يد الرئيس

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات		
		نعم	لا	المجموع
79%	79	ت	ن.م	الاحتمالات
		09	09%	خفض المعنويات
		12	12%	البطيء في تقديم الخدمات
		32	32%	إعاقة المبادرة
		26	26%	عدم الابتكار
21%	21	لا		
100%	100	المجموع		

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية العمال أقرروا بأن السلطة تتمركز في يد الرئيس وذلك بنسبة 79% وهذا ما يؤدي إلى إعاقة المبادرة وذلك بنسبة 32% عدم القدرة على الابتكار بنسبة 26% البطيء في تقديم الخدمات 12% خفض الروح المعنوية 09% وقد يرجع هذا حسبهم إلى طبيعة العمل الحساسة نظرا لسرية المعلومات وأنه لا يمكن الإفصاح عنها وذلك من أجل الحفاظ على ميزتها التنافسية وهذا أكدته لنا المقابلة مع رئيس قسم التكوين والتفتيش، وكذلك خطورة العمل واستهدافه من طرف العديد من الشركات المنافسة وكذلك من أجل حفظ أمن وسلامة الشركات التي تتعامل معها وكذا ما يضمن استمراريتها والحفاظ على سمعتها وتوسيع نشاطها أكثر، بينما 21% من العمال أقرروا بأن السلطة لا تتمركز في يد الرئيس وهذا راجع إلى أن هذه الفئة من العمال تمنح لهم بعض الصلاحيات وغالبا ما يشغلون مراكز عالية في المؤسسة.

2- مناقشة النتائج

2-1 مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

بعد عملية عرض البيانات في جداول وتحليلها وتفسيرها توصلنا إلى مجموعة من النتائج يمكن من خلالها الحكم على مدى صحة أو عدم صحة الفرضيات وبالتالي الحكم على صحة الفرضية العامة.

2-1-1 خصائص مجتمع البحث.

من نتائج الاستمارة تأكدنا أن:

- أغلبية المبحوثين ذكور وذلك بنسبة 87%.
- أغلبية العمال شباب تتراوح أعمارهم بين 30 أقل من 40 سنة وذلك بنسبة 48%.
- المستوى التعليمي لغالبية العمال ثانوي بنسبة 44% وجامعي بنسبة 40% وهذا راجع إلى أن المؤسسة تحتاج إلى أفراد ذات مستوى عالي خاصة عمال التنفيذ.
- أغلبية العمال متزوجين وذلك بنسبة 65% أي أنهم يحتاجون إلى الاستقرار.
- عمال الشركة أغلبهم عمال تنفيذ وذلك بنسبة 83%.
- أغلب العمال أقدميتهم في العمل محصورة بين 05 و 10 سنوات وذلك بنسبة 48% يملكون لياقة بدنية.

- وعليه فإن مجتمع البحث ذكوري وشباب لديه مستوى علمي وأغلبهم متزوجون مستقرون لديهم لياقة بدنية والقدرة على تحمل ظروف ومخاطر العمل يملكون أقدمية في العمل وأغلبهم عمال تنفيذ.

2-1-2 مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى:

من خلال المعطيات المتحصل عليها من جمع البيانات الميدانية توصلنا إلى نتائج تخص الفرضية الأولى والتي مفادها "يؤدي النمط الديمقراطي إلى تطوير أداء العاملين" على النحو التالي:

- تعتمد المؤسسة على نمطي الاتصال الصاعد والنازل في تواصلها مع العمال وهذا ما أكدته نسبة 71% ومنه فإن المؤسسة تتبع النمط الديمقراطي في عملية الاتصالات وهذا ما أكدته الجدول رقم 08 وأن الاتصال الفعال داخل المؤسسة يؤدي إلى شركة تقديم الخدمات وذلك بنسبة 50% والذي من خلاله يمكن تسهيل عملية التواصل بين الرئيس والمرؤوسين حسب الجدول رقم 09.

- توصلنا إلى أن هناك تنوع في العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين حيث يعتمد الرؤساء أكثر على العلاقة الرسمية وذلك بنسبة 48% وهذا راجع إلى طبيعة العمل والقوانين المعمول بها داخل المؤسسة الذي يتطلب الالتزام والانضباط انظر الجدول رقم 10.

- تقوم المؤسسة بتشجيع العمال على تقديم اقتراحاتهم خاصة الجديدة منها وهذا ما أكدته نسبة 50% ويرجع ذلك إلى سياسة المؤسسة التي تعمل على تشجيع وتحفيز العمال على تحسين الاداء أنظر الجدول رقم 11.

- 60% من العمال أكدوا بأن الإدارة تقوم بالأخذ باقتراحات العمال نظرا لطبيعة العمل الذي يحتم تفسير سياسات العمل في كل فترة وكذا بثقة الرئيس بكفاءة وقدرة على تأدية المهام أنظر الجدول رقم 12.

- المؤسسة تقوم بتقديم الحوافز لأصحاب الاقتراحات الجديدة وهذا ما أكدته نسبة 81% وذلك من خلال محاولة تحفيز واستقطاب الكوادر وهذا ما أكدته المقابلات، وبالتالي زيادة الدافعية لدى أفرادها وتنمية مهاراتهم وإكسابهم الخبرات والمحافظة على كوادرها المؤهلة وتأهيل الجديد منها انظر الجدول رقم 13.

- 70% من العمال أكدوا بأنهم يبدون آرائهم عم طريق الاتصال المباشر مع الرئيس أي أن الإدارة تسمح بالاحتكاك بالعمال واستخدام أسلوب الحوار للتواصل والمناقشة إذ أن بعض الأمور تقتضي حضور المعني شخصا وهذا ما يؤكد وجود نمط ديمقراطي انظر الجدول رقم 14.

- تشجع الإدارة على العمل الجماعي وذلك بإشراك العمال في اتخاذ القرارات خاصة في التخطيط الاستراتيجي وتسطير الأهداف خاصة في ظل المنافسة من أجل مواجهة الظروف الحساسة والطارئة أنظر الجدول 15.

- أكدت نسبة 100% أن المؤسسة تشجع العمال على تحمل المسؤولية من خلال تنمية الكوادر والمرؤوسين على تحمل المسؤولية والالتزام والانضباط من أجل الرفع من المهارات الأدائية لديهم وكذا دفعهم للعمل وبالتالي القدرة على مواجهة الأخطار والصعوبات أنظر الجدول رقم 16، كما تقوم بتفويض جزء من السلطة للعاملين وذلك بنسبة 65 وهذا راجع إلى طبيعة العمل واتساع نشاطها في العديد من الشركات وكذلك كثرة عدد العمال الذي يصل إلى 1000 عامل إذ يصعب على الرئيس التحكم في جميع شؤون العمل إذ أن تفويض السلطة يسهل مرور المعلومة في وصولها في الوقت المناسب وعدم إضاعة الوقت انظر الجدول رقم 17.

- تقوم الإدارة بتنظيم البرامج التدريبية وذلك بنسبة 100% وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعمل على تنمية مهارات مواردها البشرية وإكسابها الخبرات اللازمة لتحسين أدائهم والرفع من كفاءاتهم وأكدوا أن هذه البرامج التدريبية تتماشى مع احتياجات مواردها وكذا المهارات والكفاءات المطلوبة من أجل الرفع من أدائهم انظر الجدولين رقم 18، 19.

- تعمل الإدارة على جذب الأفراد المبدعين ذلك من خلال تقديم تسهيلات وهذا ما أكدته نسبة 98% وهذا ما يؤكد أن المؤسسة تعمل على استقطاب الأفراد الكوادر من أجل الحفاظ على بقائها والقدرة على التنافس أنظر الجدول رقم 20.

