

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: الحقوق و العلوم السياسية  
فرع: التنظيم السياسي والإداري  
تخصص: إدارة محلية.



كلية الحقوق و العلوم السياسية  
قسم: العلوم السياسية والعلاقات الدولية  
رقم: .....

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب(ة): نور الهدى ربيع

تحت عنوان

دور القيادة الإدارية في تحقيق التسيير الفعال للموارد البشرية دراسة حالة  
شركة كوندور لولاية برج بوعريريج 2019/2018.

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة المسيلة	...../د
مشرفا و مقرا	جامعة المسيلة	د/نفيسة زريق
مناقشا	جامعة المسيلة	...../د

السنة الجامعية: 2019/2018

# اهداء

أسأل الله سبحانه وتعالى؛

أن يجعل هذا الجهد المتواضع في ميزان الحسنات،

يوم لا ينفع مال ولا بنون إلا من أتى الله بقلب سليم .

إلى وطني الحبيب ... محبة صدق ووفاء رب اجعل هذا بلدا آمنا

وأرزق أهله من الثمرات؛

إلى من ملأتني بحنانها وغمرتني بحبها إلى أمي الغالية

إلى من تسجد له كلماتي وتنحني له أحاسيسي إلى أبي الحنون

أطال الله في عمرهما وأدام عليهما الصحة والعافية؛

كما أهديه إلى الدكتورة نفيسة زريق حفصها الله؛

كما أهديها للدكتورة فوزية شرقي حبا وامتنان؛

إلى إخوتي وأخواتي ... تقديرا وفاء؛.

إلى كل من ساهم في مساندي وتشجيعي ونصحي

أهدي هذا الجهد المتواضع.

نور الهدى ربيع

# شكر و عرفان

الحمد لله الذي باسمه بدأت وعليه توكلت، الذي أعانني بعلم متواضع لإتمام مذكرتي هذه، وأصلي وأسلم على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذة نفيسة زريق التي بفضل دعمها المتواصل ما كنت لأتم مذكرتي فشكرا جزيلاً لها.

إلى الذين كانوا عوناً لي وزرعوا التفاؤل في دربي وقدموا لي المساعدة والتسهيلات الدكتوراة فوزية شرقي والأستاذ نور الدين دومي وسامية فلتان لدعمهم المتواصل لي.

إلى أغلى ما أملك في الوجود إخوتي الأعزاء: عماد؛ إسلام.

إلى توأم روحي أخواتي: أحلام، إيمان ومنيرة وأزواجهم وأولادهم وزوجة أخي الغالية أسماء وإلى كل أفراد عائلتي ربيع كل باسمه؛

وبالأخص عز الدين وأمينة؛

إلى روح من فقدت: جدتي حبيبتي رحمهما الله؛

إلى الذين أحببتهم صديقاتي وأخواتي وزميلاتي دراستي التي لا تحلوا ذكرى إلى بهم:

سمية بوعوبنة، سمية بوهالي، آسيا، حميدة، حياة، سليمة، نسيم، منيرة، مريم، فاطمة

الزهراء.

وزملاء الدراسة: يونس، علي؛ شمس الدين، عبد القادر صخر؛

والحمد لله رب العالمين.

نور الهدى ربيع



مقدمة

منذ ثمانينات القرن العشرين اتجهت عديد المنظمات للعمل على تحسين وتطوير عملية اختيار والتعرف على المواهب القيادية لها، وذلك لأهمية وجود قيادة إدارية قادرة على القيام بالتنسيق والتسيير الفعال للموارد البشرية لهذه المنظمات لما لذلك من أثر إيجابي على سلوك الأفراد والحقائق ومستوى أدائهم في التنظيم، وعلى أهداف المنظمة.

تستند القيادة الإدارية إلى قواعد ومبادئ أساسية تستلزم من القائد الإداري أن يلم بها حتى يصل إلى وضع قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين، وتغيير سلوكهم الإداري بالشكل المرغوب فيه وبما يخدم أهداف المنظمة. وإلى إيجاد المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للأفراد والعاملين، وتشجيع الموظفين على المشاركة في عملية وضع الأهداف واتخاذ القرارات.

ولقد اهتمت الكثير من الدراسات والأبحاث التي أجريت في مجال القيادة الإدارية في عصرنا الحالي إلى جانب بحث تفاعلها مع الكثير من المتغيرات كالتحفيز والروح المعنوية والأداء الوظيفي، بمدى اعتماد المنظمة لثقافة تسييرية فعالة، يتمكن من خلالها الأفراد من بناء إطار نسقي يتم فيه ضبط العلاقات الاجتماعية بينهم، بما يسهل من عملية الاتصال وينشر أجواء الراحة النفسية، ويجعل المنظمة بعيدة عن المشاكل والصعوبات المرتبطة بالتنظيم التي تقف في طريقها وتعرقل مسيرتها في مجال التسيير والقيادة والبحث السيكولوجي.

وبما أن تسيير المنظمات تجاوز المفهوم البسيط الذي يجمع بين المسير الإداري والفرد العامل بينهما نشاط ومقابل مادي، ولأن المنظمة هي امتداد للواقع الاجتماعي الخارجي، وتمتاز بحركية دائمة تجعل من التطوير شرطاً أساسياً للاستمرارية، أدى كل ذلك إلى إعطاء أهمية أكبر لوظائف مثل إدارة وتسيير الموارد البشرية، التي انتقل مفهومها من مجموعة أوامر يوجهها رب العمل للعمال إلى إدارة متكاملة لها أدوار ووظائف عديدة، ذات أهمية كبيرة في تسيير المنظمة.

بحيث يركز الدارسين في مجال تسير الموارد البشرية على التعرف على حقيقة الميكانيزمات التي تحدد سلوك الأفراد والعاملين من جهة، وعلى دور القيادة الإدارية في تنظيم علاقات الأفراد داخل المنظمة من خلال توزيع المهام والإشراف على سير العمل بالإمكانيات التي ترفع مهاراتهم ومعارفهم بفضل تخطيط وتوجيه مساهم المهني من جهة أخرى، مع الأخذ بعين الاعتبار مهارات وقدرات القائد الإداري التسييرية. وهو ما سنحاول أن نستشفه من خلال هذا الموضوع، بدراسة العلاقة بين القيادة الإدارية والتسيير الفعال للموارد البشرية، وتدعيم البحث النظري بدراسة ميدانية لواحدة من المؤسسات المهمة في الجزائر وهي شركة كندور.

## 1. أهمية الموضوع:

تكمن أهمية البحث في موضوع القيادة الإدارية ودورها في المؤسسة ومدى التأثير في العاملين بهدف رفع أدائهم من عدة جوانب:

- باعتبار القيادة الإدارية لب الإدارة وقلبها النابض، حيث تقوم بعمل أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعلها أكثر ديناميكية وفعالية وتعمل كأداة محرك لها لتحقيق أهداف المؤسسة، فالقائد الإداري يخطط، ينظم، يوجه ويراقب، ولهذا صارت القيادة الإدارية من المعايير التي يحدد على ضوءها نجاح أية مؤسسة أو إدارة.

- لما يحتله موضوع القيادة الإدارية وتسيير الموارد البشرية من أهمية كبيرة في حياة المؤسسات الاقتصادية التي تبرز تحديد الإطار العام للقيادة والدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في إدارة تسيير العنصر البشري.

- لما يلعبه المديرون من دور بارز في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال قيادة العاملين وإدارة النشاطات، ولتأثر مواقف العامل اتجاه المؤسسة وأهدافها وسلوكياته في العمل كثيرا بأسلوب إدارته التي يعامل بها ومواقف وتصرفات المديرين والمرؤوسين.

## 2. أسباب اختيار الموضوع:

تتعدد الأسباب التي تكون دافعا قويا للباحث من أجل اختيار موضوع ما بين أسباب ودوافع موضوعية تتعلق بالموضوع نفسه، وأخرى ذاتية تتعلق بالباحث.

### • الأسباب الموضوعية: تتعلق بطبيعة الموضوع وما يثيره من إشكاليات بحثية، أهمها:

– تتطلب إدارة تسيير الموارد البشرية نوعا جيدا من القادة، قادة مبتكرين وقادة يحبون التغيير ويضعون الموارد البشرية نصب أعينهم، ويدركون أنهم أهم مورد لأي منظمة هو الإنسان وليس الآلة؛

– ندرة الدراسات والبحوث في مجال القيادة الإدارية بالجامعات الجزائرية سواء على المستوى النظري أو التطبيقي؛

– الرغبة في إثراء مكتبة الكلية بمرجع عن القيادة الإدارية باللغة العربية؛

### • الأسباب الذاتية:

– الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة ودراسة مواضيع القيادة الإدارية؛

– الاهتمام الشخصي بموضوع القيادة الإدارية والرغبة في إكمال الدراسات العليا في مجال تسيير الموارد البشرية؛

– محاولة معرفة موضوع القيادة الإدارية وما تحمله من خصائص وسمات تتميز بها عن باقي العناصر الأخرى الفاعلة داخل المنظمة، وما لها من دور مهم في تسيير الموارد البشرية.

## 3. أهداف الدراسة :

تنطوي هذه الدراسة على جملة من الأهداف يمكن إجمالها فيما يلي:

### • الأهداف العلمية:

– إبراز الحاجة إلى معرفة تحقيق فعالية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية؛

– التعرف على تسيير الموارد البشرية من الناحية النظرية بدراسة مفهومها وأهدافها.

### • الأهداف العملية:

– السعي إلى معرفة العلاقة بين القيادة الإدارية وتسيير الموارد البشرية وبيان الأدوات والأساليب لوضع هذه الأطر موضع التنفيذ.

– بيان فعالية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، وانعكاسات ذلك على أهداف المؤسسة.

#### 4. إشكالية الدراسة:

باعتبار أن القيادة ظاهرة اجتماعية وجدت مع وجود الإنسان، وواكبت المراحل التي مر بها عبر العصور، وباعتبار أن تقدم أي مجتمع وتطوره يتوقف على ما يتوفر عليه من قادة فإن الإشكال المطروح هو:

**كيف تساهم القيادة الإدارية في تحقيق التسيير الفعال للموارد البشرية في شركة كوندور؟**

وتتدرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية يمكن إجمالها فيما يلي:

- ما هو مفهوم القيادة الإدارية وما هي أهم خصائصها؟
- ما هو مفهوم تسيير الموارد البشرية؟
- ما هو النمط القيادي الذي باستطاعته تحقيق فعالية تسيير الموارد البشرية؟
- هل توجد علاقة بين القيادة الإدارية وتسيير الموارد البشرية لشركة كوندور ولاية برج بوعرريج؟

#### 5. فرضيات الدراسة :

لكي نجيب على الإشكالية ونتعمق في دراستها ونضع منهاجاً للبحث، فإننا نقترح مجموعة من الفرضيات التي نراها تساهم في بلورة وتحديد معالم الموضوع والمتمثلة في ما يلي:

#### ➤ الفرضيات الرئيسية الخاصة بالشق النظري:

- تعتبر القيادة الإدارية أحد الأنماط الأساسية في تحقيق التسيير الفعال للموارد البشرية.
- كلما كانت إدارة تسيير الموارد البشرية فعالة كانت هناك كفاءة وفعالية.

## ➤ الفرضيات الرئيسية الخاصة بالشق الميداني:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة ارتباطية بين مهارات القيادة الإدارية وأساليب

القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية حسب تصورات المبحوثين من موظفين إداريين

ورؤساء بمؤسسة كوندور.

2. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة مهارات

القيادة الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية حسب تصورات المبحوثين

من موظفين إداريين و رؤساء (الجنس، السن، الدرجة العلمية، المركز الوظيفي، الخبرة).

2. 1. الفرضيات الفرعية الأولى: وتضم هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية كما يلي:

– الفرضية الفرعية الأولى: يوجد فروق معنوية تبعا لمتغير الجنس في كل من مهارات القيادة

الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية.

– الفرضية الفرعية الثانية: يوجد فروق معنوية تبعا لمتغير السن في كل من مهارات القيادة

الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية.

– الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد فروق معنوية تبعا لمتغير الدرجة العلمية في كل من

مهارات القيادة الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية.

– الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد فروق معنوية تبعا لمتغير المركز الوظيفي في كل من

مهارات القيادة الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية.

– الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد فروق معنوية تبعا لمتغير الخبرة في كل من مهارات

القيادة الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية.

6. حدود الدراسة :

• الحدود المكانية: ينصب اهتمامنا في هذه الدراسة حول دور القيادة الإدارية في تحقيق

التسيير الفعال للموارد البشرية لشركة كوندور برج بوعريج ، والتي تتفاعل ضمنها مجموعة

من الفاعلين القائمين علي تنفيذ نصوصها، من خلال الهياكل التي حددناها في الأجهزة التالية:

✓ مقر مؤسسة ولاية برج بوعريج .

✓ رؤساء مؤسسة كوندور ببرج بوعريج.

✓ موظفين مؤسسة كوندور ببرج بوعريج.

• الحدود الزمانية :

يتراوح مجال الدراسة بين 2018/2019 م ، وذلك من اجل حصرها والتحكم في عناصرها مجاليا وزمانيا، بغية الوصول لوجود علاقة ارتباطية بين القيادة الادارية وفعالية تسيير الموارد البشرية.

7. الدراسات السابقة:

أ. الكتب :

• دراسة محمد حسين العجمي تناول فيه القيادة الإدارية في مؤلفه \*الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية\* ركز علي نجاح المنظمة حيث نجد فيها القائد يعتمد علي التغيير الذي يساعده في درجة تصعيده بالعنصر البشري.

• دراسة ظاهرة محمود كлада تناول في كتابه \*القيادة الإدارية\* بين فيها تركيبة القائد الإداري انطلقا من الجانب النظري كتعريف بالمصطلح وصولا إلى مقومات صناعة القائد.

• كتاب احمد قوارية \*فن القيادة\* تناول في دراسته القيادة بين المفهوم النظري والإجرائي وفسر ظاهرة القيادة وأنواعها ومهارات وأنماط القيادة، وخلص إلى أن القيادة الإدارية هي عملية يتحرك فيها القائد الذي يتمتع بالكفاءة والولاء والثقة والإتباع نحو تحقيق الهدف الجماعي.

8. مناهج الدراسة:

تستدعي مراحل البحث العلمي استخدام المناهج والأدوات المختلفة والملائمة لكل موضوع وطبيعة إشكالية كل البحث، وهذا بغية تيسير مسلك الباحث لتفسير وفهم الظواهر التي يعترضها الإبهام والغموض. لذلك تم الاعتماد على المناهج والاقتربات التي تمكننا من فهم وتفسير طبيعة الارتباط بين متغيرات الإشكالية وفرضيات الدراسة:

• المنهج الوصفي :

يعتبر من أهم المناهج في مجال الدراسة الاجتماعية، حيث يدرس الظاهرة كما توجد في الواقع، دراسة وصفية دقيقة وبتعبير كفي وكمي، حيث يصف ظاهرة ما ويوضح خصائصها، ومن خلال التعبير الكمي يعطي وصفا رقميا ليوضح مقدار الظاهرة.<sup>1</sup>

• منهج دراسة الحالة :

باعتباره المنهج الذي يهتم بالتعمق في دراسة وحدة اجتماعية سواء كانت فردا أو نظاما أو مؤسسة، ويفيد في تحديد وضع الشيء من حيث تكوينه الخاص في إطار المحيط المتفاعل معه. ويفيدنا هذا المنهج في التعمق في دراسة دور القيادة الإدارية في تحقيق التسيير الفعال للموارد البشرية بمؤسسة كوندور بولاية برج بوعرريج.<sup>2</sup>

9. صعوبات الدراسة :

- كأي بحث علمي واجهتنا الكثير من الصعوبات يمكن الإشارة إلى:
- ضيق الوقت حيث أن الطالبة مقيدة بفترة زمنية محددة لانجاز هذه الدراسة.
  - صعوبات الدراسة الميدانية من حيث صعوبة التحكم في متغيرات ومفردات الدراسة.

<sup>1</sup> سامية فنان، سياسة التعليم العالي وعلاقتها بالجودة الشاملة: دراسة ميدانية لجامعة محمد بوضياف المسيلة 2012-

2018، (مذكرة ماستر منشورة)، 2017-2018، ص 10.

<sup>2</sup> أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارية واقتصادية، عمان: دار وائل، 1999، ص 128.

## 10. هيكل الدراسة:

تطلب الإلمام بحيثيات ومتطلبات البحث تقسيم الدراسة إلى مقدمة وثلاثة فصول تضمن كل فصل مجموعة مباحث ومطالب، إلى جانب الخاتمة على النحو التالي:

**الفصل الأول:** يختص بعرض الجوانب النظرية في الموضوع "الإطار المفاهيمي لمتغير القيادة الإدارية وتسيير الموارد البشرية"، والذي يحتوي على مفهوم القيادة والقيادة الإدارية ثم التطرق فيه إلى الأهمية وخصائص القيادة الإدارية؛ أنواع القيادة الإدارية ثم تناولنا نظريات القيادة الإدارية ثم تناولنا في المبحث الثاني "مفهوم تسيير الموارد البشرية" تم التطرق فيه إلى (التعريف، التطور، الأهمية، النظريات المفسرة للموارد البشرية).

**الفصل الثاني:** تم تناول "القيادة الإدارية وتسيير الموارد البشرية: الدور والتحديات"، ضمن ثلاث مباحث كما يلي: أولها، "الأنماط القيادية ودورها في تسيير الموارد البشرية"، ثانياً، "القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات"، ثم المبحث الثالث: "بعنوان التحديات التي تواجه تسيير الموارد البشرية".

**الفصل الثالث:** تناول "دراسة الميدانية لشركة كوندور ولاية برج بوعرريج وتحتوي على ثلاث مباحث: التعريف بمؤسسة كوندور، ثم التطرق إلى عرض الإجراءات الميدانية ومناقشة منهجية الدراسة الميدانية، يلي ذلك تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

وسنختتم هذه الدراسة بخاتمة عامة، لما تم تناوله في البحث وإجابة عن الإشكالية، وعرض لأهم النتائج المتوصل إليها.

# الفصل الأول

## الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة

تعد القيادة الإدارية من المفاهيم التي لقيت اهتمام الباحثين، وهذا راجع إلى دور القيادة وأثرها على حركية الجماعة ونشاط والمنظمة؛ وكذا في خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة.

فالقيادة الإدارية عملية مهمة وضرورة أساسية في كل المنظمات، لأن القيادة الإدارية الناجحة تؤدي إلى تسيير للموارد البشرية بصفة فعالة وناجحة.

لذلك كلما كانت القيادة الإدارية ناجحة أو كان المدير قائدا إداريا كلما كان العمل أفضل والنتائج أحسن، فالقيادة الإدارية تقود الأفراد إلى العمل بروح معنوية عالية وتخلق بينهم التعاون والعمل بروح الفريق من أجل إنجاز أهداف المنظمة.

وعليه سنقوم في هذا الفصل بدراسة الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة؛ من خلال أربعة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية.

المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية.

المبحث الثالث: مفهوم تسيير الموارد البشرية.

المبحث الرابع: تسيير الموارد البشرية في الفكر الإداري.

المبحث الأول : مفهوم القيادة الإدارية.

يكتسي مفهوم القيادة الإدارية أهمية كبيرة على مستوى معظم الدراسات سواء كانت اجتماعية أو سياسية وحتى اقتصادية، لذلك يعاني هذا المفهوم من اختلاف في المفاهيم وذلك بسبب اختلاف الخلفيات الفكرية للدارسين؛ في هذا المبحث سنقوم بدراسة مفهوم القيادة الإدارية؛ خصائصها؛ الدور الذي تلعبه في العملية الإدارية.

المطلب الأول : تعريف القيادة الإدارية.

أولاً : القيادة لغة

كلمة القيادة مشتقة من "القود" وضدها "السوق"؛ يقال تقود الدابة من أمامها وسوق الدابة من خلفها يعتبر كدليل أو مرشد وهو الشخص الذي يمتلك قوة التأثير على الآخرين<sup>1</sup>. القيادة في اللغة العربية جاءت من كلمة "قود" و"قيد" أي حبل يقاد به وهي أيضا مهنة القائد أي المكان الذي يكون فيه القائد<sup>2</sup>.

أما في المعجم الوسيط عرفت القيادة على أنها مشى أمامها أخذا بمقودها، قيادة الجيش: رأسه ودبر أمره<sup>3</sup>. أما بالفرنسية يقابلها مصطلح "Commandement" أي التوجيه ما بين الأشخاص والجماعات، أما في اللغة الإنجليزية يقابلها مصطلح "Leadership" أي توجيه القائد.

ترجع القيادة إلى الأصل اليوناني واللاتيني حيث اشتقت الكلمة من الكلمة الانجليزية (Leadership) من الفعل (Archen) بمعنى يبدأ ويقود وينفق من الفعل اللاتيني (Agess) معناه تحريك كلمة قائد تعني الشخص الذي يوجه<sup>4</sup>.

ثانياً : القيادة اصطلاحاً

عرفت القيادة على أنها: "فن التعامل مع الآخرين والقدرة على كسب احترامهم وطاعتهم وثقتهم وتعاونهم والقيادة علم على القائد فيها أن يلم بعلم الإدارة بشكل خاص وقدر كبير"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> ابن منظور، لسان العرب، الجزء 12، بيروت: دار إحياء التراث العربي، 1988، ص 205-216.

<sup>2</sup> صبحي حمودي، المنجد في اللغة العربية، ط02، دار المشرق، بيروت، 2001، ص479.

<sup>3</sup> أحمد حسن زيات وآخرون، معجم الوسيط، الجزء الأول، تركيا، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر، 1972، ص756.

<sup>4</sup> مليكة وليس كامل، سيكولوجية جماعة وقيادة، ط03، القاهرة: دار المعرفة للنشر والتوزيع، 1992، ص 223-224.

<sup>5</sup> عمر محمود غيبان، القيادة الفعالة والقائد الفعال، ط01، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص129.

كما عرفها ليكارت **Likart** على أنها: المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهداف مشتركة.<sup>1</sup>

أما توماس **Jorden** عرفها بأنها الوظيفة التي تستخدم فيها الشخص ما يملكه من سمات وخصائص اكتسبها بالخبرة والتعلم.<sup>2</sup>

عرفها **Bass** هي العملية التي تتم عن طريقها إثارة اهتمام وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب.<sup>3</sup>

من خلال هذه التعريفات نجد أن القيادة هي تحفيز العاملين وغرس روح المسؤولية للقيام بمختلف النشاطات الهامة لتحقيق أعلى درجة من الكفاءة.

عرفها **Rossant** بأنها "عملية إيجاد العلاقات الإيجابية مع المرؤوسين وليس التعارض فيما بينهم."<sup>4</sup>

أيضا **Stogdill** على أن القيادة عملية تؤثر في نشاط الجماعة من المنظمة من أجل تحقيق هدف معين.<sup>5</sup>

ويتضح لنا أن القيادة هي عملية تفاعل بين القادة ومجموعة من الناس في موقف معين وذلك لتحقيق هدف معين.

أما مفهوم القيادة في الإسلام فهي عملية تهدف للتأثير في الآخرين والشخص القيادي يحتل مرتبة معينة في المجموعة وتتوقع منه تأدية عملية بأسلوب يتناسب مع تلك المرحلة كما نجد في الآية 71 من سورة النحل حيث قال الله تعالى: "والله فضل بعضكم على بعض في الرزق."

يركز هذا التعريف إلى أن القيادة لها دور مهم في الجماعة وذلك خشية ضياع الجهود وحرصا على التعاون والتضامن في العمل والتعامل مع الناس.

<sup>1</sup> زين العابدين، دروس في علم النفس الاجتماعي أسسه وتطبيقاته، القاهرة: دار الفكر العربي، 1999، ص155.

<sup>2</sup> سعيد سالم القحطاني، القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي، ط01، السعودية، كلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود، 2001، ص07.

<sup>3</sup> محمد الحسين العجمي، القيادة الإدارية، ط01، عمان: العبدلي مقابل البنك العربي، 2008، ص57.

<sup>4</sup> أبو النصر مدحت محمد، الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007، ص319.

<sup>5</sup> أبو النصر مدحت محمد، المرجع نفسه، ص319.

مما تقدم من تعريفات لمفهوم القيادة يمكن القول أنها تشترك تقريبا في نقطة مهمة وهي تحقيق الرغبات والغايات والتأثير في الأفراد والجماعة.

أما التعريف الإجرائي هو:

القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك الأفراد والجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المراد تحقيقها؛ كما يمكن إبراز أن هنالك ثلاث عناصر أساسية للقيادة وهي على النحو التالي:

01. أفراد عاملين في تنظيم معين.
02. قائد من أفراد الجماعة يؤثر على سلوكهم ويوجههم.
03. هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه.

**ثالثا: القيادة الإدارية: ضبط مصطلحي:** للقيادة الإدارية عدة تعريفات وهي:

تعرف القيادة الإدارية أنها عملية يحاول الفرد من خلالها جعل الآخرين في المنظمة يعملون وفق ما يريده ويرغبه القائد.<sup>1</sup>

وهناك من يعرفها على أنها: "عملية التغيير والاختلاف في الأسلوب القائم في كل موقف".<sup>2</sup> ويرى آخرون أنها "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين".<sup>3</sup>

كما تعرف أيضا بأنها "عملية تمثل رؤية مستقبلية للمنظمة للارتقاء برؤية الأفراد إلى مستوى الفهم الراقى الرفيع وبناء شخصيتهم وفق معايير عالية الأداء والانجاز تتجاوز الحدود والطاقت الاعتيادية".<sup>4</sup>

بعد التطرق إلى تعريف القيادة الإدارية وجب التعرف على مفهوم القائد الإداري والفرق بين القائد والمدير من أجل الإلمام بكل حيثيات هذا المصطلح:

<sup>1</sup> أرشا مهدي صالح، " تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين: دراسة ميدانية في الشركة العامة للموانئ العراقية في البصرة"، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد19، جامعة البصرة 2011، ص04.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص05.

<sup>3</sup> السيد عليوة، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، ط01، القاهرة: دار الرماح، 2001، ص45.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص45.

أ. **القائد:** هو شخص يتميز بالقدرة من التأثير الشخصي مما يجعله يتحكم بالسلطة الرسمية وغير الرسمية هكذا يكون قادراً على توجيه سلوك الأفراد في المنظمة.<sup>1</sup>

ب. **المدير:** هو الشخص المعين من قبل سلطة عليا.<sup>2</sup>

**القائد الإداري:** هو الشخص الذي تعينه جهة الاختصاص ويلجأ غالباً لاستخدام السلطة غير رسمية في التأثير على سلوك العاملين الذي يتحسس مطالب الجماعة التي يتعامل معها ويوجهها بمرونة، فمدير المؤسسة مثلاً هو أحد هؤلاء القادة فهو المفكر والموجه والقائد الإداري في عمله، ونجاح المؤسسة يتأثر إلى حد كبير بشخصيته وميوله واتجاهه.<sup>3</sup> نستنتج من التعريفات السابقة أن القيادة الإدارية تفاعل وتواصل دائم في مجموعة من البشر فمنهم من يتولى التوجيه؛ منهم من يقوم بالتنفيذ كما أن لهم مصالح متداخلة وأهداف واحدة جميعهم يؤثرون ويتأثرون فيما بينهم بما يحيط بهم من ظروف إيجابية وسلبية.

• **ويمكن إعطاء تعريف إجرائي للقيادة الإدارية كما يلي:**

القيادة الإدارية هي جوهر العملية الإدارية ومن أهم الوظائف التي يمارسها الفرد حيث يقود مجموعة من الأفراد يوجههم ويرشدهم ويوفق بين مجهوداتهم، ويثير دافعيتهم للعمل ويحفزهم على التعاون والتنافس من أجل أداء متميز.

**رابعاً: خصائص القيادة الإدارية:**

بالرغم من تعدد التعاريف التي أعطيت لمفهوم القيادة كل من وجهة نظره، إلا أنها تشترك جميعاً في عدد من الخصائص التي تحدد طبيعة القيادة الإدارية، يمكن حصر أهم هذه الخصائص فيما يلي:<sup>4</sup>

✓ أن القيادة هي العملية التي يتمكن الفرد من خلالها من توجيه جهود العاملين إلى تحقيق أهداف المنظمة.

✓ مفهوم السلطة والقيادة حيث يمكن النظر إلى عملية القيادة على أنها عملية التأثير على سلوك الآخرين من خلال السلطة.

<sup>1</sup> محمد عبد الباقي، القيادة الإدارية في الإسلام، ط01، القاهرة: المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1996، ص123.

<sup>2</sup> محمد سان، سلوك الإنسان في المنظمات، ط01، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002، ص2006.

<sup>3</sup> محمد الصرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006، ص127.

<sup>4</sup> أمال بختي، القيادة الإدارية والاتصال في المؤسسة: دراسة حالة في مؤسسة بنطال مغنية، (مذكرة ماستر منشورة)،

تلمسان، 2015/2016، ص04.

- ✓ القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه و التأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة والإقناع لا عن طريق الأمر والفرص.
- ✓ القيادة تعاون وعلى القائد أن يبث روح التعاون بين أفراد جماعته ولاسيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.
- ✓ القيادة هدف حيوي ومن ثم فواجب القائد أن يحفزهم الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم.

#### خامسا: أهمية القيادة الإدارية:

- تستمد القيادة الإدارية أهميتها من العنصر البشري الذي يعتبر محور اهتمام في المنظمة والذي بفضلها يتم ضمان الجودة وتحقيق الكفاءات البشرية التي تضمن لها استمراريتها؛ هذا ما يستلزم توفير قيادات إدارية قادرة على التأثير في سلوك الأفراد ودفعهم لأداء الأعمال المنوط بكفاءة وفعالية. بالإضافة إلى ذلك يمكن حصر أهمية القيادة في النقاط التالية:<sup>1</sup>
1. أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية.
  2. أنها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم و السياسات و الاستراتيجيات.
  3. أنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
  4. السيطرة على مشكلات العمل و رسم الخطط اللازمة لعملها .
  5. تنمية وتدريب و رعاية الأفراد إذا أنهم الرأسمال الأهم و المورد الأعلى.
  6. مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة وتبرز كذلك أهمية القيادة من خلال الدور الذي يلعبه المدير القائد في الجانب التنظيمي وذلك عن طريق إبراز قدرته على تنسيق نشاطات العاملين و جهودهم و توجيهها ، ويستطيع المدير القائد من خلال عملية التنسيق هذه إيجاد السلوك الهادف لدى الموظفين.
  7. تكمن أهمية القيادة الإدارية في الجانب الإنساني فسند أن لها أهمية كبيرة من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في إقامة العلاقات الإنسانية بينه وبين مرؤوسيه على التفاهم المتبادل.