- أظهرت النتائج أن الانجاز هو أسلوب الترقية وليس الأقدمية كونها مؤسسة خدماتية وهذا ما أكدته نسبة 48% وهذا راجع إلى أن الإدارة تعمل على تحفيز وتشجيع العمال ودفعهم للعمل أكثر وهذا ما يترك المرؤوسين في سعي نحو تطوير القدرات والمهارات من أجل الحصول على الترقية وبالتالي تطوير مهاراتهم وقدراتهم انظر الجدول رقم 21.

- تشجع الإدارة العمال على المبادرة في العمل وذلك بنسبة 98% وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعمل على تشجيع المنافسة والتحدي بين العمال وزيادة الرغبة لديهم في العمل انظر الجدول رقم 22.

- من خلال النتائج السابقة الذكر والمتوصل إليها من المعطيات الميدانية وبنود استمارة الفرضية الفرعية الأولى تأكد لنا أن الإدارة تقوم بتشجيع وتحفيز العمال وإشراكهم في اتخاذ القرار وكذا عن طريق تفويض جزء من سلطتها للعمال من أجل التحكم في الوقت والدفع بهم للإنجاز أكثر أين اعتبره أساساً للترقية وكذا تسعى المؤسسة إلى تنظيم برامج تدريبية تتماشى مع احتياجات العاملين وتشجيعهم على المبادرة واقتراح الأفكار الجديدة وذلك للتقدم بهم وتطوير أدائهم ودفعهم للعمل بشكل أكبر ومنه فالمؤسسة تتبع نظام تنمية الموارد البشرية.

كل هذه النتائج الفرعية تقودنا للتأكيد من صحة الفرضية الفرعية الأولى المتمثلة في : "يؤدي النمط الديمقراطي إلى تطوير أداء العاملين.

2-1-3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية.

من خلال المعطيات المتحصل عليها من جمع البيانات الميدانية توصلنا إلى نتائج تخص الفرضية الثانية التي مفادها يؤدي النمط الأوتوقراطي إلى كبح الطاقات الإبداعية للعاملين" على النحو التالي:

- توجد علاقة بين صرامة القوانين وشعور العمال بالروتين وذلك أن K^2 المحسوبة 11.20 و RC قدر بـ 0.31 وهذا ما يدل على وجود علاقة موجبة لكنها ضعيفة وهذا ما يؤكد أن الصرامة في القوانين لا تؤدي بالضرورة إلى الشعور بالروتين فقد تؤدي أكثر إلى الانضباط والالتزام خاصة في الأدوار الحساسة أنظر الجدولين رقم 23، 24.

- المتابعة الدائمة من طرف الرئيس للعمال أثناء تأدية المهام وهذا ما أكدته نسبة 40% وإذ يرى البعض بأن المتابعة الدائمة تؤدي إلى الشعور بالخوف والتوتر والإحراج فيما يرى البعض بأن المتابعة الدائمة

ضرورية وأساسية خاصة في هذا المجال الذي لا يتقبل احتمال الخطأ أنظر الجدول 25. وهذا ما يؤكد وجود أسلوب أوتوقراطي مباشر .

- أن الرئيس يضع المسؤولية على عاتق العمال في حال تكرار الوقوع في الأخطاء أثناء تأدية المهام وهذا ما أكدته نسبة 60% من المبحوثين، وهذا ما يؤدي إلى تقوية روح المسؤولية لديهم والتقليل من نسبة الأخطاء بحرصهم على عدم الوقوع في الأخطاء حسب الجدول رقم 26.

- يؤدي العمال المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد وذلك بنسبة 45% وهي نسبة معبرة جدا وهذا راجع إلى التزام العمال بالقوانين أثناء تأدية المهام رغم صعوبة ظروف العمل أنظر الجدول رقم 27، أكدت نسبة 60% أن القادة يحبذون المزج بين العمل الفردي والجماعي، حيث أن العمل الجماعي يكون من خلال تسطير الأهداف العامة وتحديد ظروف العمل وهذا ما قد يؤدي إلى تدليل الصعوبات التي قد تواجه العامل أما جماعة العمل الفردي فأغلبهم كوادر ما يستلزم السرية للمحافظة على المعلومات وهذا أمر معمول به في أغلب الإدارة أين يسمح بمناقشة الأهداف العامة دون الأهداف الخاصة.

- يستعمل الرؤساء أسلوب عقابي المتمثل في الخصم من الأجر أكثر من الأساليب الأخرى المعمول بها عند تكرار التأخر عن العمل لظروف شخصية وهذا ما أكدته نسبة 63% وهذا راجع إلى ان المؤسسة تنتج الأسلوب الاتوقراطي المميز في تعاملها مع العمال حيث أنهم يتعرضون للعقاب في حال تكرار الخطأ ويعتبر كأسلوب ردي لتجنب الوقوع في الاخطاء أنظر الجدول رقم 29.

- توجد علاقة بين نظام العدالة المعمول به في المؤسسة ونظرة العامل لها حيث بلغت كالمصوبة 20.91 ومعامل النوافق RC قدر ب، 0.41 وهذا ما يدل على وجود علاقة موجبة لكنها منوسطة ومعنى ذلك أنه كلما كانت المؤسسة غير عادلة زاد شعور العمال بالاحباط وأنه كلما كانت عادلة نظرا إليها على أنها مكان للانجاز وتحقيق الذات أنظر الجدول رقم 30.

- هناك نموذجين من الاتصال الصاعد والنازل إلا أن اتساع المساحة وكثرة العمال تؤدي إلى فيض في الاتصال وبالتالي إعاقة في الانجاز وهذا ما أكدته نسبة 46% بسبب التأخر في وصول المعلومات أو وصولها خاطئة وهذا ما يعيق الانجاز وكذلك الابتكار لذا تعمل المؤسسة على تفويض السلطة كأحد الحلول المطبقة من أجل الحد من ضعف الاتصال أنظر الجدول رقم 31.

- 79% من العمال أكدت تمركز السلطة في يد الرئيس رغم وجود تفويض جزء السلطة وهذا أمر طبيعي بسبب حساسية وخطورة المجال الأمني فرغم وجود تشجيع على اقتراح أفكار إلا أن السلطة تبقى في يد الرئيس خاصة في القرارات الحساسة أو المواقف الاستثنائية إذ تعتبر نقطة قوة للإدارة

أنظر الجدول رقم 32.

من خلال النتائج السابقة الذكر والمتوصل إليها من المعطيات الميدانية وبنوذا استمارة الفرضية الفرعية الثانية تأكد أنه توجد علاقة موجبة ضعيفة بين صرامة القوانين المعمول بها وشعور العمال بالروتين، حيث أن الصرامة في القوانين قد تؤدي إلى الروتين، كما أنها قد تؤدي إلى الالتزام كما أن الرئيس يقوم بمتابعة دائمة وذلك من أجل التقليل من الأخطاء والتشجيع على العمل وكذا سهولة وصول المعلومة كما أن الرئيس يحد المزج بين طريقة العمل الفردي والعمل الجماعي حسب الظروف وطبيعة الموقف.

- توجد علاقة إيجابية متوسطة بين عدالة الم مؤسسة (نظرة العامل) لها حيث أنه كلما كانت عادلة اعتبرها مكان للانجاز وتحقيق الذات وبالتالي دفعهم للعمل أكثر والابتكار وأنه كلما كانت غير عادلة يعتبرها مكان لكسب الرزق فقط، إذ لا يهتم بالعمل ولا بالإبداع وأن تمرکز السلطة في يد الرئيس، وهذا بسبب حساسية وسرية العمل وأن العامل لا يتعرض للعقاب إلا في حال تكرار الوقوع في الأخطاء كل هذه النتائج تقودنا إلى النمط الأوتوقراطي المعمول به في المؤسسة هو النمط الأوتوقراطي الخير، وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الثانية قد تحققت إلى حد ما أي أن النمط الديمقراطي لا يؤدي بالضرورة إلى كبح الطاقات الإبداعية إنما قد يعمل على ضبط العمال وجعلهم أكثر التزاما.