<sup>1</sup> أمال بختي، المرجع السابق، ص05.

## المطلب الثاني : عناصر القيادة الإدارية.

يعتبر تحديد العناصر التي يتكون منها أي مفهوم شرطاً ضرورياً للتأكد من أن هذا المفهوم جامعاً لكل العناصر المكونة له، وانطلاقاً من تعريفنا للقيادة الإدارية، يتبين لنا أنها تشمل على عناصر أساسية تشكل مكونات القيادة الإدارية والتي تتمثل في:<sup>1</sup>

- شخص يتميز عن أعضاء الجماعة بقدرته على التأثير فيهم وهو القائد الإداري؛
- التقاء أعضاء الجماعة (المرؤوسين) بما فيهم القائد الإداري لتحقيق أهداف معينة؛
- وجود ظرف أو مناسبة يمارس القائد فيها تأثيره على الجماعة وهو ما يعبر عنه بالموقف.

### 1. الجماعة ( المرؤوسين):

بما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة يتباين أعضاؤها في مسؤولياتهم وحاجاتهم ودوافعهم، مما يترتب عليه حدوث تفاعلات بين أعضاء الجماعة والفرد الذي يملك أكبر تأثير يصبح قائداً، وللجماعة أهمية كبيرة في القيادة إذ على القائد أن يراعي اهتماماتها إذا أراد أن يكسب طاعتها، كما أنها أحياناً تؤثر عليه ليقبل قراراتها ويحقق أهدافها.<sup>2</sup>

### 2. قوة التأثير:

يعتبر التأثير لب القيادة الإدارية، وهو يمثل سلوكاً يقوم به القائد يستطيع من خلاله تغيير سلوك أو مواقف أو مشاعر الآخرين بالطريقة التي يريدها، ويختلف التأثير عن القوة، حيث يقصد بالقوة القدرة على إحداث الإذعان لدى الآخرين، وقد يكون الإذعان قسرياً، كذلك يختلف التأثير عن السلطة، حيث أن السلطة هي قوة شرعية تمنح للقائد الإداري بهدف إحداث السلوك المرغوب فيه لدى المرؤوسين، وهذا يتم بقرارات أو تعليمات رسمية، أما تأثير القائد في مرؤوسيه فيعتمد على عدة وسائل لعل أهمها وأكثرها فعالية هي الاستمالة والإقناع والحث على التعاون، ويقدر ما تكون درجة تأثير القائد فعالة في سلوك مرؤوسيه ونشاطاتهم تكون قيادته ناجحة، وتتعدد الطرق التي يستخدمها القائد في التأثير تبعاً للأسس التي تقوم عليها قيادته، على أن من أهم وسائل التأثير.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نواف كنعان المرجع السابق الذكر، ص 99.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 91- 92 .

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 99 - 100.

## 3. تحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة

إن المهمة الأساسية لأية منظمة هي إنجاز الواجبات والمسؤوليات من طرف الأفراد لتحقيق الأهداف، هذه الأخيرة تتنوع كثيرا، فهناك أهداف خاصة بالأفراد والجماعات وأخرى خاصة بالمنظمة، مما يترتب عليه تعقد دور القائد في إيجاد نوع من التوفيق بينها ليصل بالتالي إلى تحقيق أهداف المنظمة ككل.

وفي هذا الصدد ترى ماري فوليت **Mary Follet** أنه عند التعارض بين أهداف المرؤوسين الفردية والجماعية يلجأ القائد إلى تحليل الخلافات ومظاهر التعارض في هذه الأهداف، ثم ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه، وهذا طبعا يعتمد على مهارات القائد وخصائص جماعة المرؤوسين والمنظمة<sup>1</sup>.

## 4. الموقف أو الظرف:

يعتبر الموقف عنصرا أساسيا في القيادة، وهو يمثل الظروف التي تمر بها الجماعة سواء داخل المنظمة أو في البيئة الخارجية، ففي بعض المواقف قد ترغب الجماعة في قائد يشعرها بالأبوة والعطف وفي مواقف أخرى مثل حالات الأزمات والخطر الداهم الذي يهدد حياة الجماعة، ترغب في قائد حازم وحاسم حتى ولو كان عدوانيا، لذلك فالموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد في كثير من الأحيان، إلا أنه رغم ذلك يمكن للقائد الماهر أن يتكيف مع المواقف والظروف أو حتى يكيفها، وهذا ما يعبر عنه باتخاذ القرار أو التصرف المناسب في الوقت المناسب<sup>2</sup>.

## المطلب الثالث: دور ووظائف القيادة الإدارية.

## أولا : دور القيادة الإدارية:

للقيادة الإدارية عدة وظائف وأدوار تقوم بها من أجل ضمان السير الحسن للمنظمة والحفاظ على الانسجام والتناسق في المنظمة؛ وتتمثل هذه الأدوار في:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق الذكر، ص 94 - 95.

<sup>2</sup> المرجع السابق الذكر، ص 21.

<sup>3</sup> ربيع مسعود، متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية، (أطروحة دكتوراه منشورة)، جامعة بسكرة،

2013/2014، ص 68.

- تعتبر القيادة الإدارية هي العملية التي تساعد الأفراد والمنظمات على إحداث التغيير بمعنى إعطاء الأفراد الأكثر قدرة على التعاون، وجعل المنظمة أكثر قدرة على التكيف والاستمرارية لتحمل المتغيرات الداخلية والخارجية.
- القيادة هي التي تحدد إلى أي اتجاه تسلكه المنظمة وماذا تريد أن تكون في المستقبل وذلك توافقاً مع مواردها المادية والبشرية لتحقيق أداء وانجاز جيد وأفضل.
- كذلك توجه الأفراد لإتباع طريقة معينة ففي بعض الأحيان ليعرف الأفراد كيفية القيام بالأشياء وهذه واحدة من مسؤوليات القائد المدرب والموجه.
- كل أعضاء الفريق القيادي يعملون على تعظيم الفعالية خاصة في الأعمال هم المشرفون عليها للوصول إلى مستوى من الإنجاز خاصة في ظل التنافس العالمي، مما يجعل القيادة تتوجه نحو منتجات وخدمات جديدة باستخدام موارد متاحة، وتنفيذ التصورات والغايات المراد تحقيقها.
- كما تسعى القيادة إلى التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، والسهر على السير الجيد للمنظمة والعمل على ضمان الالتزام لدى الأعضاء كفريق واحد.
- القضاء على الصراعات بكل أنواعها.
- رفع مستويات المهارة بين العاملين والتعليم المستمر.

### ثانياً: وظائف القيادة الإدارية.

تعتبر العملية الإدارية وحدة واحدة مترابطة العناصر والأجزاء، فهي عملية ديناميكية ومستمرة؛ حيث تلخص وظائف العملية الإدارية في ما يلي:

#### 1. وظيفة التخطيط:

التخطيط هو أول الوظائف في العملية الإدارية حيث تأتي وظيفة التخطيط في مقدمة الوظائف الإدارية، ويقصد به الأنشطة التي تعني تحديد غايات المؤسسة وأهدافها ونتائجها المستقبلية المراد تحقيقها.

وتوضيح الأنشطة والفعاليات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف والنتائج، وهي بذلك يجب أن تأخذ بعين الاعتبار طبيعة المحيط الذي يتم فيه اتخاذ القرارات وتنفيذ

الأعمال المخططة، كما يمكن تعريفها على أنها الاستعداد لمواجهة المستقبل وما يتوقع أن يحدث فيه من تغيرات.<sup>1</sup>

## 2. وظيفة التنظيم

بعد عملية التخطيط التي يتم فيها تحديد الأهداف المستقبلية للمؤسسة واختيار الكيفية الملائمة لتحقيقها في شكل خطة معينة، يأتي التنظيم ليجسد هذه الخطة في الواقع، ويعرف التنظيم على أنه تلك العلاقات التي تنشأ بين الأشخاص بحيث يستطيعون العمل مع بعض بفعالية، ويحسون بالارتياح الشخصي لمختلف العمليات التي يقومون بها في محيط معين قصد بلوغ هدف محدد.<sup>2</sup>

كما ينظر إليه أيضا من خلال تجسيد الأهداف التي وضعها التخطيط، وذلك بالتوزيع الوظيفي والعاقل للمسؤوليات بين الأشخاص.

## 3. وظيفة التوجيه

بعد أن وضعت الخطة وتوفر التنظيم الذي ضم الإطار الذي احتوى المسؤوليات والصلاحيات للأفراد، وبعد أن شُيدت الوحدات الإدارية وحُددت اختصاصاتها، أصبح لزاما أن توجه الجهود لتحقيق الأهداف، ولضمان ذلك يجب تحفيز الأفراد لتوجه جهودهم نحو تحقيق الأهداف.<sup>3</sup>

ومن هنا تظهر ضرورة عملية التوجيه، فهي الوظيفة التي تبدأ بتفعيل نشاط المؤسسة والقوة المحركة لكافة الأنشطة التي تقوم بها خلال حياتها العملية.

## 4. وظيفة الرقابة:

تعتبر الرقابة الأداة التي تعين الإدارة على كشف الانحرافات وتصحيحها قبل أن تتأصل، فهي عملية مقارنة النتائج الفعلية بأهداف الخطة أو النتائج المتوقعة، وتشخيص وتحليل سبب

<sup>1</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات و العمليات الإدارية ووظائف المنظمة، الطبعة الأولى، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص 20.

<sup>2</sup> صباح شاوي، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية: لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة سطيف، 2009/2010، ص 11.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 11.

انحرافات وإجراء التعديلات اللازمة. وتعرف أيضا بأنها عملية تنظيم وضبط وتعديل للأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في انجاز الأهداف.<sup>1</sup>

وتبدأ الرقابة الإدارية الفعالة بالتزامن مع عملية التخطيط الإستراتيجي، فهي تزودنا بالأساس الذي يتم بناء عليه مراقبة التصرفات والإجراءات التي تتم بغرض تنفيذ الخطط الإستراتيجية، حتى تتمكن الإدارة من معرفة مدى التقدم في تنفيذ الخطط ومدى جودة الأداء.

**ثالثا : أنواع القيادة الإدارية.**

هنالك العديد من الدراسات التي تناولت أنواع القيادة الإدارية من عدة اتجاهات، وسنقوم في هذا المطلب بإبراز أنواع القيادة الإدارية من حيث أساليب القيادة وأجواء العمل على النحو التالي:

### 1. القيادة الديمقراطية:

تقوم فلسفة هذا النمط من القيادة على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات؛ فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في عملية اتخاذ القرار، ويتمتع في تفويض السلطات والصلاحيات لمؤوسيه فهو يباشر مهامه من خلال جماعية التنظيم، فالسياسات تتخذ من خلال الاتفاق والمنافسة الجماعية لأعضاء التنظيم.

كما أن القيادة تلعب دورها في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من آراء وأفكار إلى قرارات وسياسات تأتي من تفكير ومبادرة جماعية.<sup>2</sup>

وتعتمد القيادة الديمقراطية على التشارك في إعطاء البدائل المناسبة، حيث لا يستطيع أن يباشر القيادة شخص بمفرده، ويجب أن يميل القادة الإداريون إلى القيادة الديمقراطية التي يتأثر فيها العاملون بتصرفات الإداري ويشتركون في تشكيل هذه التصرفات.<sup>3</sup>

وما يميزها النمط من القيادة هو أن القائد في هذا المجال يحترم أحاسيس الأفراد ومشاعرهم ويحسبهم بكرامتهم ومكانتهم.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 14.

<sup>2</sup> عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط01، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2007، ص 203.

<sup>3</sup> صالح بن حبتور عبد العزيز، أصول ومبادئ الإدارة العامة، عمان: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، 2000، ص143.

## 2. القيادة الأوتوقراطية

يعرف هذا النوع من القيادة بالسلوك التعسفي المستمد من السلطة المخولة، فهو يوجه الأفراد وفقا لإرادته وأهوائه دون سماع أفكار الآخرين وكل نجاح في المؤسسة ينسبه لنفسه ويعتبر نفسه صاحب الفضل في هذا النجاح. ويتميز أيضا بعدم تفويض السلطة باعتبار أن القائد لا يثق في مرؤوسيه وينفرد لوحده باتخاذ القرارات ويعلمها عليهم دون استشارتهم. وتأخذ طريقة التعامل مع المرؤوسين طابعا وصارما، بحيث يقوم بإصدار الأوامر والمعلومات ويكون مصرا على تطبيقها ويجبر مرؤوسيه على طاعته واتباع أوامره.

وإذا أردنا تلخيص مفهوم القائد الإداري الأوتوقراطي في جملة يمكن القول بأنه ذلك القائد الذي يعمل على تركيز كل سلطات وصلاحيات المنظمة بيده، ويركز على المهام المطلوبة وعلى إنتاجية الجماعة دون الاهتمام بمشاكل العاملين.<sup>1</sup>

يمكن التمييز بين ثلاثة من القيادة أنماط من القيادة الأوتوقراطية:

- القائد الأوتوقراطية العنيدة.
- الأوتوقراطية المتشددة.
- الأوتوقراطية المتملكة.

## 3. القيادة الحرة (غير الموجهة):

يقوم هذا النمط من القيادة على أساس أن القائد يترك الحرية للمسؤولين في كيفية إنجاز العمل ويبقى دوره كمرشد وموجه.<sup>2</sup> كما يقوم على أساس أن المجموعة العاملة في ظل هذه القيادة تكون متحررة من سلطة القائد.<sup>3</sup>

ويركز هذا النمط على عدم وجود قائد واحد بل كل عضو في المنظمة هو قائد، وكل واحد يعمل بأفضل ما عنده لأحسن الأساليب بحيث لا يحتاج إلى توجيه ومتابعة مستمرة. ويصلح هذا الأسلوب لبيئات عملية على درجة عالية من التخصص وما شابهها من المنظمات.<sup>4</sup> يدعى هذا النمط أيضا بقيادة إطلاق العنان (Free Rein leadership).<sup>5</sup>

<sup>1</sup> أسامة خيرى، الجديد في القيادة الإدارية، ط01، عمان، الأردن: دار الرياء للنشر والتوزيع، 2012، ص128-129.