2-1-4 مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة.

من خلال النتائج التي توصلنا إليها في المؤسسة الجهوية الجنوبية لشركة SHAPS وتحقق الفرضيات الجزئية الأولى والتحقق النسبي للفرضية الجزئية الثانية يتضح لنا توه توجد علاقة بين الأنماط القيادية وتنمية الموارد البشرية أي تحقيق الفرضية العامة

- 2-2 مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

بعد التطرق لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت بمؤسسة "SHAPS" بورقلة حول الأنماط القيادية وتنمية الموارد البشرية ومن خلال التعرض إلى مختلف ما أوردته الدراسات السابقة على اختلاف بينتها وأزمنة الدراسة حول الموضوع الذي تعالجه الدراسة ومنه سنحاول التطرق إلى أوجه التشابه والاختلاف بينهما:

أولاً: من حيث المنهج: اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي، وهذا ما يتوافق مع جل الدراسات السابقة، إذ اعتمدت هي الأخرى على المنهج الوصفي أو على إحدى تطبيقاته باستثناء "لواج منير" فبالرغم من اعتماده على المنهج الوصفي اعتمد أيضا على المنهج التاريخي.

ثانياً: من حيث عينة الدراسة: تتوافق دراستنا الحالية مع معظم الدراسات السابقة باختيار العينة الطبقية العشوائية في حين لا تتفق دراسة "محمد إبراهيم مجمي" ودراسة "حسين مرضي الدوسري" حيث اعتمد على العينة العشوائية البسيطة (والمطبقة على نوع العمال).

ثالثاً: من حيث أدوات جمع البيانات: تتوافق دراستنا مع كل الدراسات السابقة في استخدامها للاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما نجد أيضاً دراسة "فرخة ليندة" لم تعتمد فقط على الاستمارة، حيث اعتمدت أيضاً على الملاحظة والمقابلة، وهذا ما يتوافق مع دراستنا الحالية.

رابعاً: من حيث النتائج: تتفق دراستنا الحالية مع دراسة سلمان محمد إبراهيم الطراونة في أن الجامعات الأردنية تمارس نمطي قيادي نمط العلاقات الإنسانية (الديمقراطي) ونمط العمل (الأوتوقراطي) ولكن النمط الممارس بشكل أكبر هو نمط العلاقات الإنسانية وهذا ما وجدناه في دراستنا أن المؤسسة تعتمد على النمط الديمقراطي، في حين تتوافق دراستنا مع دراسة ناصر محمد إبراهيم مجمي في أن النمط الديمقراطي هو الأكثر شيوعاً واستعمالاً، وتختلف في أنها تستخدم النمط الحر بالإضافة إلى النمطين الأوتوقراطي والديمقراطي.

- كما لا تتفق مع دراسة حسين مرضي الدوسري بأن النمط الأوتوقراطي هو النمط السائد في المؤسسة

- أما دراسة "لواج منير" فهي تتفق مع دراستنا الحالية من خلال اهتمامها بالعنصر البشري وتنوع الاستقبال داخل المؤسسة يؤدي إلى تحسين إستراتيجية الموارد البشرية، كما تتفق أيضاً في أن التحفيز وإشراق القادة لمرؤوسيهم يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية (تفعيل إستراتيجية الموارد البشرية) ، أما دراسة "فرخة ليندة" فتتوافق مع دراستنا الحالية بأن الأسلوب الأكثر شيوعاً في الشركة هو الأسلوب الديمقراطي وبأن هناك علاقة بين الأساليب القيادية السائدة في المؤسسة وأداء مواردها البشرية، تتفق أيضاً في أن هناك اختلاف في طرق تعامل القادة مع المرؤوسين، فلكل أسلوبه الخاص في توجيه جماعته وكذلك في أن أداء العمال يتأثر بنوع الأسلوب القيادي الممارس خاصة في اختلاف بيئات العمل في حين لا تتفق مع دراستنا بأن الشركة تقلل من أهمية مواردها البشرية، في حين نتائج دراستنا أكدت على أن الإدارة تهتم بمواردها البشرية وتشركهم في اتخاذ القرار وكذا تعمل على تحفيزهم من أجل العمل أكثر.

- أما في دراسة "سبرينة مانع" فهي تتفق مع دراستنا الحالية في أن المؤسسة تعتمد على التدريب من أجل تنمية مواردها البشرية وأن التدريب يرفع من أداء العمال ويحسن من الإنتاجية.

من خلال النتائج نجد أن الأكثر انتشارا في أغلب المؤسسة هو النمط الديمقراطي إذ تعتمده كإستراتيجية للحفاظ على اليد المؤهلة والنظام الداخلي للمؤسسة .

2-3-3- موقع الدراسة في البناء النظري

بعد التطرق إلى مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات وفي ضوء الدراسات السابقة، وتطرقنا إلى الخلفية النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة الراهنة سيتم مناقشة نتائج الدراسة في ضوء هذا التراث النظري الذي قد يتطابق، كما قد يختلف مع ما ورد في هذه الدراسة فتطرقنا إلى:

2-3-3-1- نظرية الإدارة العلمية: من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات وما ينطبق مع افتراضات نظرية الإدارة العلمية هي اختيار العامل على أسس علمية، ثم تدريبهم على استخدام وسائل جديدة وطرق حديثة للعمل، هذا ما أكدته نتائج الدراسة الحالية أي أن المؤسسة تختار العمال على أسس علمية ، حيث أكدت النتائج أن أغلب العمال يمتلكون مستوى علمي ثانوي وجامعي ، كما تقوم بتدريبهم بما يتماشى مع احتياجاتهم واستحداث الوسائل الجديدة، وذلك من أجل تحسين الإنتاج، كما توافقت أيضا من خلال مراقبة العمال أثناء تأدية المهام، حيث أكدت نتائج الدراسة أن الرقابة الدائمة تزيد من الإحباط وكذلك التشدد في تطبيق القوانين والتعليمات والأوامر، هذا ما يتطابق أيضا مع مرتكزات النظرية في حين لم تتطابق نتائج الدراسة مع مبادئ النظرية باعتبار العامل كسولا وأنه لا يحفز إلا بالأجر فقط.

- فصل عملية التخطيط عن التنفيذ، حيث أن نتائج الدراسة أكدت على مشاركة العمال في اتخاذ القرار وكذا في تقديم الاقتراحات وحلول للمشاكل.

2-3-3-2- النظرية البيروقراطية: هذه النظرية مع نتائج دراستنا في الرسمية في الإجراءات والقواعد والتعليمات أي التطبيق الحرفي للقوانين، هذا ما يؤدي إلى الالتزام والانضباط في العمل، كما تتطابق أيضا في أن الجدارة والإنجاز هي أساس التدرج في العمل وهذا ما أكدته نتائج أن أسس الترقية المعمول بها في المؤسسة هي الإنجاز ، وهذا ما يدفع بالعمل للاجتهاد والعمل أكثر وتحسين الأداء عن طريق التدريب المتواصل وتحمل المسؤوليات، كما تتطابق النظرية مع الدراسة الحالية في تحديد المهام والأدوار لكل فرد، في حين لا تتطابق بأن الأوامر تكون من الأعلى من الأسفل فقط، حيث أن نتائج الدراسة أكدت أن هناك اتصال صاعد واتصال نازل في المؤسسة لكن السلطة تبقى في يد الرؤساء وهذا من نقاط قوة الإدارة.

2-3-3-3- نظرية العلاقات الإنسانية: من خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية يتبين أن الشركة تهتم بتدريب عمالها وهذا ما يتطابق مع ما أدلى به "إلتون مايو" بضرورة حرص إدارة الموارد

البشرية على تحسين أداء عمالها من خلال البرامج التدريبية، كم تتطابق نتائج الدراسة مع النظرية في إشراك العمال في اتخاذ القرار وكذا تفويض جزء من السلطة والاهتمام بالعنصر البشري باعتباره محور العملية الإنتاجية والسماح لهم بإبداء آرائهم ويشجعه على الإبداع والابتكار، في حين لا تتطابق هذه النظرية مع نتائج دراستنا الحالية ، حيث توصلنا إلى الاعتماد على الرسمية بالعمل من أجل الانضباط بينما مرتكزات نظرية العلاقات الإنسانية تعتبر التنظيم نظام اجتماعي مبني على العلاقات الإنسانية والاجتماعية (التشجيع على تكوين الجماعات الاجتماعية).

2-3-4- نظرية X و Y: تتطابق نتائج دراستنا مع افتراضات النظرية إلى حد ما، حيث تدعو إلى الاهتمام بالموارد البشري وتنميته من خلال تحمل المسؤولية وبالتالي إكسابه الخبرة والمهارة اللازمة من أجل تحسين أدائه، ولا تتطابق مع افتراضات Y في أن العامل لا يحتاج إلى الرقابة، حيث أن نتائج الدراسة أكدت أن العامل يحتاج إلى الرقابة الدائمة خاصة في الأعمال الحساسة والحرجة، في حين تتطابق مع افتراضات X من خلال التطبيق الرسمي للقوانين من أجل الالتزام بالعمل.

2-3-5- نظرية الإدارة بالأهداف: تعتمد هذه الدراسة على تحفيز العاملين وذلك بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار ووضع الأهداف وتنمية الشعور لديهم بالمسؤولية واعتمادها على التدريب من أجل تطوير وتنمية المهارات للأفراد، إذ أن هذه النظرية تهتم بالعمل والعمل في نفس الوقت، وهذا ما يتطابق مع نتائج دراستنا فهي تهتم بالفرد وتحفزه من خلال المشاركة في اتخاذ القرار ووضع الخطط وكذا اقتراح الأهداف وتشجيع على تحمل المسؤولية وكذلك تفويضه جزء من السلطة، كما تهتم بالعمل من خلال الاعتماد على الرسمية في تطبيق القوانين وذلك من أجل السير الحسن للعمل وبالتالي الحفاظ على مكانتها السوقية وقدرتها التنافسية.

2-3-6- النظرية الموقفية: يرى "فيدلر" في نظريته أن فعالية القائد تحدد بتركيب حاجاته وحاجات الجماعة التي ينتمي إليها ومدى تأثيره فيها والمواقف التي يمر بها ومقدرته على التكيف معها والقدرة على التعامل بمرزونة مع مختلف الظروف والمواقف التي تواجهه، وهذا ما يتطابق مع نتائج الدراسة التي بينت أن القائد يغير من مواقف قيادية أو إشرافه المباشر حسب طبيعة الموقف الذي تتعرض له، بحيث أنه يتعامل بنوع من الصرامة من أجل تطبيق القوانين وزيادة الضبط والالتزام في العمل كما يتعامل أيضا بمرونة من فتح باب المشاركة في اتخاذ القرار والسماح باقتراح الأهداف وتفويض جزء من السلطة وتشجيعهم على تحمل المسؤولية، كما يعمل على دعم الثقة لدى رؤوسيه، وذلك

من أجل السير الحسن للعمل، أي أن القادة يمزجون بين نماذج مختلفة بين الديمقراطي والأوتوقراطي الخير .

2-3-7- نظرية المورد البشري: تقوم هذه النظرية على اعتبار المورد البشري أساس العملية الإنتاجية، فتسعى إلى إشباع رغباته وكسب الرضا، ذلك من خلال تشجيعهم وتحفيزهم، حيث عملت على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، كما اعتمدت على التدريب من أجل تنمية أفرادها والحفاظ على استمراريتها وبقائها وخلق الميزة التنافسية، وهذا ما يتطابق مع نتائج دراستنا الحالية، إذ أن المؤسسة تهتم بمواردها البشرية وتعمل على خسارة رضاهم وتشجيعهم من خلال تحفيزهم وترقيتهم وإشراكهم في اتخاذ القرار ووضع الأهداف وكذا تدريبهم بما يتطابق مع احتياجاتهم من أجل تنمية مهاراتهم والرفع من قدرتهم، وبالتالي مقدرتها على الحفاظ على مكانتها وخلق الميزة التنافسية لها .

2-3-8- النظرية اليابانية Z: من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية بينت اهتمام الإدارة ببيئة العمل وما تتضمنه من هياكل ومعدات وآلات، كما أنها تهتم بمشاكل عمالها وكذا الاهتمام بالظروف المحيطة بالعمل ووضع تسهيلات وتقديم تحفيزات، وهذا ما يبين اهتمامها بزيادة انتمائهم والحفاظ على استقرارهم، ما يتطابق مع أساسيات النظرية Z التي نادى من خلالها ويليام أوشي" إلى ضرورة مراعاة الإدارة لمبدأ الاهتمام الشامل بالعمال من خلال تكفلها بحل مشاكلهم وتلبية احتياجاتهم ومشاركتهم في صنع القرار .

3- النتائج العامة:

من خلال النتائج التي تم مناقشتها توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج العامة التي تؤكد على الصدق الإمبريقي للفرضية العامة والفرضيات الجزئية إذ توصلت إلى:

- وجود اتصال فعال داخل المؤسسة، إذ تعتمد المزج بين الاتصال الصاعد والنازل .
- العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين هي علاقة رسمية .
- الرسمية في تطبيق القوانين من أجل الالتزام والانضباط .
- مشاركة العمال في اتخاذ القرار وذلك من خلال تحديد الأهداف العامة .
- تعمل الإدارة على تحفيز العمال على تحمل المسؤولية وكذا تقديم اقتراحات حول خطط العمل .
- تعتمد الإدارة على إستراتيجية التدريب من أجل تنمية مواردها البشرية .
- تعتمد المؤسسة على الإنجاز كأساس للترقية من أجل الدفع بالعمال إلى العمل أكثر .
- تعمل المؤسسة على جلب الأفراد المبدعين من خلال تقديم تسهيلات .

- المتابعة الدائمة للعمال في مكان العمل من أجل السير الحسن للعمل.
- الموقف هو الذي يحدد طريقة العمل وبالتالي الأسلوب المعتمد.
- توجد علاقة ضعيفة بين صرامة القوانين والشعور بالروتين.
- توجد علاقة متوسطة بين نظام العدالة ونظرة العامل لها.

ومنه فإن إدارة الشركة تستخدم الأسلوبين الديمقراطي والأوتوقراطي الخير، في حين نجد أن الأسلوب الغالب في المؤسسة هو الأسلوب الديمقراطي، إلا أنه في بعض المصالح تستعمل الأسلوب الأوتوقراطي الخير أكثر من الأسلوب التشاركي، وذلك بسبب بيئة العمل الصحراوية التي تتطلب مرونة في التعامل والأساليب القيادية بالإضافة إلى طبيعة العمل الحساس ومن بينها مصلحة التحقيق والتأهيل لرخصة حمل السلاح، إذ تعتمد على السرية في المعلومات من أجل المحافظة على سمعتها وخلق الميزة التنافسية، فمؤسسات الجنوب تعتمد على سياسة تشجيع العاملين وتقديم لهم تحفيزات من أجل الحفاظ على كوادرها، وكذا جذب أفراد مؤهلين تساعد المؤسسة على المنافسة خاصة أن الشركة تنافسية وليست إنتاجية.