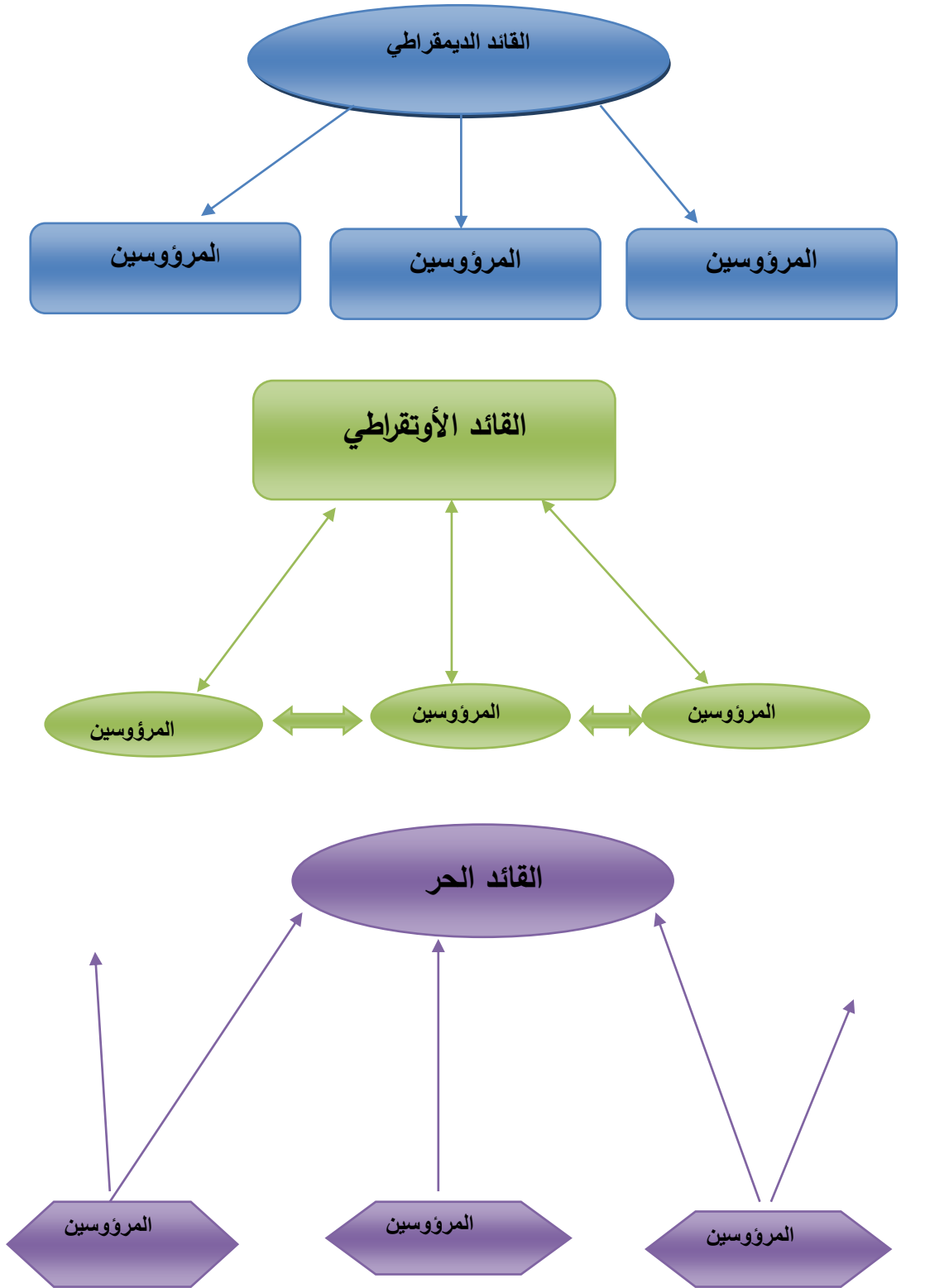
<sup>2</sup> خضير كاظم حمود الغربيات وآخرون، السلوك التنظيمي المعاصر، الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص242.

<sup>3</sup> هاشم علال عبد الرزاق، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، عمان: دار اليازوري، 2009، ص41.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص242.

<sup>5</sup> رافد الحريري، القيادة التربوية واتخاذ القرارات الإدارية، عمان: دار المناهج، 2008، ص28-29.

الشكل رقم 01 يمثل مخطط لأنواع القيادة الإدارية



المصدر: من إعداد الطالبة.

## المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية.

لقد ترتب عن أهمية وجود القيادة داخل أي منظمة من حيث موقعها وفاعليتها ومدى نجاحها أو فشلها، تعدد التعريفات التي تناولتها كل من زاويته، وانعكس ذلك على النظريات المتعلقة بالقيادة فكان لاختلاف وجهات النظر وتعدد الزوايا التي ينظر بها كل متخصص دور مهم في اتساع وتباين نظريات القيادة، وهو ما سنحاول عرضه كما يلي:

## المطلب الأول: النظريات المتعلقة بالقائد الإداري:

من بين أهم النظريات التي تدرس القيادة الإدارية انطلاقاً من القائد الإداري:

أولاً: نظرية السمات:

هي نظرية تقليدية تقوم على مجموعة من الصفات تخلق مع الفرد فتجعل منه قائداً (أن القائد يولد ولا يصنع). ويرى أصحاب هذه النظرية أن الله قد منح قلة من الأشخاص بعضاً من الخصائص والسمات المميزة يتمتعون بها تؤهلهم للقيادة والتأثير في سلوك الآخرين. وتعد هذه النظرية تطوراً طبيعياً لمفهوم النظرية الوراثية مع توسيع نطاقها وهي من أولى المحاولات المنتظمة على أساس تحديد صفات يجب أن يتحلى بها القائد ويحاول تطبيقها على الأفراد.<sup>1</sup>

تركز فكرة هذه النظرية على ضرورة توفر صفات خاصة في الفرد تجعله مؤهلاً للقيادة وقد تكون موروثية أو مكتسبة من تداخل مع المجتمع. وطبقاً لها فإن القائد هو شخص يتصف بخصائص وقدرات تميزه عن باقي المجموعة؛ وقد اعتمد أصحاب هذه النظرية على ملاحظة عدد من القادة والزعماء، مستخدمين الطريقة الاستقرائية والاستنتاج للكشف عن سمات القيادة.<sup>2</sup> وفي مقابل ذلك يرى بيشر بيرنارد أن القيادة لها جانبين هما التفوق الشخصي أي مدى قدرة القائد على التطور والمعرفة وقوة الذاكرة؛ والجانب الثاني القدرات الحسية أي مدى قدرته على التحمل والإقناع.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عامر عوض، المرجع السابق الذكر، ص 209.

<sup>2</sup> صلاح الهادي حسني، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً، (رسالة ماجستير منشورة)، 1990، ص 79.

<sup>3</sup> محمد حسن العجمي، المرجع نفسه، ص 31-32.

وتبرز أهمية هذه النظرية في دراستنا من خلال ما تحتله القيادة من موقع مهم في عملية تسيير الموارد البشرية؛ وهي تساعد في إبراز الصفات التي يجب على القائد الإداري التحلي بها من أجل ضمان سير الأعمال والمهام، وكذا تحقيق الأهداف المتعددة للتسيير الفعال للموارد البشرية.

### ثانياً: النظرية الموقفية:

تؤكد هذه نظرية أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما حسب طرف ما قد لا يصلح لظروف أو مرحلة أخرى، فالقائد يستطيع أن يشكل نفسه حسب صفات من أمامه من طاقات وقدرات فيوجهها نحو الهدف.

هناك دوران أساسيان للقائد هما:

- **التوجيه** : إعطاء الأتباع التعليمات أي كيف يؤدون العمل.
- **التشجيع** : تحفيز العاملين على أداء أعمالهم بأنفسهم وتحفيزهم ورفع ثقتهم بأنفسهم.<sup>1</sup>

### - نموذج فدلر الموقفي للقيادة:

يعتبر أن الموقف القيادي له الأثر الكبير على قرار القائد وحسبه يتأثر الموقف بالعوامل الآتية:

- قوة مركز القائد.
- العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه علاقة شخصية تؤدي للاعتراف بكفاءة القائد وتسهيل عملية القيادة.
- طبيعة العمل (أعمال روتينية تسهل العملية).
- حسب فدلر ليس هناك أسلوب قيادي واحد ناجح في كل المواقف أي القائد يجب أن يكون مرناً في استخدام أساليب القيادة.<sup>2</sup>

وتتطلب هذه النظرية أيضاً من الأدوار التي يقوم بها القائد الإداري حيث أن الموقف الذي يتخذه القائد في المؤسسة يؤثر بشكل إيجابي أو سلبي في عملية تسيير العنصر البشري.

<sup>1</sup> طارق السويدان، صناعة القائد، ط01، السعودية: دار الأندلس الخضراء، 2009، ص133.

<sup>2</sup> برهان الدين حسين السامري، دور القيادة في تطبيق الأسس والمبادئ لإدارة الموارد البشرية، (رسالة ماجستير منشورة)، ص122.

المطلب الثاني: النظريات المتعلقة بالاتصال الداخلي في المؤسسة.

### أولاً: النظرية التبادلية:

يرى هولندر أن القيادة هي نتيجة لتعاون العوامل الموقفية ومميزات وتوقعات القائد؛ وأوضح لاندي وترمبو أن النظرية تتضمن أن أسلوب القائد يمكن فهمه من خلال إلقاء الضوء على بعض المتغيرات.

يزداد هذا التفاعل على حدة موقف معين فالقائد يغير ويحافظ على سلوكه وتوقعات مرؤوسيه وهذا يعني أن القيادة التبادلية أن القائد يمارس كمثل للإدارة.<sup>1</sup>

### ثانياً: النظرية التفاعلية:

تقوم النظرية التفاعلية في أساسها على فكرة أن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي، وتحدد فاعلية القيادة بناءً على تفاعل متغيرات الموقف مع بعضها البعض ومع خصائص وسلوك القائد.<sup>2</sup>

وتؤكد هذه النظرية أيضاً على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة وفشلها وهو نفس ما خلصت إليه ماري فيوليت مؤكدة أن على دور الأتباع في تحديد السمات القيادية المطلوبة من القائد، وارتباط نجاح القيادة بمدى قدرتها على التفاعل مع الجماعة العاملة في موقف معين.<sup>3</sup>

### المبحث الثالث: مفهوم تسيير الموارد البشرية.

يعتبر مفهوم تسيير الموارد البشرية من أهم المفاهيم التي أثارت جدلاً كبيراً من قبل الدارسين والإداريين سواء كانوا منظرين أو ممارسين للتسيير. وتتبع أهمية المفهوم من ارتباطه بأهم عنصر من عناصر العملية الإنتاجية في المؤسسة وهي الموارد البشرية، ولهذا تسعى كل مؤسسة وفي سبيل ضمان سيرها الحسن وضمان استمراريتها للاهتمام بهذا المورد الأساسي و ذلك من خلال التسيير الفعال للعنصر البشري.

### المطلب الأول : تعريف تسيير الموارد البشرية.

قبل التطرق إلى مفهوم تسيير الموارد البشرية؛ وجب علينا فهم الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية لصياغة تعريف إجرائي لتسيير الموارد البشرية.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي، ط01، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص346.

<sup>2</sup> راوية حسن، السلوك في المنظمات، الإسكندرية: دار الجامعة للنشر والتوزيع، 1999، ص 227.

<sup>3</sup> نواف كنعان، المرجع سبق ذكره، ص363.

## أولاً: تعريف الموارد البشرية.

لقد تعددت التعريفات التي أعطيت لمفهوم الموارد البشرية بحكم التطور الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والثقافي للموارد البشرية، ويمكن أن نذكر من بين التعريفات ما يلي:

يقصد بالموارد البشرية مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز أعمال التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحقيق أهداف معينة.<sup>1</sup> يتميز هذا التعريف بتركيزه على المستوى الجذري من منظور المؤسسة لمفهوم الموارد البشرية كونها جميع العاملين في المنظمة أو المؤسسة لتحقيق الأهداف والغايات المخطط لها.

كما تعرف الموارد البشرية بأنها جميع السكان المدنيين منهم العسكريين باعتبارهم مواطنين ترعاها الدولة اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً وثقافياً حيث نجد هناك في حكم ذلك مثلاً أولئك الذين يعملون أجر المرأة غير العاملة والعاطلين على العمل رغم توفرهم على القدرة ورغبة في العمل.<sup>2</sup>

يركز هذا التعريف على المستوى الكلي للدولة بمعنى مجموع الأفراد في المجتمع تعتبر موارد بشرية رغم الصفات السلبية أو الايجابية الذين يتمتعون بها؛ سواء كانوا أطفالاً أو شيوخاً أو ربات بيوت.

وتعرف الموارد البشرية أيضاً بأنها الطاقات البشرية في ثلاث فئات أساسية وهي: فئة العاملين - فئة العاطلين عن العمل - فئة الخارجين عن هاتين الفئتين.<sup>3</sup> أو جميع العاملين بالمنظمة وهم الركيزة الأساسية لإدارة المنظمة وإنجاز الأهداف لا يتحقق إلا من خلالهم.<sup>4</sup>

وفي يرى آخرون أنها "مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين ويختلف هؤلاء في تكوينهم وسلوكهم ووظائفهم."<sup>5</sup>

يركز البعض الآخر على كونها "جميع الناس الذين يميلون في توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفهم وأعمالهم تحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية التي تضبط وتوحد أنماطهم السلوكية."<sup>6</sup>

<sup>1</sup> حسن بلوط إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من المنظور الإستراتيجي، ط01، لبنان: دار النهضة العربية، 2002، ص16.

<sup>2</sup> زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، ط01، الأردن: دار النشر والتوزيع، 2008، ص20-21.

<sup>3</sup> مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000، ص36.

<sup>4</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية: بعد إستراتيجي، ط01، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004، ص11-12.

<sup>5</sup> سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليهما، عمان: در مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2006، ص37.

<sup>6</sup> أحمد حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، قائمة: مديرية النشر والتوزيع، 2004، ص24.

## ثانياً: تعريف إدارة الموارد البشرية

تعددت تعريفات إدارة الموارد البشرية تبعاً لاختلاف وجهات نظر المفكرين والمؤلفين؛ حيث عرفها **ويليام سيكولا** على أنها "استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة للاختيار والتعيين وتقييم الأداء وكذا التدريب والتنمية وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين".<sup>1</sup>

يركز هذا التعريف على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب والتخطيط الجيد للموارد البشرية يكون تبعاً للاحتياجات في المنظمة.

كما يعرفها **عبد الرحمن الهيني** بأنها: "الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة في بناء خططها الإستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال تخطيط واقعي وتوظيف وتدريب دقيق للموارد البشرية وتطوير إدارة الموارد البشرية".<sup>2</sup>

كما عرفت بأنها النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى البشرية وتنميتها بالإعداد والكفاءة وتنسيق من الموارد بأكثر كفاءة.<sup>3</sup>

كما يعرف المفكرون إدارة الموارد البشرية بأنها:

- مجموعة الفعاليات التخطيطية والتنظيمية والرقابية المتعلقة بتهيئة العاملين للجهاز الحكومي في الدولة واستخدامهم ورفع كفاءتهم وتحديد حقوقهم وواجباتهم.<sup>4</sup>
- ذلك النشاط الذي يقوم به مجموعة العاملين في كافة الأجهزة والوحدات التي يتكون منها الجهاز الإداري للدولة ذات الصفة المدنية.<sup>5</sup>

## ثالثاً: تسيير الموارد البشرية: ضبط مصطلحي:

قبل تعريف تسيير الموارد البشرية يجب التعرف على مفهوم التسيير، حيث عرف على أنه مجموعة التقنيات والمناهج المعتمدة من قبل المؤسسة والتي تسمح بأداء أنشطتها على

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، ط01، الإسكندرية: كلية التجارة، 2001، ص16.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، ط02، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص26/25.

<sup>3</sup> مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، ط01، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 1996، ص19.

<sup>4</sup> زهير نعيم الصباغ، المرجع السابق الذكر، ص 18.

<sup>5</sup> المرجع نفسه، ص18.

أحسن وجه، وذلك عن طريق استخدام كافة الموارد التنظيمية والموارد المالية والمادية بغرض تحقيق الأهداف المخطط لها من قبل المؤسسة.<sup>1</sup>

ولتسيير الموارد البشرية عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

تعرف تسيير الموارد البشرية أنها: "وظيفة في التنظيم حيث تشتمل الاحتفاظ والتنمية الخاصة بالموارد البشرية داخل التنظيم؛ تحتوي على نشاطات التخطيط؛ التوظيف؛ التكوين والتحفيز."<sup>2</sup>

حيث يركز هذا التعريف على الوظائف الإدارية في العمليات الإدارية وذلك عن طريق استثمار جهود الموارد البشرية التي يمارسها القادة في المنظمة.