الختامة

اعتمادا على نتائج الدراسة التي أجريت بالشركة "شابس" بحاسي مسعود ولاية ورقلة يمكن القول بأن موضوع الأنماط القيادية وتنمية الموارد البشرية من المواضيع المتشعبة التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين ذلك لما لها من أهمية كبيرة في التنظيم، إذ تعتبر تنمية الموارد البشرية محورا هاما في التخطيط الإستراتيجي لأي مؤسسة، فالمورد البشري يعتبر وسيلة وأداة في نفس الوقت الذي يجب تنميته وتطويره وكذا ترشيد وتوجيه سلوكياته والعمل على كسب رضاه وتشجيعه من خلال المشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية والاهتمام به ومساعدته على حل مشاكله وكشف نقاط القوة والضعف لديه والعمل على تقويتها وذلك من خلال استعمال أساليب قيادية فعّالة، فالقيادة محور العمليات الإدارية وجوهرها، فنجاح أو فشل أي مؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة قادتها وقدرتهم على التأثير في الموارد البشرية، من خلال هذا انطلقت دراستنا من فرض رئيسي مفاده:

- توجد علاقة بين طبيعة النمط القيادي وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

هذا ما توصلنا إليه من خلال تحليل نتائج الدراسة الميدانية والتي تبين لنا فيها أن هناك علاقة طردية بين النمط القيادي وتنمية الموارد البشرية، حيث توصلنا إلى أن المؤسسة تستعمل نمطين قياديين هما: النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي الخير، لكن النمط الأكثر شيوعا في المؤسسة محل الدراسة هو النمط الديمقراطي، إذ أن المؤسسة تقوم بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف العامة وتحفيزهم على تحمّل المسؤولية، كما تعتمد المؤسسة على التدريب كإستراتيجية من أجل تنمية مواردها البشرية، حيث تعتمد على الرسمية في تطبيق القوانين وأنّ علاقات العمل رسمية، بالإضافة إلى بيئة العمل الصحراوية الصعبة التي تؤثر على العاملين مما يستدعي مرونة في التعامل وتغيير في المواقف إذ أنّ الموقف هو الذي يحدد النمط القيادي المتبع ومنه نستخلص أنه:

- توجد علاقة طردية بين النمط الديمقراطي وتطوير أداء العاملين داخل المؤسسة.

- توجد علاقة متوسطة بين النمط الأوتوقراطي وكبح الطاقات الإبداعية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب

1. إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي " بين النظرية والتطبيق"، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2013.
2. إحسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005.
3. أحمد صقر عاشور: الإدارة العامة مدخل بيئي مقارن، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 1979.
4. أحمد عارف العساف، محمد الوادي: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية المفاهيم والأدوات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2011.
5. أحمد ماهر: الإدارة، المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، مصر، 2006.
6. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي - مدخل بناء العمارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
7. أحمد منصور: قراءات في تنمية الموارد البشري، وكالة المطبوعات، د ب، 1975.
8. أسامة كامل، محمد الصريفي: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الورد العالمية للشؤون الجامعية البحرين، 2006.
9. أشرف محمد عبد الغني: علم النفس الصناعي أسسه وتطبيقاته، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2001.
10. اعتماد محمد علام، إجلال إسماعيل حلمي: علم اجتماع التنظيم مداخل نظرية ودراسة ميدانية مكتبة الأنجلو مصرية، مصر، د س.
11. أمين ساعاتي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، مصر، 1998.
12. أنس عبد الباسط عباس: إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2011.
13. أيمن عودة المعاني: الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2012.
14. برفين جويता، تر: أحمد المغربي: الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2008.
15. بشير العلق: القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
16. بشير العلق: تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2009.
17. بلال خلاف السكالونة: الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
18. بلال خلف الدكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.

19. بوحنيه قوي: تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي عمان، ط1، 2008.
20. جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود: إدارة المنظمات الاجتماعية رؤى للإصلاح والتطوير المكتب الجامعي الحديث، دون بلد، 2008، ص96.
21. جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، 2003.
22. حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان ط1، 2005.
23. حسن أحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر، عمان، ط2، 2010.
24. حسين إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، ط1 2002.
25. حسين أحمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012.
26. حسين حريم: إدارة الموارد البشرية "إطار متكامل"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
27. حسين حريم: السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد في المنظمات"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 1994.
28. حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة النظريات العمليات وظائف المنظمة، دار حامد، عمان، ط2 2010.
29. حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة قلمة، الجزائر، 2004.
30. حنفي عبد الغفار: أساسيات الإدارة للمنظمات، المكتب العربي الحديث، مصر، دون سنة.
31. خالد حمد: منهجية البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار حبور للنشر والتوزيع، دون بلد نشر، ط1، 2008.
32. خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2005.
33. خالد عبد الوهاب الزيديس: القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
34. خليل معوض: علم النفس الاجتماعي، مركز الإسكندرية، القاهرة، ط1، 2003.
35. خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، ط2، 2005.
36. رايح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006.
37. ربحي مصطفى عليات: أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر، عمان، ط1، 2007.

38. رحيم يونسى، كروي العزاوي: مقدمة في منهج البحث العلمي، دار الدجلة للنشر، الأردن، ط1 2007.
39. رشاد أحمد عبد اللطيف: تنمية المنظمات الاجتماعية مدخل مهني لطريقة تنظيم المجتمع، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، ط1، 2007.
40. رشيد زرواتي: تدريبيات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر ط، 2001.
41. رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسي: الإدارة لمحات معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
42. رفعت عبد الحليم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية مصر، 2005.
43. روية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
44. زاهد محمد ديربي: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
45. زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، دار السلاسل للطباعة والنشر، الكويت، ط2، 1996.
46. زيد منير عبودي: القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، ط1 2007.
47. سامر جلدة: السلوك التنظيمي في النظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2009.
48. سلاطنية بلقاسم وحسان الجبلاني: أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2 2009.
49. سهيل أحمد عبيدات: القيادة " أساسيات، نظريات، مفاهيم، عالم الكتب للحديث، الاردن، 2007.
50. سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، ط1 2006.
51. سيد الهواري: الإدارة والأصول العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1976.
52. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006.
53. صالح مهدي محسن العامري، طاهر منصور الغالي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان ط2، 2007.
54. صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1 2005.

55. صلاح الدين عبد الباقي: **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة، مصر 2006.
56. صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي سليم، رواية حسن: **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.
57. صلاح عبد القادر النعيمي: **الإدارة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية 2013.
58. طارق عبد الحميد البديري: **أساسيات علم إدارة القيادة**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان 2002.
59. طارق كمال: **علم النفس المهني والصناعي**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2007.
60. طارق كمال: **علم النفس المهني والصناعي**، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2007.
61. طلعت مصطفى السروجي: **التنمية الاجتماعية من الحداثة إلى العولمة**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009.
62. عادل ثابت: **الإدارة المعاصرة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
63. عادل حرحوش، صالح مؤيد، سعيد السالم: **إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"**، جدار للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث للنشر، عمان، ط2، 2006.
64. عادل حسن: **الإدارة**، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2006.
65. عاكف لطفي خصارنة: **إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن، 2010.
66. عبد الحميد بشير بوطه: **تنمية وسير الموارد البشرية، جدلية المفهوم النظرية والواقع**، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
67. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: **دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة** المكتبة العصرية، مصر، ط1، 2007.
68. عبد الرحمان توفيق: **استراتيجيات الاستثمار البشري**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 1996.
69. عبد الرحمان سيار: **القيادة الفعالة**، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2013.
70. عبد الرحمان عيسوي: **علم النفس والإنتاج**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2007.
71. عبد الرزاق الرحاحلة: **السلوك التنظيمي في المنظمات**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2011.
72. عبد العزيز أبو نعمة: **المفاهيم الإدارية الحديثة**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2001.