كما تعرف أيضا "على أنها: تعتمد على مقاييس وأنشطة تستلزم الموارد البشرية وتهدف إلى تحقيق فعالية وكفاءة قصوى للأفراد والمؤسسة."<sup>3</sup>

ويعرفها **Thomas.G.Spates** على أنها "مجموعة من المقاييس تسمح بتنظيم الشغل وإعطاء اعتبار للموظفين بصفة تسمح لهم بالتعبير عن قدراتهم وطموحاتهم من أجل الحصول على مردودية قصوى لهم وللمجموعة التي ينتمون إليها."<sup>4</sup>

يركز هذا التعريف على معايير التي من خلالها تسيير الموارد البشرية التي بفضلها تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي ذو الجودة العالية.

**المطلب الثاني : تطور تسيير الموارد البشرية.**

لم يكن تطور تسيير الموارد البشرية محض صدفة، بل ساهمت مجموعة من العوامل في هذا التطور، كان أهمها:

- التطور التكنولوجي والتوسع الصناعي والتقني في شتى المجالات.
- ارتفاع مستويات التعليم والثورة المعرفية في الساحة الدولية.
- ظهور أطراف فاعلة على الساحة الدولية كالمجتمع المدني والقطاع الخاص.

<sup>1</sup> شراف عقون، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2006، ص 10.

<sup>2</sup> محمد ماهر عيش، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 1981، ص 28.

<sup>3</sup> شراف عقون، المرجع السابق الذكر، ص 11.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 11.

- ارتفاع نسب الاستثمار في رأس المال البشري في جميع المستويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.
  - ظهور تيارات فكرية وإدارية ونظريات جديدة في الحقول العلمية المختلفة. وعموماً يمكن حصر مراحل تطور تسيير الموارد البشرية في ثلاث مراحل أساسية وهي:
- 1. مرحلة التكوين:**

يقدم المنظور الإسلامي صور مشرفة في التعامل الذي يحوي التشريعات في كتاب الله وسنة نبيه، وقد سبقت قيادة وإدارة الأفراد في الإسلام مفاهيم الإدارة الحديثة بالاهتمام بالإنسان سواء كان عاملاً أو رب عمل. وقد حدد الإسلام الكثير من المفاهيم مثل التعيين؛ الاختيار والتدريب ومرتكزات القيادة التي يقوم عليها الإسلام وهو الوسطية؛ الإنسانية والانتماء للجماعة وعدم العنصرية. ومن هنا يمكننا القول أن وجود عرض المصالح للأفراد ببعض الشركات وبالتالي ظهور مرحلة جديدة.<sup>1</sup>

## 2. مرحلة التسيير:

مع بداية الحرب العالمية الثانية حيث أصبح مسئول تسيير الأفراد يتولى اقتراح سياسات تتعلق بالجوانب الاجتماعية والاقتصادية للأفراد وأخذ يأخذ انعكاسات قرارات المؤسسة ذات طابع اقتصادي وتكنولوجي مثل سياسة التوظيف والتحفيز والترقية.<sup>2</sup>

## 03. مرحلة التطور والنمو:

بدأت في مطلع الثمانينات مع ظهور مصطلح التسيير الموارد البشرية تتميز بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لمواجهة تحديات البيئة العالمية والتكيف مع التغيرات التكنولوجية المتجددة والسريعة.<sup>3</sup>

منذ الثمانينات تحولت وظيفة تسيير الموارد البشرية رغبة في التأكيد على اعتبار الأفراد موارد المؤسسة وليسوا أناس يتصرفون فقط على أساس مشاعرهم. مصطلح وظيفة

<sup>1</sup> غانم هاجرة، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، (أطروحة دكتوراه منشورة)، جامعة المسيلة، 2017، ص 25.

<sup>2</sup> علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2002، ص 10.

<sup>3</sup> شراف عقون، المرجع السابق الذكر، ص 24-25.

تسيير الأفراد يغلب عليه الطابع الكمي الذي يعتبر الفرد كتكلفة يجب على المؤسسة التعامل مع الأفراد على المدى القصير لأن السياسات التي يحكمه غير مرنة. في حين أن المفهوم الحديث لتسيير الموارد البشرية يغلب عليه الطابع النوعي الذي يقوم على الفرد مورد ذو أصل من الأصول التي تملكه المؤسسة ويجب عليه التعامل معها. وبالتالي فإن هذا المفهوم الحديث يقوم على التخصص في تسيير الموارد البشرية بهدف بناء تنظيمات يكون المورد البشري المحور الأساسي للأداء والكفاءة.

### المطلب الثالث : أهمية تسيير الموارد البشرية.

يأخذ تسيير الموارد البشرية أهمية كبيرة في العملية الإدارية خاصة وفي المنظمات والمؤسسات على اختلاف مجالاتها وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:<sup>1</sup>

- المساهمة في رصد الثقافات والمقصود من ذلك الموارد البشرية وما تتميز به.
- مسئولة عن التوظيف وهو دور أساسي في الموارد البشرية لتوظيف أكبر عدد من الموظفين.
- وضع خطة شاملة تدرس طبيعة الرواتب والأجور.
- تنفيذ برامج استحقاقات التوظيف.
- حماية قضايا الموظفين ضمن بيئة العمل.
- حرص على تطوير العلاقات بينهم مما يؤدي لتحقيق إنتاجية مرتفعة.
- وجود خبرات متخصصة في تسيير الموارد البشرية قادرة على استقطاب الكفاءات البشرية لتحقيق مركز جيد للمنظمة.
- تبني برامج تسيير الموارد البشرية يسهل توفير مناخ تنظيمي جيد.
- التسيير الناجح للموارد البشرية يوفر التكاليف الباهظة فيما يخص القضايا القانونية.

<sup>1</sup> سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على العولمة، الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2008، ص22.

### المبحث الرابع: تسيير الموارد البشرية في الفكر الإداري

بدأ تسيير الموارد البشرية تحتل مكانها في الهيكل التنظيمي مع مطلع القرن العشرين نتيجة للفكر الكلاسيكي التي أكد على أهمية تطوير أساليب العمل، حيث ظهرت مبادئ ونظريات للتسيير كاستجابة إلى كبر حجم المنظمات التي أصبحت تتطلب تنظيمًا أكثر كفاءة لمواردها؛ حيث سنقوم في هذا المبحث بدراسة التأسيس النظري لتسيير الموارد البشرية وكذا المداخل التي درستها.

### المطلب الأول : النظريات المفسرة لتسيير الموارد البشرية

#### 01.نظرية تدرج الحاجات لـ أبراهام ماسلو:<sup>1</sup>

يركز ماسلو في تحليله للدافعية على مفهوم الحاجات الإنسانية، حيث قسم الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات رتبت على شكل هرمي، ويمكن إدراجها كآتي:

- حاجات تحقيق الذات.
- حاجات التقدير.
- الحاجات الاجتماعية.
- حاجات الأمان.
- الحاجات الفيزيولوجية.

#### 02.النظرية المؤسسية :

المؤسسة هي مجموعة من الفاعلين الذين يجتمعون لتحقيق هدف واحد، فإستراتيجيتها بنيتها وثقافتها ونمط قيادتها تهدف إلى تحقيق انسجامها ومن ثمة البقاء الاستمرارية. هذه النظرية تركز على الجوانب الرسمية ، وتشمل الأنظمة الديمومة والنجاح، والمؤسسات الرسمية ومدى قدرتها وقوتها على تطبيق الأنظمة وإنجاحها، كما أنها تعطي بعدا أكبر للجوانب غير الرسمية ويعنى بذلك العوامل الاجتماعية، وتشمل الأعراف والعلاقات الشخصية.<sup>2</sup>

مما يعني أن الشركات والمؤسسات في بيئة معينة تتفاعل مع التحديات نفسها بشكل مختلف عن تفاعل الشركات الأخرى معها في بيئات أخرى.

<sup>1</sup>هاجرة غانم، المرجع السابق الذكر، ص25.

<sup>2</sup>المرجع نفسه، 28.

**03. نظرية الميزة النسبية :**

تكلم دافيد ريكاردو عن التخصص وتقسيم العمل بين الدول والمؤسسات، حيث افترض ريكاردو أن الدول يجب أن تنتج السلع التي تتمتع بميزة نسبية محلية مقارنة مع الآخرين، وعليه نستنتج من هذه النظرية أن الموظف مورد نادر غير قابل للتغيير وذو قيمة وللاستفادة من الميزة التنافسية، ينبغي أن يكون هناك خلق ودعم ثقافة الاداء؛ التنظيمية التي تضمن تسيير فعال لمهام التدريب والتنمية والتكوين.<sup>1</sup>

**04. نظرية رأس المال البشري:**

تطورت هذه النظرية من طرف بيكر سنة 1964 ويشير مصطلح رأس المال البشري إلى مجموع المعارف والمهارات والخبرات وكل القدرات التي تمكن من زيادة إنتاجية العمل لدى الفرد أو الجماعة المعنية<sup>2</sup>، والاستثمار في رأس المال البشري يعني الاتجاه نحو تحسين نوعيته وزيادة كفاءته، وذلك عن طريق التكوين الأساسي، التكوين المستمر والمعارف المكتسبة.<sup>3</sup>

**05. نظرية التغير التنظيمي:**

التغير التنظيمي هو العملية التي يتم من خلالها تحرك المؤسسات في حالتها الحالية إلى حالة المستقبل المنشودة لزيادة فاعليتها، فالتغير التنظيمي هو "عملية إحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية."<sup>4</sup>

**06. نظرية دورة حياة المؤسسة:**

قدم كل من كامرون وتون نظرية دورة حياة المؤسسة التي تصف وتميز التطوير التنظيمي من التشكيل والنمو والنضج والانخفاض ثم الموت، ووفقا لهذه النظرية فالقوة الدافعية في كل هذه المراحل هي طبيعة القوى العاملة. ففي مرحلة نضج المؤسسة لا يمكن أن

<sup>1</sup> ميراندا زغلول رزق، التجارة الدولية، مصر: جامعة الزقازيق، 2010، ص 32.

<sup>2</sup> عني دحام تني الزبيدي وأمنة عبد الكريم مهدي المسهداني، "دور رأس المال البشري والأداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق المنظمي: بحث ميداني في وزارة النفط العراقية، مجلة العزى للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (28)، مجلد(14)، 2016، ص273.

<sup>3</sup> عني دحام تني الزبيدي وأمنة عبد الكريم مهدي المسهداني، المرجع نفسه، ص 273.

<sup>4</sup> هاجرة غانم، المرجع السابق الذكر، ص31.

تستمر في النمو أو البقاء إذا لم يكن هناك هيكل تنظيمي يدعم تميز وإبداع الموارد البشرية والابتكار والعمل الجماعي والأداء العالي.<sup>1</sup>

**المطلب الثالث: مكانة تسيير الموارد البشرية في الفكر الحديث.**

تؤكد الدراسات الحديثة على أهمية تسيير الموارد البشرية في نجاح المنظمات والمؤسسات حيث ينسب هذا النجاح إلى الموارد البشرية ذات الكفاءة والجودة في التكوين مما جعله يرقى إلى التوجهات الحديثة في دراسة تسيير الموارد البشرية كما انه أصبح ينظر إليه على أساس أنه:

#### ✓ مصدر الميزة التنافسية:

إن العديد من الخبراء والممارسين في ميدان الإدارة يشيرون إلى أن تحقيق التميز في المؤسسات الحديثة لا يستند لمجرد امتلاكها لرأس المال المادي أو التكنولوجيا، بل يعتمد على قدرتها في استقطاب المورد البشري الجيد والمؤهل الذي يضمن له التقدم والمكانة التنافسية في السوق وكذا تحقيق الأهداف والغايات.<sup>2</sup>

#### ✓ شريك عمل إستراتيجي:

إن النظر إلى المورد البشري في المؤسسة باعتباره مصدرا للميزة التنافسية ترتب عليه نمو لمفهوم تسيير الموارد البشرية، والمقصود بها استخدام إستراتيجية عملية تسيير الموارد البشرية، والزامية قبول تسيير الموارد البشرية على أنها شريك إستراتيجي في وضع وتنفيذ استراتيجي والمؤسسة.<sup>3</sup>

#### ✓ مصدر للقيمة المضافة:

تعتبر القيمة المضافة في تسيير الموارد البشرية نتاج قدرتها على تسيير العنصر البشري وخلق ميزة تنافسية وتنمية كفاءة عن طريق أنشطة تسيير الموارد البشرية؛ وبالتالي نقصد بذلك عقلنة ميزانيتها وتثمين مواردها البشرية وتفعيل القدرات البشرية والمهارات التي تحقق الميزة التنافسية بجودة عالية في وظيفة تسيير الموارد البشرية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> هاجر غانم، المرجع نفسه، ص 25.

<sup>2</sup> جمال الدين حمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، القاهرة: الدار الجامعية، 2003، ص 23-24.

<sup>3</sup> هاجرة غانم، المرجع السابق الذكر، ص 32.

<sup>4</sup> شراف عقون، المرجع السابق الذكر، ص 17.

### خلاصة واستنتاجات الفصل :

- تناولنا في هذا الفصل المفاهيم المختلفة للقيادة الإدارية وتسيير الموارد البشرية والمكانة التي يحتلونها في الفكر الإداري، و قد توصلنا إلى عدة نتائج من بينها:
- فعالية تسيير الموارد البشرية تقاس بمدى قدرة القائد الإداري في التحكم في زمام الأمور وكذا التغيير والتكيف حسب المستجدات في الساحة الدولية.
  - أن نوعية وخصائص العنصر البشري هو الذي يحدد قيمة المؤسسة وكذا قدرتها على التفاعل في البيئة الخارجية إضافة إلى أن المسير الجيد (القائد الإداري) كلما كان ديمقراطياً ومرناً تستطيع المنظمة المضي قدماً أما إذا كان غير ديمقراطي في اتخاذ القرارات ستكون هنالك عدة انحرافات في تسيير الموارد البشرية خاصة.
  - تعد القيادة الإدارية الناجحة والموارد البشرية ذات الكفاءة والفعالية السبيل الوحيد لنجاح المؤسسة أو المنظمة خصوصاً في ظل الدور الحديث الذي تملكه.

## الفصل الثاني

القيادة الإدارية وتسيير الموارد البشرية: الدور والتحديات

تنشأ القيادة الإدارية داخل التنظيم الإداري إذ يبرز القائد في جماعته نتيجة المكانة التي يحظى بها بفعل قدراته ومواهبه الشخصية، الذهنية، الفنية والسلوكية، حتى دون أن تكون له سلطة رسمية.

وتظهر نتيجة التفاف الجماعة حول شخص يحبونه ويجلونه ويتوحدون معه، وبالتالي فتأثيره نابع من قبول الجماعة له، لذلك تعتبر القيادة الإدارية امتيازاً أكثر منها حقاً، كما أنها مستقرة لكونها تعتمد على عواطف الأفراد الخاضعين لها.

تلعب القيادة الإدارية دوراً مهماً في تسيير المورد البشري للمنظمة، من خلال ما تسعى إلى تحقيقه من رضا وظيفي للعاملين رغم التحديات التي تواجهها المؤسسة.

لذلك سوف نقوم في هذا الفصل بدراسة دور القيادة الإدارية وتسيير الموارد البشرية من خلال دورها والتحديات التي تواجهها، بإتباع ثلاثة مباحث كما يلي:

**المبحث الأول: الأنماط القيادية ودورها في تسيير الموارد البشرية.**

**المبحث الثاني: القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات.**

**المبحث الثالث: التحديات التي تواجه تسيير الموارد البشرية.**

**المبحث الأول : الأنماط القيادية ودورها في تسيير الموارد البشرية.**

تعتبر الأنماط القيادية في المؤسسة من بين أهم الوسائل التي بمقتضاها تتجح أو تفشل المؤسسة والتي بفضلها يتم تسيير الموارد البشرية بشكل فعال أو لا؛ لذلك سنقوم في هذا المبحث بدراسة الأنماط القيادية ومحاولة تحليل كل نمط على حدى والتعرف على مدى تأثيره على العنصر البشري.

**المطلب الأول: القيادة الديمقراطية ودورها في تسيير الموارد البشرية.**

يتباين أثر القيادة الديمقراطية على التسيير الفعال للعنصر البشري؛ حيث تقوم القيادة الديمقراطية على ثلاث أبعاد يتم الاهتمام فيها بالعلاقات الإنسانية ومشاركة العاملين وكذا تفويض السلطة.

**أولا : أثر العلاقات الإنسانية في تسيير الموارد البشرية:**

تساعد العلاقات الإنسانية العاملين بشكل إيجابي وذلك لما تحققه من دافعيتهم لخلق التوازن بين حاجاتهم والأهداف التي تسعى إليها المنظمة بحيث تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتحقق أهداف المنظمة مما يؤدي إلى زيادة كفاءتهم وتنمية أدائهم وتطويرهم<sup>1</sup>، فالعلاقات الإنسانية هي القيادة الحديثة وروح البناء وعنصر حياة المنظمة.<sup>2</sup>

ومن الأهمية أيضا أن يكون للقائد الإداري قدرة في التفكير المتجدد للمرؤوسين ولا يفكرون إلا إذا كان قائدهم يفكر بطريقة تقليدية ولا يلقي بالجديد ومن ناحية أخرى عندما يولي

<sup>1</sup> علي أحمد عياصرة، محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة في مؤسسات التربية، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2006، ص186.

<sup>2</sup> سعيد بن عبد الله عياش العامدي، أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية، الرياض: جامعة نايف العربية، 2006، ص37.

القائد ثقة لمرؤوسيه فإن ذلك يساعد على تهيئة المناخ المناسب لتنمية الأداء والإبداع يؤدي بالضرورة إلى تحقيق طموحهم وكفاءتهم وفعاليتهم.<sup>1</sup>

كما أن العلاقات الإنسانية تلعب دور مهما في إثارة الدوافع لتحقيق أعظم كفاية في الأداء لتحقيق أهداف المؤسسة، فالقيادة الناجحة تعمل على نشر العدالة بين الأفراد ومعاملتهم معاملة حسنة تؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الأداء والإنتاجية.<sup>2</sup>

ومن هنا تلعب العلاقات الإنسانية دورا مهما في نجاح المنظمة واستمرارها وتوليد المهارات والإبداع.

### ثانيا : أثر مشاركة العاملين في تسيير الموارد البشرية:

وضع الخطط والسياسات والأهداف وعملية صنع القرارات ،من خلال حل المشكلات مما يتيح لهم المجال للتعبير عن آراءهم والإسهام في كل المسائل التي تؤثر في ظروف عملهم مما يجعلهم يثقون في أنفسهم.

كما يقوي الدافع لدى العاملين لاقتراح التحسينات والتعديلات والحلول الملائمة وهو ما يخلق لديهم الإحساس بأهميتهم كعنصر بشري فعال في المنظمة ويقوي إحساسهم بالمسؤولية.

كما أن أسلوب المشاركة يؤدي إلى تحفيز العاملين ودفعهم إلى أداء أعمالهم بكفاءة وكفاية بما يحقق أهداف المؤسسة ؛ وما يؤكد أن القيادة الديمقراطية القائمة على إشراك المرؤوسين هي الأسلوب السليم والفعال لتحقيق مزيد من الكفاءة والفاعلية في الأداء.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> طلال عبد الملك شريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: من وجهة نظر العاملين بالإمارات مكة المكرمة، (رسالة ماجستير منشورة)، الرياض، جامعة نايف العربية، 2004، 90.

<sup>2</sup> طلعت سالم شربيني، القيادة التربوية وأثرها في رفع الكفاية الإنتاجية، ( أطروحة دكتوراه منشورة)، لندن، 2008، ص17-

<sup>3</sup> نواف كنعان، المرجع السابق الذكر، ص22-23.

كما تسعى القيادة الديمقراطية إلى:<sup>1</sup>

- ❖ التركيز على العمليات و ليس الوظائف في المؤسسة؛
- ❖ وضع الأفراد موضع المسؤولية فيما يتعلق بالعمليات الأساسية؛
- ❖ تقليل مستويات الهيكل التنظيمي مع زيادة في استخدام فرق العمل؛
- ❖ تمكين العاملين من اتخاذ قرارات ذات تأثير كبير في الأداء؛
- ❖ استخدام تكنولوجيا المعلومات؛
- ❖ التركيز على المهارات المتعددة للعاملين و القدرات المتنوعة؛
- ❖ تعليم و تدريب الأفراد كيفية مشاركة العمل مع الآخرين؛
- ❖ بناء ثقافة انفتاح و تعاون و التزام بالأداء.

**المطلب الثاني: القيادة الأوتوقراطية ودورها في تسيير الموارد البشرية :**

يقوم القائد الإداري باستغلال السلطة الممنوحة له ليحمل أتباعه على القيام بأعمال وفقا لإرادته وأهوائه فيستخدم عادة أسلوب التهديد والتخويف ولا يهتم لأراء العاملين وأفكارهم بل يحدد الأهداف وسبل تحقيقها.

كما يرى القائد الأوتوقراطي أن تحقيق الرضا الوظيفي يكون بواسطة الرقابة المباشرة على معظم الناس ويجب إجبارهم على تحقيق أهداف المؤسسة؛ ويضع معايير الرقابة للقياس ويهدف إلى الربح المحقق للمؤسسة في حجم المبيعات والوفرة في المصروفات وتقليل التكاليف المتعلقة بالأفراد .

وفي المقابل يعتبر نفسه الشخص الأصلاح لوضع الأهداف، لذلك تأخذ العلاقات بين الرئيس الاتوقراطي والمرؤوسين طابعا رسميا؛ وحسبه أن أصلح طريقة لتحفيز الموظفين هي إعطائهم تحفيزات مادية أو الترقيات في المناصب العليا، و يقيم القائد الأوتوقراطي نفسه

<sup>1</sup> صباح شاوي، المرجع السابق الذكر، ص 93.

بالإنتاج ويتحدى نفسه والأطراف الأخرى ليحقق ميزة تنافسية وكفاءة وفاعلية في تقديم الخدمات أو الإنتاج.<sup>1</sup>

ويتركز اهتمام المدير والقائد وفقاً لهذا النموذج على إعطاء اهتمام متوازن لكل من الأفراد والإنتاج حيث يسعى من خلال هذا النمط توفير قوة عمل محفزة مادياً. ويتم التفاعل بين أهداف المنظمة الإدارية والعاملين وكذا القائد الإداري الذي يحكمهم من خلال ممارسات عدة من بينها:

- تنظيم العمل وتوزيع المواد البشرية وفقاً لجدارة الموظفين.
- يراعي القائد الاتقراطي توزيع وقته .

على الرغم مما يقدمه هذا النمط من صورة واضحة في الاهتمام بالنهج الاقتصادي دون الاهتمام بسلوكيات المورد البشري، يوجد قادة أوتقراطيون يحسنون التصرف ويوفرون بيئة عمل ثابتة وأمنه وقيادة حاسمة وفعالة وغالباً تحظى بالمبادرة والأفكار الجديدة والتطور الفردي من أجل استقرار المؤسسة.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: القيادة الحرة ودورها في تسيير الموارد البشرية.

في ظل النمط الحر يملك القائد سلطة رسمية، فهو يمثل رمز المؤسسة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وهنا يبرز مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات؛ بحيث يرى القائد الحر أن تنمية قدرات الموارد البشرية تتحقق بإعطائهم كامل الحرية في الممارسة والاستقلالية التامة في إنجاز أعمالهم.

<sup>1</sup> وفيق حلمي الآغا، "دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية"، مداخلة مقدمة في المؤتمر السنوي حول: "فن الإدارة والقيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي"، دمشق، 16/13 أكتوبر 2003، ص 11-23.

<sup>2</sup> موسى اللوزي، المرجع السابق الذكر، ص 125-126.

ويهتم القائد الحر بالتوجيه العام لمؤوسيه من خلال التعليمات غير المحددة والملاحظات العامة، كما يترك للمؤوسين تحديد الأهداف العامة للمؤسسة.<sup>1</sup>

ويؤدي هذا النمط إلى تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي، والحصول على الخبرة عن طريق الاستقلالية في الوظيفة، والتفويض على أساس الثقة.<sup>2</sup>

ويراهن الكثير في عالم الإدارة على أهمية وأولوية القيادة الإدارية الفعالة والعنصر البشري في التنظيم باعتباره من العوامل غير الملموسة، للنجاح في بيئة تتميز بالتنافسية الزاحفة والتي تحدد كيان المؤسسة؛ ويعتبر التنظيم الداخلي عملية منهجية، تحدد من خلالها الأنشطة والمهام التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف المسطرة.

وتصنف هذه الأنشطة المهام بناء على أسس محددة كتشكيل وحدات تنظيمية تخول لها الصلاحيات الضرورية لإنجاز الأعمال المطلوبة منها، كما يتم تحديد طبيعة العلاقات بينها لتسمح بإنشاء فضاء يمكن الأفراد من التعاون، وتوظيف مختلف الطاقات بشكل أكثر فعالية.

ويتبين من خلال رصدنا لأنماط القيادة الإدارية أن لكل أسلوب وسائل وكيفيات لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة وذلك راجع إلى طبيعة القيادة الإدارية الموجودة والمتعامل بها في التنظيم الداخلي للمؤسسة. وطبقاً لنظرية سمات للقائد الإداري يتحدد النمط الذي تتبناه المؤسسة وتسير عليه؛ لتحقيق أهدافها وميزتها التنافسية من خلال المواصفات والخصائص التي يتحلى بها القائد.

ويتضح بعد تناولنا دور الأنماط القيادية في تسيير الموارد البشرية أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط الكفاء القادر على تسيير الموارد البشرية وأن هنالك علاقة إيجابية بين

<sup>1</sup> نواف كنعان، المرجع السابق الذكر، ص 244-245.

<sup>2</sup> محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط03، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 262.

القيادة الديمقراطية بأبعادها المختلفة (العلاقات الإنسانية، مشاركة العاملين وتفويض السلطة) وأداء تسيير الموارد البشرية، فالنمط الديمقراطي هو الذي يحقق أهداف المؤسسة.

**المبحث الثاني: القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات.**

للقيادة الإدارية أهداف كثيرة ومتنوعة وترتبط ارتباطاً وثيقاً بنظام المعلومات ووظيفة التخطيط بشكل كبير وتحديد الاحتياجات التدريبية؛ وهو ما سنحاول أن نستشفه من خلال هذا المبحث والذي سيركز على ثلاث نقاط مهمة لتسيير الموارد البشرية، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال والتنظيم الفعال من قبل القيادات العليا في المؤسسة.

**المطلب الأول : دور القيادة الإدارية في التحفيز.**

**أولاً: أثر التحفيز على أداء العاملين**

للتحفيز أثر كبير على زيادة الإنتاجية وتحسينها كما ونوعاً، حيث يعمل على تشجيع الابتكار لدى العمال الممتازين وكذا تحقيق الرضا النفسي والمعنوي لدى العاملين، وأغلب العمال يتجهون إلى مسلك تكافئهم المؤسسة عليه ويكون توقع المكافأة حافزاً لإثارة مستوى السلوك والأداء، إضافة إلى ذلك تسد الحوافز الحاجيات التي تتعلق بعمل العمال.

ويعكس التحفيز أنماط مختلفة من السلوك الفردي يؤدي بدورها إلى تعلم أنماط جيدة للسلوك، وتقوم كذلك بتوجيه الفرد باختياره بقية الأنماط السلوكية كالرضا بالوظيفة وتفاعل الفرد بالدرجة التي يشبع بها الحوافز الوظيفية والحاجات المرتبطة بالعمل، واكتساب أنماط سلوكية جديدة جزئياً على أساس الرضا الوظيفي. كما يولد التحفيز طاقة إضافية لدى العمال ويوجه سلوكهم في زيادة النشاط وتحقيق الأداء المتميز.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط1، مصر، مكتبة غريب للنشر، 1995، ص234.

ويساهم التحفيز في تسيير الموارد البشرية حيث يضمن للمؤسسة الارتقاء بها ويعزز فيها الولاء والإخلاص، كما يخلق الروح المعنوية ويكفل إرضاء العاملين بالمؤسسة. ويخلق نوعاً من المشاركة واهتمام العاملين بتقديم مقترحات وأفكار جديدة لكل المشكلات التي تواجه المؤسسة. إلى جانب ذلك يولد التحفيز قناعة لدى الأفراد العاملين بحكمة وخبرة القيادة وكذلك الرغبة والتعليم والتطور وعدم مقاومة التحفيز، ويولد أفكار جديدة صالحة للتطبيق ووجود الرغبة والابتكار والإبداع. كما يؤدي إلى إقناع العاملين بعدالة الأجور وعدالة توزيع الحوافز والمكافآت وهو ما يعني أن التحفيز يحقق أهدافاً إيجابية في المؤسسة بما يوفره من اتجاهات إيجابية من ناحية العمل وهو ما يؤدي إلى إنتاجية عالية.<sup>1</sup>

ونظراً ما للتحفيز من أثر إيجابي على أداء العامل والرفع من روحه المعنوية وعلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والتميز في العمل، ما يؤدي إلى زيادة الرضا والولاء للمنظمة، أصبح من الضروري وجود سياسة تحفيزية محكمة تضمن وجود توازن بين رغبات العمال وأهداف المنظمة.

### ثانياً. تأثير الحوافز في الكفاءة الإنتاجية:

يرى الكثير من الدارسين أن الرغبة في العمل والقدرة من العوامل الأساسية المؤثرة على الأداء والكفاءة، وهو تأثير ناجم على ما تقدمه الإدارة من حوافز تشجيعية، وحسبهم يعتبر الأساس الذي تبنى عليه العلاقة بين الكفاءة الإنتاجية والحوافز، وهو الأمر الذي تجاهلته الإدارة، حيث اهتمت فقط بتوفير القدرة على العمل المتمثلة في التدريب والتعليم. وتتأثر الخبرة المكتسبة في أداء العمل بالإضافة إلى القدرات الطبيعية التي يمتلكها الفرد في العمل بعناصر أساسية هي:

<sup>1</sup> محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، ط1. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007، ص22-23.

– **ظروف عمل مادية:** وتتمثل في الجو العام للعمل كالإضاءة وفترات الراحة... فقد عرفت الإدارة في وقت من الأوقات اهتماما كبيرا بالظروف المادية للعمل باعتقادهم أنها المحدد الوحيد للكفاءة الإنتاجية .

– **ظروف العمل الاجتماعية:** أدركت الإدارة ظروف العمل الاجتماعية كمحدد كفاءة الأفراد في الإنتاجية، وكان ذلك نتيجة لسلسلة التجارب الهامة التي قام بها بعض المهتمين، التي بينت أن أهم المؤثرات الاجتماعية على الكفاءة الإنتاجية هي التنظيم غير رسمي لجماعات العمال والذي يُقصد به تشكيلات العمال وتجمعاتهم التي تساعد الأفراد على تحقيق بعض أنواع الحاجات التي يشعرون بها.