73. عبد العزيز صالح بن حبتور: أصول ومبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000.
74. عبد الغفار حنفي علي: الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000
75. عبد الفتاح الخواجة: الإدارة الذكية المطورة للمرووسين والتعامل مع الضغوط النفسية، دار البداية عمان، ط1، 2010.
76. عبد اللطيف قطيش: الإدارة العامة من النظريات إلى التطبيق، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان ط1، 2013.
77. عبد المعطي عساف، يعقوب حمدان: التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع عمان، ط1، 2010.
78. عبد فليبه فاروق، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، 2005.
79. عثمان عمر بن عامر: مفاهيم أساسية علم الاجتماع والعمل الاجتماعي ، منشورات قار يونس بنغازي، ط1، 2002.
80. عدلي علي أبو طاحون: إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية، جامعة المنوفية، 2004.
81. عدنان يوسف الحتوم: علم النفس الاجتماعي، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
82. علاء محمد سيد قنديل: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، عمان، ط1، 2010.
83. علي أحمد عبد الرحمان عياصرة: القرارات الإدارية في الإدارة التربوي، دار حامد للنشر 2006.
84. علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي ، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2004.
85. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب، مصر، 2001.
86. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، د س.
87. علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط5، 2010.
88. علي عوض حسن: الوجيز في شرح قانون العمل، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2003.
89. علي عياصرة، محمد محمود الجودة الفاضل: الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
90. علي فلاح، عبد الوهاب بي بريكة: مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
91. عمر الطروانة: استراتيجيات الإدارة الحديثة، دار البداية، عمان، ط1، 2012.
92. عمر محمد وآخرون: مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003.

93. عمر وصفي عقلي: تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة الاستراتيجيات الاقتصادية، دار زهران للنشر، عمان، 2012
94. الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2010.
95. فانتن عوض الفوزو: القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
96. فريد توفيق نصيرات: إدارة منظمات الرعاية الصحية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1 2008.
97. فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
98. كامل بربر: إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل، لبنان، ط1، 2008.
99. كامل محمد المغربي: الأساسيات والمبادئ في الإدارة، دار الخريجي للنشر، السعودية، ط1، 2000.
100. لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، دس.
101. ماجد راغب الحلو: علم الإدارة العامة، الجديدة للنشر، مصر، 2007.
102. ماجد عبد المحمدي مساعدة: إدارة المنظمات، منظور كلي، دار المسيرة، عمان، ط1، 2013.
103. ماجدة العطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن 2003.
104. مأمون نديم عكروش، سمير نديم عكروش: تطور المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، 2004.
105. ماهر أعليش: إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1971.
106. ماهر محمد صالح حسن: القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، ط1، 2004.
107. مجموعة من الخبراء: آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، منشورات المنظمة العربية للتنمية، مصر، ط2، 2007.
108. مجيد الكرخي: إدارة الموارد البشرية "مدخل نظري وتطبيقي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2013.
109. محفوظ جودة وآخرون: منظمات الأعمال، المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، ط2 2008.
110. محفوظ جودة، حسن الزعبي، ياسر المنصور: منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر ط2، 2008.
111. محمد أحمد سليمان، موسى عبد الفتاح وهب: الرضا والولاء الوظيفي وقيم وأخلاقيات الأعمال زمزم للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.

112. محمد أزهر سعيد السماك: طرق البحث العلمي أسس وتطبيقات، دار اليزواري للنشر والتوزيع عمان، د س.
113. محمد إسماعيل بلال: مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004.
114. محمد الجوهري: طرق البحث الاجتماعي، الدار الدولية للاستشارات الثقافية، القاهرة، ط1، 2008.
115. محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2007.
116. محمد الصيرفي: القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي، مصر، ط1، 2007.
117. محمد حسين الوجمي: القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1 2008.
118. محمد سعيد أنور: إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، مصر 2003.
119. محمد سمير أحمد: الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، ط1، 2009.
120. محمد شحاتة ربيع: علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة للنشر، عمان، ط2، 2015.
121. محمد شفيق: البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط1، 1975.
122. محمد صالح الحناوي، محمد فريد المعن ، محمد سعيد سلطان: مقدمة في الأعمال والمال، الدار الجامعية، مصر، 1999.
123. محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006.
124. محمد عبد السلام: التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم، دار الكتاب الحديث، مصر 2008.
125. محمد عبد الوهاب حسن شماوي: دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، ط1، 2014.
126. محمد علي سالم: نظرية التنظيم، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2011.
127. محمد علي شمس، اسماعيل محمد الفقي: السلوك الإداري، دار الفكر، عمان، 2007.
128. محمد علي منصور، بن عبيد جهيمان الشكره: القيادة الإدارية مفهومها، أنماطها، نظرياتها، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2009.
129. محمد عمر الزعي، محمد تركز البطانية: القيادة الإدارية ، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2014.
130. محمد فتحي: 766 مصطلح إداري إيضاح وبيان، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2003.
131. محمد قاسم القريوتي: الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، 2010.

132. محمد قاسم القريوتي: **مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ط3، 2006.
133. محمد علي محمد: **مقدمة في البحث الإجتماعي**، دار النهضة العربية، مصر، 1983.
134. محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قعادة، رحي مصطفى عليان: **مبادئ الإدارة (وظائف المدير)** دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
135. محمود سلمان العميان: **السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2002.
136. مشرف فريد نصر: **كيف تنجح في إدارة فريق العمل**، دار الكتاب للنشر والتوزيع، مصر 2001.
137. مصطفى يوسف كافي: **إدارة الموارد البشرية من منظور تنموي، تكنولوجي، عولمي**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014.
138. مصطفى يوسف كافي: **سمير أحمد حسودة وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، مبادئ الإدارة** مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
139. معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد: **القيادة والرقابة والاتصال الإداري**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان 2008.
140. منذر واصف المصري، **العولمة وتنمية الموارد البشرية**، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، الإمارات العربية المتحدة، ط1، 2004.
141. منير بن أحمد بن دريدي: **إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية" التدريب- الحوافز**، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، ط1، د س.
142. موسى اللوزي: **التمنية الإدارية**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط1، 2001.
143. موسى خليل: **الإدارة المعاصرة المبادئ الوظائف، الممارسة**، دار المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 2005.
144. نادر أحمد وشيخه: **إدارة الموارد البشرية"إطار نظري وحالات تحليلية"**، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، ط1، 2010.
145. ناصر محمد العديلي: **إدارة السلوك التنظيمي**، مرام للطباعة الإلكترونية، الرياض، 1993.
146. نائل عبد الحافظ العواملة: **إدارة التنمية، الأسس، النظريات، التطبيقات السلمية**، دار زهدان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
147. نجم عبود: **القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون**، دار صنعاء، الأردن، ط1، 2011.
148. نواف سالم كنعان: **القيادة الإدارية**، دار الكتاب للنشر والتوزيع، 2007.

149. نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة، الأردن، ط3، 1999.
150. نوال ريميل: القيادة وتسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة 2009.
151. نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
152. هاشم حمدي رضا: تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الريبة للنشر والتوزيع، عمان، ط1 2010.
153. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفصل، هاشم فوزي العابدي: إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي متكامل"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.