– **حاجات الأفراد :** تؤثر الحاجات على الكفاءة الانتاجية ونميز منها حاجات أولية وتتمثل في الحاجات البيولوجية الأساسية يعتبر الأجر هو المصدر الأساسي لإشباع الحاجات من خلال الأجر يحصل الفرد على ضروريات بقائه، والاستقرار في العمل الذي يضمن بدوره الأجر.

– **حاجات اجتماعية وذاتية:** يتم إشباعها عن طريق التواصل مع الآخرين مثل الحاجة إلى الصداقة والانتماء إلى الجماعة، والحاجات الذاتية هي حاجات يريد الفرد تحقيقها مستقبلا باعتبار أن كل شخص خطط لنفسه صورة في ذهنه سعى لتحقيقها على أرض الواقع.<sup>1</sup>

يؤثر التحفيز المادي بشكل مباشر على الكفاءة الإنتاجية، ولما كان الأجر دخل العامل الذي يستحقه نظير عمله فإن أي زيادة في الأجر سوف تنعكس إيجابيا على عملية التحفيز، بمعنى أن التحفيز يرتبط بزيادة الرغبة في زيادة دخل العامل كنتيجة طبيعية لزيادة أدائه ولا يتعلق الأمر فقط بالتحفيز المادي، حيث يؤثر التحفيز المعنوي على الكفاءة الإنتاجية، ويتجلى في ترقية الموظف ونقله من مركز إلى مركز أعلى.

ويلعب إشراك العاملين في الإدارة من خلال ممثلين لهم في مجلس الإدارة دورا مهما في التحفيز أيضا، بحيث يشعرون بمدى مساهمتهم بأرائهم في إدارة المؤسسة.<sup>1</sup> والغرض من

<sup>1</sup> ذبيح فوضيل، دور العملية التحفيزية في الزيادة الانتاجية في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة، (مذكرة ماستر منشورة)، جامعة المسيلة، 2017-2018، ص 54-55.

استخدام هذا الأسلوب هو إشعار العامل بأهمية رأيه وزرع الثقة في نفسه، ما ينعكس إيجابياً على قدرة الإبداع لديه.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: دور التخطيط في تسيير الموارد البشرية.

يعمل التخطيط في إدارة الموارد البشرية على تطوير الأفراد وتدريب العاملين والموظفين والإداريين في المنشآت والمنظمات الإدارية. كما يقوم التخطيط الاستراتيجي على المستويات البعيدة المدى بتطوير ورفع كفاءات وخبرات الموظفين والإداريين وتساهم في الاستفادة من هذه الخبرات والكفاءات من الموارد البشرية في المنظمات الإدارية وإحداث انسجام بين الموظفين والإداريين.<sup>3</sup>

كما يعتمد نشاط التخطيط في تسيير الموارد البشرية على تحديد المطلوب في النمو والزيادة في الإنتاج؛ تغيير عبء العمل وتغيير تكنولوجيا العمل كما يغير تنظيم المؤسسة بإعدادها.<sup>4</sup>

ويساهم تخطيط للموارد البشرية مساهمة فعالة في زيادة الموظفين الناجحين ذوي الخبرات الإدارية العليا، وتوظيف هذه الخبرات في المجالات الخاصة بها بهدف تطوير المنشآت والمنظمات الإدارية .

كما يساعد التخطيط للموارد البشرية في التعرف على الخبرات البشرية المؤهلة والكوادر البشرية المدربة التي تتوافق مع احتياجات ومتطلبات التكنولوجيا المعاصرة والمستجدة في النظم الإدارية. وتعتبر عمليات التخطيط للموارد البشرية عاملاً أساسياً في تطوير القوى العاملة

<sup>1</sup> عبد الباري ابراهيم، إدارة الموارد البشرية، ط1، الاردن :دار وائل للطباعة والنشر، 2008، ص308.

<sup>4</sup> دغفل نعيمة، اثر الحوافز في تحسين اداء العاملين، (مذكرة ماستر منشورة)، المسيلة، 2015-2016، ص89.

<sup>3</sup> شيرين زهير البيطار، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير منشورة)، غزة، 2014، ص24.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط02، الإسكندرية: الدار الجامعية زكريا غنيم، 2006، ص 162-165.

وتدريب الأفراد ، وتنمية مواهبهم ووضع الاستراتيجيات المتعلقة بكيفية الاختيار الأمثل والصحيح للموظفين المثاليين وتعيينهم وتدريبهم .

تعتبر عمليات التخطيط للموارد البشرية إذن عاملاً أساسياً في تطوير القوى العاملة وتدريب الأفراد، وتنمية مواهبهم ووضع الاستراتيجيات المتعلقة بكيفية الاختيار الأمثل والصحيح للموظفين المثاليين، وتعيينهم وتدريبهم على أنظمة وأعمال المنشأة الإدارية.

وتتميز عملية التخطيط بكونها عملية تنبؤية مبنية على خبرة القيادات الإدارية الماضية والحاضرة من أجل تحقيق ظروف أفضل في المدى القصير والبعيد<sup>1</sup>؛ ويساعد الأفراد على تنمية وتوجيه ميولاتهم المهنية ومهاراتهم ورفع مستوى العاملين وتحقيق أهداف المنظمة.<sup>2</sup>

من خلال ما سبق يتضح أن عملية التخطيط وظيفة هامة وحيوية في التأثير على الآخرين في سلوكهم واتجاهاتهم للعمل برغبة لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا من خلال إتباع التخطيط العلمي وسياسات ناجعة للمؤسسة لضمان تفوقها، فالتخطيط من بين العمليات الجوهرية في العملية الإدارية، ونجاحه يتوقف أساساً على مدى مهارة وكفاءة القائد وبهذا فإن المنظمة والبيئة تتفاعل لتؤثر في فاعلية ونجاح القائد.

الى جانب ذلك يساهم في تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في تلك الموارد؛ ويظهر نقاط الضعف والقوة ويركز على تحقيق الأهداف والغايات لأفراد المؤسسة.

### المطلب الثالث: تحديد الاحتياجات التدريبية ودورها في تسيير الموارد البشرية.

تعتبر قواعد التدريب واحدة مهما كانت طبيعة نشاط المؤسسة، وعلى هذه المؤسسات التركيز على العملية التدريبية وموضوعات نشاطها، فكثير من العاملين في المؤسسة، ليست

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر، مقومات التخطيط الإستراتيجي المتميز، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009، ص 29-

30.

<sup>2</sup> سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص 209.

لديهم فكرة محددة عن المفاهيم الأساسية لعملية التدريب داخل المؤسسة، وسنحاول في هذا العنصر التطرق إلى إشكالية خصوصيات التدريب في المؤسسات.

يحتل التدريب أهمية كبيرة في عملية الاختيار واجتذاب المؤسسة لأفراد ذوي قدرات ومهارات معينة، التي تحتاج إلى صقل ودعم مستمر لتنمية مواهب الأفراد وإكسابهم مهارات ومعارف جديدة تمكنهم من النهوض بأعباء ووظائفهم الحالية على نحو أكثر فعالية. ولا تقتصر جهود التدريب على الوظائف الحالية التي يشغلها المتدربون وإنما أيضا إعدادهم لتولي الوظائف ذات المستوى الأعلى والمسؤوليات الأخرى.<sup>1</sup>

بالإضافة لذلك تظهر أهمية التدريب في الجوانب التالية:<sup>2</sup>

- ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة واقتصاد، وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.
- ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.
- بناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستشارات الداخلية.
- ضمان استقرار المؤسسة ومرونتها، فالأفراد المدربين هم بمثابة أصل من الأصول الهامة في المؤسسة، يعملون على ضمان استقرارها ومرونتها من خلال مداها بالقدرة على الاستمرار مهما حدث من تغيير، وبالقدرة على التلاؤم والتكيف مع المتغيرات والمستجدات.
- ترغيب الفرد في عمله، على اعتبار أن زيادة إنتاجه مرهونة برغبته في أداء العمل.
- رفع الكفاية الإنتاجية للفرد عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور العلمي والتقني، وما يترتب عليه من تطور في فنون وأساليب العمل.

<sup>1</sup> حسين بن طاهر قنطري زوليخة، "مفاهيم حول التدريب كأحد وظائف التنمية البشرية في المؤسسة"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول: " دور التنمية البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية"، 14/13 ماي 2012، ص 11.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي إدارة الموارد البشرية، عمان:، دار وائل، الطبعة الأولى، 1999، ص 109.

فمن خلال العملية التدريبية انن تحدد مستويات الاحتياجات التدريبية؛ وفق ثلاث مجموعات من المؤشرات والمتمثلة فيما يلي:

### (01) مؤشرات الأداء التنظيمي:

فلا بد من دراسة كفاءة أداء المنظمة المتمثل بمعدلات الإنتاجية والكلفة ومعدلات استغلال المكائن والمعدات والآلات، ومؤشرات استخدام الموارد البشرية من حيث تكوين وحركة هذه الموارد.<sup>1</sup>

### (02) مؤشرات أداء العاملين:

يعد تحليل أداء الأفراد العاملين ودراسة مكوناته خطوة مهمة نحو التحقق من أن تحسين الأداء التنظيمي يكون من خلال الموارد البشرية، وهذا المؤشر يتطلب دراسة أداء العاملين ومكونات الأداء، بجمع المعلومات الميدانية عن أداء العاملين في موقع الأعمال الحقيقية في ضوء معايير الأداء الجيد عن طريق الملاحظة والمتابعة.

### (03) مؤشرات حاجة ومتطلبات الأفراد للتدريب:

تتضمن هذه المؤشرات ضرورة تحديد جوانب الأداء لدى الأفراد العاملين التي يكتنفها القصور مع النقص في المهارات اللازمة لأداء العمل، وعدم وجود استعداد للعمل وفي هذه الحالة لا بد من تهيئة الاستعداد أولاً أي الرغبة في التعلم لدى مثل هؤلاء الأفراد، ثم تحديد متطلبات الأفراد للتدريب والتي تعد حالة الأداء غير الفعال بسبب عدم وجود قدرات للأداء الجيد على الرغم من وجود الاستعداد لاكتساب القدرات، وفي هذه الحالة يركز التدريب على جانب اكتساب المهارات، أما في حالة الأداء غير الفعال الناجم عن انخفاض الدافعية نحو العمل فلا بد من أن يركز البرنامج التدريبي على تطوير الدوافع الايجابية نحو العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص112.

ويتضح مما سبق عرضه أن للتدريب أهمية كبيرة بالنسبة لكل من المنظمة والفرد، فهو وسيلة وليس هدفا وعلى المنظمة أن توليه الأهمية الكبرى.

#### المطلب الرابع: مهارات القيادة الإدارية وقدرتها على تسيير الموارد البشرية.

تعتبر القيادة الإدارية من أهم ظواهر التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة بما تقوم به من دور فعال في تسيير الموارد البشرية. ولما كان دور القيادة في عملية التسيير يرتبط إلى حد كبير بمدى قدرة القائد الإداري في التأثير في مرؤوسيه وتوجيه نشاطاتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، كان لزاما أن علينا التطرق إلى مهارات القيادة الإدارية ودورها في التسيير الفعال للموارد البشرية.

#### أولاً: دور القائد في تسيير الموارد البشرية.

تظهر القيادة في مواقف اجتماعية تفرزها العلاقات القائمة بين الأفراد مثل السمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانيات المتراكمة التي يمتلكها هؤلاء الأفراد، إذ يكون للجانب الرسمي دور في بروز عدة أنواع من القيادة مما يسهم في التباين الكبير في طبيعة الأفراد، وخصوصاً في عملية التسيير.<sup>1</sup>

وتعتبر القيادة حصيلة اجتماعية هادفة تتبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، وتقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على أنه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة.<sup>2</sup>

وهو ما يعني أن القائد الفعال هو الذي يحدد قواعد العمل ومعايير الأداء، ويستخدم مهاراته لمساعدة فريقه وذلك بإتباع الخطوات التالية:<sup>3</sup>

- توفير حوافز جماعية للفريق؛ بالإضافة إلى الحوافز الفردية لأعضاء الفريق المبدعين.

<sup>1</sup> نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين: دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة، (رسالة ماجستير منشورة)، بسكرة، 2014/2013، ص 64.

<sup>2</sup> نور الدين بوراس، المرجع السابق، ص 64.

<sup>3</sup> إسماعيل محمد السيد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، القارة: المنظمة العربية للعلوم، 1971، ص 77-88.

- منح الفريق الحرية الكافية لممارسة درجة كافية من الاستقلالية وذلك عن طريق التفويض.
- الارتقاء بالأداء وغيره من القواعد السلوكية التي تعتبر محفزاً مهماً للعمل .

وتبرز أهمية القيادة من خلال الدور الذي يقوم به القائد في تسيير موارده البشرية والاستخدام الأمثل لها لتحقيق التوازن بين حاجات الأفراد والجماعات وأهداف المؤسسة. ونلاحظ أن هناك علاقة مباشرة بين القيادة من ناحية وبين تسيير الموارد البشرية من ناحية أخرى، من زاوية اهتمام القادة بالتنظيم واختيار الموظفين المبدعين وتحفيزهم والموظفين الأقل إبداعاً وتدريبهم، كما يشرفون على تنفيذ القوانين وتتمثل كفاءة القادة في ممارسة الوظائف الخمس في العملية الإدارية.<sup>1</sup>

### ثانياً: الأساليب التي يتبعها القائد في تسيير الموارد البشرية.

تعد وظيفة تسيير الموارد البشرية وظيفة إستراتيجية توفر الطاقات اللازمة التي تحتاجها الإدارة من أجل المضي قدماً في تحقيق أهدافها. ويتوقف نجاح المؤسسة على كفاءة قيادتها في إدارة وتسيير مواردهم البشرية باستخدام بعض الأساليب التي تمكنها من التأثير فيهم والحصول على تعاونهم في سبيل انجاز المهام الموكلة إليهم وبما يحقق في النهاية أهداف المنظمة.

وعلى تعدد هذه الأساليب يعتبر التحفيز كما ذكرنا سابقاً واحداً من الوسائل المهمة لتحقيق أهداف المنظمة، وهو ما يتطلب المعرفة الطبيعية لحاجيات العاملين وتحفيزهم، وجعل حاجات المرؤوسين تتطابق مع مهام التنظيم وواجباته، فتكون للفرد الرغبة في العمل لإشباع حاجاته وهذا حافز لزيادة الإنتاجية.<sup>2</sup>

ومع ذلك يرى الكثير من الدارسين وجود أساليب ومبادئ أخرى مهمة يمكن أن تسهم بشكل فعال في تسيير الموارد البشرية للمنظمة، أهمها:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> العديلي ناصر محمد، إدارة السلوك التنظيمي، السعودية: المرام للطباعة الإلكترونية، 1999، ص 229.

<sup>2</sup> الحبيب بلعوج، دور القيادة في تسيير وترشيد موارد المؤسسة، ( مذكرة ماستر منشورة)، مستغانم، 2017/206، ص 30-34.

<sup>3</sup> سعاد مقدم، دور القيادة في تسيير الموارد البشرية وتمييزها، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 44، ديسمبر 2015، ص ص 159-163.