ثانيا: القوامس والمعاجم

- 1- ابن منظور: لسان العرب، الجزء الخامس عشر، دار مادر، بيروت.
- 2- أمل عبد العزيز محمود: الأداء، قاموس العربي الشامل (عربي.عربي)، دار الراتب الجامعية بيروت، ط1، 1997.
- 3- أنطوان نعمة وآخرون: المنجد (فرنسي-عربي)، دار المشرق، بيروت، 1984.
- 4- السيد عبد العزيز البهواشي: معجم مصطلحات الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي، عالم الكتب، مصر، ط1، 2007.
- 5- عدنان أبو مصلح: معجم علم الاجتماع، دار أسامة للنشر، دار المشرق الثقافي، الأردن 2010..
- 6- فاروق مداس: قاموس المصطلحات علم اجتماع، دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع، سلسلة قواميس المنار.
- 7- عيسى موسى: المنار قاموس لغوي، (عربي-عربي)، دار العلوم للنشر، الجزائر، 2008.
- 8- عيسى سعد الكوفي، عبد الرحمان علوي الجميدي: القاموس العربي الأول، مصطلحات علوم التفكير، ديوان الطباعة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
- 9- إبراهيم جابر السيد: قاموس علم اجتماع وعلم النفس، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان ط1، 2013.
- 10- إبراهيم مصطفى وآخرون: المعجم الوسيط، المكتبة الإسلامية للنشر والتوزيع، ج1، تركيا.
- 11- زيد منير عبودي: معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار للمعرفة والنشر والتوزيع، ط1، 2007

3- الرسائل الجامعية:

- 1- حسين مرضي الدوسري: الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر الموظفين بالسعودية، 2013.
- 2- سبرينة مانع: استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعة، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ببسكرة.
- 3- سلمان محمد إبراهيم الطراونة: الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، أطروحة مكملة لنيل درجة الدكتوراه في فلسفة في التربية، الأردن، 1999.
- 4- فرخة ليندة: أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، الجزائر، 2008-2009.
- 5- لواج منير: دور القيادة الإدارية في تفعيل استراتيجية الإدارة: أطروحة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجزائر، 2006-2007.
- 6- ناصر محمد إبراهيم مجمعي: الأنماط القيادية في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين، أطروحة مكملة لنيل شهادة الماجستير الآداب في علم النفس، السعودية، 2004

4- المجلات:

- 1- فهيمة بتسي: إدارة الموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد والمجتمع العدد2، منشورات جامعة منتوري، الجزائر، 2004.

ملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

استمارة حول:

الأنماط القيادية وتنمية الموارد البشرية
دراسة ميدانية بشركة أعلى مساعدة حماية/ خدمات - شابس - ورقلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف:

د / كريمة بورحلي

إعداد الطالبات

- يمينة بومعزة

- إيمان مخلوفي

ملاحظة: نرجو منكم وضع علامة (x) أمام العبارة المناسبة

علما أن الاستمارة يتسم اعتمادها كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل بجامعة -جيجل- لذا أرجوا منك التكرم وقراءة الأسئلة والإجابة عنها بموضوعية علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، وتكون دقة إجابتك عوننا كبيرا لنا في التوصل إلى نتائج علمية وموضوعية

السنة الجامعية: 2019/2018

المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين

- 1_ الجنس : ذكر أنثى
- 2_ السن : أقل من 20: من 20 إلى أقل من 30 من 30 إلى أقل من 40
من 40 إلى أقل من 50 : من 50 إلى 60
- 3_ المستوى التعليمي:
- ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4_ الحالة المدنية:
- أعزب متزوج أرمل مطلق
- 5_ المنصب المهني :
- إطار عون تحكم عون تنفيذ
- 6_ الأقدمية في العمل:

- أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات
من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 إلى أقل من 20 سنة

المحور الثاني: النمط الديمقراطي وتطوير أداء العاملين

7- ما هو نمط الاتصال في المؤسسة؟

- اتصال صاعد اتصال نازل كلاهما معا

8- حسب رأيك هل الاتصال الفعال يؤدي إلى:

- سرعة تقديم الخدمات سهولة تداول المعلومات
تقليل الإشاعة تجنب الوقوع في الأخطاء

9- ما نوع العلاقة التي تربطك برئيسك؟

- علاقة رسمية علاقة غير رسمية كلاهما معا

10- هل تتصل برئيسك من أجل تقديم اقتراحات جديدة؟

- دائما أحيانا أبدا

11- هل ترى ان رئيسك في العمل يأخذ إقتراحات العمال بعين الاعتبار؟

- دائما أحيانا أبدا

في حالة أخذها بعين الاعتبار يزيد هذا من:

الدافعية للعمل زيادة الطموح المبادرة

12- هل تقدم مؤسستك حوافز لأصحاب الاقتراحات الجديدة؟

نعم لا

في حالة نعم فيما تبرز هذه الحوافز:

العلاوات الترقية مكافآت مادية برامج تكوين

أخرى تذكر:

13- ما هي الطريقة التي تستعملها في إبداء رأيك في العمل؟

تقديم تقارير المشاركة في اجتماعات دورية بشكل مباشر

14- هل تشرك الإدارة العمال في اتخاذ القرار؟

دائما أحيانا أبدا

في حالة ذلك فيما تتمثل هذه المشاركة:

اقتراح أهداف تقديم حلول للمشكلات التخطيط

15- هل تقوم الإدارة بتحفيز العمال على تحمل المسؤولية؟

نعم لا

في حالة نعم فيما يبرز هذا التحفيز؟

توكيل المهام الإشراف في اتخاذ القرار تفويض السلطة

16- هل يقوم رئيسك بتفويض جزء من سلطته إلى العاملين معه؟

دائما أحيانا أبدا

في حالة التفويض يزيد ذلك من:

القدرة على تحمل المسؤولية الالتزام بالعمل زيادة المعارف

17- هل تنظم الإدارة برامج تدريبية؟

نعم لا

في حالة نعم يبرز هذا التنظيم في:

دورات تدريبية أثناء الخدمة خارج المؤسسة

18- هل تتماشى البرامج التدريبية التي تمنحها المؤسسة مع احتياجات مواردها البشرية؟

نعم لا

19- هل تقدم المؤسسة تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين؟

نعم لا

في حالة نعم يبرز ذلك في:

استحداث وسائل العمل توفير شروط الراحة تقديم مكافآت

أخرى تذكر:

20- على أي أساس تقدم الترقية في مؤسستك؟

الأقدمية الشهادات الانجاز

21- هل يشجعك رئيسك في العمل على المبادرة؟

نعم لا

في حالة نعم ماذا ينتج على ذلك؟

زيادة الخبرة رفع الكفاءة

تنمية المهارات إتقان العمل

المحور الثاني: النمط الأوتوقراطي وكبح الطاقات الإبداعية

22- هل ترى أن القوانين المعمول بها في المؤسسة قوانين؟

صارمة جدا صارمة مرنة

23- حسب رأيك صرامة القوانين المطبقة في العمل تؤدي إلى:

عدم الرغبة في العمل قتل الطموح إعاقة المبادرة

أخرى تذكر:

24- هل تشعر بالروتين أثناء تأديتك للعمل؟

نعم لا

25- هل توجد متابعة دائمة من طرف رئيسك أثناء تأديتك للعمل؟

نعم لا

في حالة نعم ماذا ينتج عن ذلك:

التوتر الإحراج الخوف التقييد

26- ما هي ردة فعل رئيسك في حال وقوع أخطاء أثناء العمل؟

يضع المسؤولية على عاتق العمال يشارك في تحمل المسؤولية

لا يبدي أية ردة فعل

أخرى تذكر:

27- هل سبق وتأخرت عن تأدية المهام الموكلة إليك في الوقت المحدد؟

نعم لا

في حالة نعم يعود ذلك إلى:

الرقابة الشديدة صعوبة الاتصال ظروف محيطية بمكان العمل

28- ما هي الطريقة التي يحبها رئيسك في العمل؟

العمل الفردي العمل الجماعي المزج بينهما

29- في حال تكرار تأخرك عن العمل بسبب ظروف شخصية ما هي ردة فعل رئيسك؟

الخصم من الأجر التوبيخ الإنذار

30- ما هي نظرتك لمؤسستك؟

مكان للإنجاز فرصة لتحقيق الذات مكان لكسب الرزق

أخرى تذكر:

31- هل ترى أن مؤسستك عادلة في تعاملها مع العمال؟

نعم لا

في حالة لا يؤدي ذلك إلى:

ضعف الانتماء الإحباط التهاون في العمل

32- حسب رأيك إلى ماذا يؤدي ضعف الاتصال في المؤسسة؟

تعطيل العمل ضعف التنسيق إعاقة الإنجاز

أخرى تذكر:

33- هل تتمركز السلطة في يد رئيسك في العمل؟

نعم لا

في حالة نعم ينتج عن ذلك:

البطئ في تقديم الخدمات

عدم الابتكار

خفض المعنويات

إعاقة المبادرة

الملحق رقم (05)

قائمة المحكمين

الاسم واللقب الأساتذة	رتبة الأساتذة	الجامعة
رؤوف كعواش	أستاذ محاضر	جيجل
مصطفى شريال	أستاذ محاضر	جيجل
رضا بوغرزة		جيجل

دليل المقابلة

- ما هو أسلوب الإشراف المستعمل؟
- ما هي الموضوعات التي ترى أنه بإمكانك إشراك المرؤوسين فيها؟
- هل تحبذ التواصل المباشر مع العمال؟
- ما هي الوسائل التي تستعملها المؤسسة للرفع من أداء العمال؟
- هل الاتصال المباشر يرفع من دافعية العمال؟
- فيم تتمثل أهم معيقات الإبداع في المؤسسة؟

ملخص الدراسة

لقد تمّ التطرّق لهذه الدراسة المعنونة بالأنماط القيادية وتنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بحاسي مسعود - ورقلة - ، حيث حاولنا من خلالها معرفة الأنماط القيادية الممارسة في المؤسسة التي تعدّ من أهم المواضيع التي شغلت فكر العديد من الباحثين باعتبارها جوهر ولب الإدارة والإدارة وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية وبالتالي فقد جاءت إشكالية الدراسة وفقا للتساؤل الرئيسي التالي:

- ما طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية وتنمية الموارد البشرية؟

حيث انطلقت دراستنا من فرضية رئيسية مفادها:

- توجد علاقة بين طبيعة الأنماط القيادية وتنمية الموارد البشرية.

وتندرج تحتها فرضيتين فرعيتين هما:

- يؤتّي النمط الديمقراطي إلى تطوير أداء العاملين داخل المؤسسة.

- يؤدي النمط الأوتوقراطي إلى كبح الطاقات الإبداعية للعاملين.

حيث قسمت الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي إلى ستة فصول:

- الجانب النظري يتضمّن أربعة فصول، حيث جاء الفصل الأول بعنوان الإطار النظري للدراسة، الفصل الثاني تناولنا الأنماط القيادية، الفصل الثالث تطرقنا فيه إلى تنمية الموارد البشرية، أما الفصل الرابع فتطرّقنا إلى النظريات المفسرة.

- الجانب الميداني قسّم إلى فصلين، الفصل الخامس كان حول الإجراءات المنهجية للدراسة، حيث تناولنا فيه مختلف الإجراءات المنهجية المتبعة لجمع المادة العلمية، فقمنا باستخدام المنهج الوصفي الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع والتأكد من صحة أو عدم صحة الفرضيات، كما قمنا باستخدام الاستمارة كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات، بالإضافة إلى استخدام الملاحظة، المقابلة، كما استعنا بالسجلات والوثائق، حيث تمّ توزيع الاستمارة على عينة طبقية عشوائية تناسبية مكوّنة من 100 مفردة، كما اعتمدنا على أساليب التحليل الكيفي والكمي في معالجة البيانات الإحصائية باستخدام النسب المئوية و كا² ومعامل التوافق RC وحساب صدق المحكمين باستخدام معادلة "لوشيه"، أما الفصل السادس فقمنا بعرض وتحليل ومناقشة البيانات في ضوء الفرضيات، الدراسات السابقة، كما تطرقنا إلى موقع الدراسة

في البناء النظري وبالتالي الخروج بنتائج عامة، وقد توصلنا في دراستنا إلى جملة من النتائج نوجزها فيما يلي:

- أن الأسلوب الغالب في المؤسسة هو الأسلوب الديمقراطي، رغم وجود أسلوب أوتوقراطي في بعض الأقسام.

- تعتمد الإدارة على إستراتيجية التدريب من أجل تنمية مواردها البشرية.

- تعتمد على الرسمية في تطبيق القوانين.

- المتابعة الدائمة للعمال، أي اعتمادها على الأسلوب المباشر.

- مشاركة العمال في اتخاذ القرار وذلك من خلال تحديد الأهداف العامة.

- تقو الإدارة بتحفيز العمال على تحمّل المسؤولية وكذا تقديم الاقتراحات حول خطط العمل.

- أساس الترقية المعمول به في المؤسسة مبني على الإنجاز.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (0,31) ضعيفة بين صرامة القوانين والشعور بالروتين.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية () متوسطة بين نظام العدالة المعمول به ونظرة العامل لها.

- تعمل المؤسسة محل الدراسة على جذب الأفراد المبدعين.

- وجود اتصال فعّال داخل المؤسسة بالاعتماد على الاتصال الصاعد والنازل.

هذا يؤكد أنّ النموذج الديمقراطي يؤدي إلى تنمية الموارد البشرية من خلال مؤشرات في المؤسسة محل الدراسة.

Abstract :

We have discussed this entitled patterns of leadership and human resources development study field study Hassi Messaoud - Ouargla - where we tried through which knowledge of leadership practice patterns in the organization that is one of the most important topics that have held the thought of many researchers as the core and core management administration and its relationship to the development of human resources and thus The problem of the study came according to the following main question:

- What is the relationship between leadership styles and human resources development?

Where our study started from the premise that:

- There is a relationship between the nature of patterns and the development of human resources.

Two sub-assumptions fall under it:

- The democratic pattern leads to the development of the performance of employees within the institution.
- The autocratic style inhibits the creative energies of the workers.

Where the study divided the theoretical and practical aspects into six chapters:

The theoretical aspect includes four chapters. The first chapter, entitled Theoretical Framework of the Study, Chapter 2, deals with the patterns of leadership. Chapter 3 deals with the development of human resources. Chapter 4 deals with the theories of interpretation.

- The field side was divided into two chapters. The fifth chapter was about the methodological procedures of the study, where we dealt with the various methodological procedures used to collect the scientific material, we used the descriptive method that is appropriate to the nature of the subject and to verify the validity or incorrect hypotheses. Data, in addition to the use of observation, interview, and used records and documents, where the distribution of the form on a random sample of proportionality of 100 items, and we relied on the methods of qualitative and quantitative analysis in the processing of statistical data using The percentages and the r^2 and the correlation coefficient r_c and the calculation of the validity of the arbitrators using the equation "Lucie", and the sixth chapter, we offer, analyze and discuss the data in the light of hypotheses, previous studies, and we touched on the site of the study in theoretical construction and thus come out with general results, A number of results are summarized below:

The dominant method in the institution is the democratic method, despite the existence of autocratic style in some sections.

- Management relies on training strategy for the development of human resources.
- Depends on the official application of laws.
- Permanent follow-up of workers, that is, their direct dependence.

- Participation of workers in decision-making through the identification of general objectives.
- The Department is strong in motivating workers to take responsibility as well as make suggestions on plans of action.
- The basis of promotion in the institution based on achievement.
- There is a statistically significant correlation (0.31) between the strictness of laws and the sense of routine.
- There is a significant statistical relationship () between the system of justice in practice and the worker's perspective.
- The institution under study attracts creative individuals.
- The existence of effective communication within the institution depending on the connection up and down.

This confirms that the democratic model leads to the development of human resources through its indicators in the institution under study.