التأثير والتوجيه والإقناع كواحد من هذه الأساليب الأساسية في عملية التسيير، وحسبهم فالقائد الناجح هو الذي يستطيع التأثير على أتباعه ومرؤوسيه بالشكل الإيجابي قصد توجيههم لتحقيق أهداف المنظمة.

إلى جانب ذلك يعتبر تنظيم العاملين واحد من أهم أساليب القيادة الإدارية أيضا في تسيير المورد البشري للمنظمة، فهو لا يتعلق فقط بالجانب الهيكلي للمنظمة، بل يتعلق أيضا بتنظيم العنصر البشري للمنظمة بطرق علمية تكفل إنجاز المهام بشكل أفضل.

ولا يقتصر الأمر على هذه الأساليب فقط، بل هناك من يرى في إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات المهمة للمؤسسة، وقدرة القيادة على تنمية الاتصالات وإيجاد شبكة جيدة للاتصالات بين وحدات التنظيم وفروعه تعد من المبادئ المهمة في نجاح عملية تسيير الموارد البشرية.

### المبحث الثالث: التحديات التي تواجه تسيير الموارد البشرية.

هناك عدة تحديات تنافسية أثرت ومازالت تؤثر على تطبيقات إدارة الموارد البشرية وهذه التحديات جاءت نتيجة التغيرات الرئيسية التي عرفتھا الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية في معظم الدول وتبرز أهم التحديات في :

#### المطلب الأول: تحديات تسيير الموارد البشرية في ظل العولمة.

##### أولا: تحديات العولمة للأفراد: <sup>1</sup>

تبحث العديد من الشركات في سبيل تحقيق نموها وازدهارها على فرض أعمال تجارية في الأسواق العالمية وأصبحت عملية المنافسة والتعاون مع الشركات الأجنبية تتمتع بنقاط أساسية ومهمة للعمل وبسبب المشاركة مع المنظمات في مناطق من العالم واستخدام تقنيات المعلومات والتعاون ما بين الأجزاء، علما بكل الفرص التي قدمها العمل التجاري العالمي تمكن المدراء عند التحدث عن العولمة المتنامية من موازنة مجموعة معقدة من القضايا المرتبطة بالممارسات الجغرافية والثقافية والإدارية المختلفة.

<sup>1</sup> دورية فضيلة المساعد عبد الكريم هادي شعبان كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة ض 26-29 المدرس المساعد هاشم فوزي ذباس العبادي كلية الإدارة والاقتصاد .

تؤثر العولمة على جزء كبير من الاقتصاد العالمي على التدفق للتجارة بين الدول وتؤثر هذه العولمة على عدد وأنواع الوظائف المتوفرة وتتطلب توازن المنظمات مجموعة معقدة من القضايا المرتبطة بإدارة الأفراد في مختلف المناطق الجغرافية والثقافية والبيئات القانونية وظروف العمل وينبغي تعديل وظائف تسيير الموارد البشرية مثل التزويد بالموظفين والتدريب والتعويض في حالة إصابة الأفراد بحوادث العمل.

ويمكن حصر أهم تأثيرات العولمة على الموارد البشرية في

- 1- الأجرور: حيث تضع كل دولة أنظمة لتحديد الأجرور بشكل يضمن سد حاجات العمل الأساسية وتنظيم أساليب حمايتها والزيادات الطارئة عليها ضمن قاعدة الأجرور الواحدة للعمل الواحد دون تفريق. كما يجوز ربط الأجرور بالإنتاج على أساس حصول العامل على الحد الأدنى للأجرور فإذا زاد إنتاجه عن المعدل المقرر منح أجراً إضافياً عن الإنتاج الزائد.
- 2- حق العمل: حيث تنص تشريعات العمل على أنه لكل مواطن قادر الحق في العمل المنتج الذي يمكنه من أن يكسب عيشه وأن يحيا حياة كريمة وعلى الدولة تهيئة فرص العمل عن طريق خطط وبرامج التنمية بما يضمن حق العمل لجميع المواطنين في سن العمل لكن وفي ظل تأثيرات العولمة، يبدأ هذا الالتزام بالتراجع في ضوء تخفيف القيود المفروضة على التشغيل في تطبيق النصوص والتعليمات بدقة

### ثانياً: تحدي المنافسة والتكنولوجيا في تسيير الموارد البشرية:

تعتبر المنافسة من أهم تحديات تسيير الموارد البشرية خصوصاً في ظل تباين قيم واتجاهات الأفراد، فأهم ما يميز البيئة العالمية اليوم هي انفتاح الأسواق وارتفاع حدة المنافسة، ويمكن أبرز اهتمامات المنظمات العالمية اليوم هي المنافسة العالمية، وما يترتب عنها من تسيير الموارد البشرية بالمنافسة وما يتطلب ذلك من استقطاب المورد البشري الكفاء في إطار عالمي.

وفي هذه الحالة لا تنحصر المنافسة على العاملين ذوي المعارف والمهارات المهنية بالحدود الوطنية فقط بل هي عملية الانتشار في مجال استقطاب الموارد البشرية، المهارة مفتوحة وعلى نطاق عالمي.

وقد فرضت زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في العالم على تسيير الموارد البشرية تبني طرقا حديثة في أدائها فنجد برامج التعليم الالكتروني، التدريب الالكتروني، آلية العمل عن بعد... الخ وبالتالي أصبح تسيير الموارد البشرية يعيش واقعا جديدا فرضته التكنولوجيا، وأصبحت ضرورة المطالبة بمواكبة هذه التغيرات والتطورات في مجال التكنولوجيا الحديثة<sup>1</sup>.

### ثالثا: أثر العولمة على تسيير الموارد البشرية:

من أهم مظاهر العولمة هي التطورات التقنية في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هذا ما يستدعي من منظمات الأعمال وبالخصوص تسيير الموارد البشرية تكوين موارد بشرية ذات مهارات عالية تساير هذه التطورات والتكنولوجية الحديثة.

كذلك من أهم المظاهر التي رافقت العولمة نجد المعرفة ولذلك فكل عنصر لا يتأقلم مع العولمة من حيث معرفة الكمبيوتر واستخدام الانترنت سيكون بمثابة الأمي الذي لا يعرف القراءة والكتابة في وقتنا الحالي.<sup>2</sup>

أما الآثار السلبية لتسيير الموارد البشرية في ظل العولمة فيمكن حصرها في:

- تفتح نوع من المنافسة العالمية أمام إدارة الموارد البشرية.
- تراجع أوضاع المتقاعدين وزيادة أعداد الأفراد التاركين للعمل نظرا لعوامل الجذب والإغراء التي تتبناها المنظمات لتحفيز الأفراد على الإقبال على المعاش المبكر ولعوامل الطرد التي تدفع العمال لترك العمل.
- انتشار البطالة حيث تعيش سوق العمل في الدول المتقدمة مرحلة حرجة نتيجة للتغير التكنولوجي السريع وعدم تموضع النشاط، فالشركات متعددة الجنسيات على استعداد لنقل استثمارها إلى المكان الأكثر جاذبية.

<sup>1</sup> مجاني غنية، بن ساعد يمينة، " إدارة الموارد البشرية في ظل المد العولمي"، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 07، 2016، ص 293-294.

<sup>2</sup> علي عبد الله، "العولمة و إدارة الموارد البشرية"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر، العدد 17، 2008، ص 48.

## المطلب الثاني: التحديات المتعلقة بتنوع الموارد البشرية

تواجه إدارة الموارد البشرية تحدياً مهماً في وقتنا الحالي، ويتعلق بتنوع الموظفين العاملين في المنظمة، قد يكون من حيث الجنس والعمر والخلفيات الثقافية وجنسية الموظفين وعاداتهم، وهو ما سنفصله كما يلي:<sup>1</sup>

فمن حيث الجنس نلاحظ تزايد مستمر في إقبال المرأة للعمل إما لحاجات تحقيق الذات وإثبات الشخصية أو من أجل الأوضاع الاقتصادية ورفع مستوى معيشة الأسرة. وتشكل المرأة تحدياً لإدارة الموارد البشرية من حيث طبيعة الوظائف التي تلائمها وتكون لديها القدرة على تأديتها، حيث من المستبعد أن يتم وضع المرأة في عمل يتطلب جهداً عضلياً وكذلك يجب على إدارة الموارد البشرية الأخذ بعين الاعتبار ما للمرأة من مسؤوليات مزدوجة فهي إلى جانب أنها موظفة في هذه المنظمة فهي ربة منزل عليها مسؤوليات وواجبات وبالتالي الأخذ بعين الاعتبار الدوام الذي لا يحتاج إلى ساعات عمل طويلة أو إلى مناوبات ليلية وأعمال إضافية. وما يحق للمرأة من إجازة أثناء الولادة.

أما من حيث العمر فيمكن التحدي في حالة ما إذا طغت نسبة الشباب داخل المنظمة، ويشكل ذلك تحدياً لإدارة المنظمة خاصة إذا كانت لديهم أفكار تختلف عن أفكار الموظفين الأكبر منهم عمراً.

حيث نجد أن معظم الشباب العاملين لديهم حب تعلم الجديد والمعرفة المتميزة في

تكنولوجيا الحاسوب وهم بعكس الموظفين الأكبر منهم سناً الذين يكتفون بما لديهم من معارف ويخشون من التكنولوجيا الحديثة.

أما من حيث جنسيات العاملين فيجب على إدارة الموارد البشرية أن تكون قادرة على إدارة مزيج مختلف من الموظفين الذين لديهم لغات مختلفة وبلاد مختلفة وعادات وطباع وأعراف

<sup>1</sup> التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية: من الموقع الإلكتروني: <https://hrdiscussion.com/hr114211.html>

تم التصفح بتاريخ: 2019/5/10.

مختلفة وتوصلت دراسة أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية إلى أن التنوع في الموظفين من حيث العرق يؤدي إلى جودة عالية وأفكار متميزة وعصف ذهني مميز أكثر من الفرق الأقل تنوعاً.

### المطلب الثالث: تحديات تطوير رأس المال البشري:

ارتبط تطور الفكر الإداري في عملية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات بالعديد من التحديات التي تحول دون تسيير العنصر البشري في المؤسسات ، هي تطوير المهارات التقنية والفنية في عملية بناء المورد البشري الكفاء.

كما أن المعرفة الفائقة والخبرة التي تملكها اليد العاملة حيث تركز برامج التدريب واستقطاب المواهب المتوفرة وتعويض التنافس من خلال الأفراد الذي ينبغي أن تقوم المؤسسات بعمل جيد في إدارة رأس المال البشري والمعرفة والمهارات والقدرات التي لها قيمة.

كما ينبغي ان يطور المدراء الاستراتيجيات لتحديد وتجديد واستخدام أفضل موهبة متوفرة وتطوير هؤلاء الموظفين بطرق خاصة من خلال المؤسسة، وتشجيع المشاركة في المعلومات والإسراع باستخدام التقنيات الحديثة في تنظيم الأعمال وتصميم نظام الأجور يعكس بدقة الأجور العائد لكافة الوظائف والقيام بتحقيق أفضل عائد على الأموال المخصصة وتطبيق أفضل الأساليب في الاختيار تحقيقاً لمبدأ الجدارة وتكافؤ الفرص والعمل على الحد من الدوران الوظيفي بقدر الإمكان، والمحافظة على المهارات والخبرات وتحفيزها وتجنب فقدانها.

بالإضافة إلى ذلك يحتاج الموظفون فرصاً لتطوير الوظيفة وبالتالي يجب على المدراء ان يقوموا بالأعمال الجيدة لتقديم برامج تطويرية للمؤسسة، والتأكد من واجبات الوظيفة ويعتبر تأهيل القوى العاملة قضية مهمة ومعقدة في تحويل اهتمام علماء الاقتصاد والسياسة والباحثين في مجال تسيير الموارد البشرية باعتباره يتعلق برأس المال البشري وتكوينه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الكريم هادي، فوزي دباس، المرجع السابق الذكر، ص 30-31.

ويرى الباحثون انه من الممكن أن تحقق المؤسسات أعمال الميزة التنافسية من خلال رأس المال البشري، والنجاح المتزايد يعتمد على تجسيد الأفراد لمعرفة الكيفية وهذا يشمل المعرفة والمهارات والقدرات الكامنة في أعضاء المؤسسة.

وفي الحقيقة يرى عدد كبير من الخبراء اليوم أن المفتاح الرئيسي لنجاح أي مؤسسة يعتمد على تأسيس مجموعة من المنافسات الجوهرية ضمن المنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى المنافسة لها، والموارد يجب أن تقوم على ذات قيمة عالمية والأفراد هم مصدر الميزة عندما يحسنوا من كفاءة وفعالية المؤسسة.

## خلاصة واستنتاجات الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في المنظمات باعتبارها مسؤولة عن التوجيه والتأثير في أفعال الآخرين لتحقيق أهداف الجماعة، الأمر الذي جعلها تحظى باهتمام كبير من جانب الباحثين في الفكر الإداري.

فالمدرسة الكلاسيكية بنت القيادة الإدارية على السلطة الرسمية المعتمدة على قوة المكافأة والعقاب، فكانت القيادة أقرب إلى الرئاسة، أما مدرسة العلاقات الإنسانية فبينت أهمية القيادة الديمقراطية، ودعت القادة الإداريين إلى الاهتمام بالأفراد وتبادل الأفكار والآراء معهم، والاستماع إلى اقتراحاتهم والتعامل معهم كجماعة كما أولت الاهتمام بالقيادة الإدارية. أما المدرسة السلوكية فأوضحت أهمية إشباع حاجات المرؤوسين ودعت القادة الإداريين إلى الاهتمام بالأبعاد النفسية والاجتماعية والسلوكية للفرد حيث أن القيادة مع تميزها بالتعقيد والتنوع وحتى التناقض.

كما انبثقت على أساسها نظرية السمات والميزات التي يمتلكها القادة الديمقراطيون الناجحون، والتي في ضوءها حاول الباحثون التوصل إلى مجموعة من الصفات التي بالإمكان اعتبارها عناصر هامة للقيادة الناجحة كالتحفيز والتخطيط والتدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسة من أجل الحفاظ على المناخ الوظيفي ومواجهة التحديات المختلفة التي تتعرض لها المؤسسة. وقد تم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها:

- تساهم القيادة الإدارية الديمقراطية في التسيير الفعال للموارد البشرية وتحقيق الرضا الوظيفي من خلال اعتماد التحفيز والتدريب والتخطيط بما يحقق إنتاجية، ويخدم أهداف المنظمة، ويحقق الرضا الوظيفي للعاملين فيها.

- تلعب القيادة الإدارية دورا مهما في تسيير الموارد البشرية انطلاقا من اعتمادها مجموعة مبادئ وأساليب كالتأثير في المرؤوسين وتوجيه نشاطاتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة،

التحفيز المادي والمعنوي للعاملين بما يزيد في رغبتهم في العمل ورفع الإنتاجية، مدى إشراك العاملين في صنع القرار بما يدعم شعورهم بأهميتهم داخل المؤسسة وينعكس إيجاباً على مردوديتهم، ومدى وجود اتصالات داخل المنظمة....

– تواجه إدارة وتسيير الموارد البشرية العديد من التحديات التي تتطلب من القيادة الإدارية التحرك فوراً قصد مواجهتها، بما يحقق استمرارية المنظمة في ظل العديد من المتغيرات وأهمها العولمة، تحقيق الجودة الشاملة وكذا تنوع العاملين وجنسهم وأفكارهم وجنسياتهم.

## الفصل الثالث

دراسة ميدانية لشركة كوندور بولاية برج بوعريريج

بعد ان تطرقنا الى الاطار النظري لمتغيرات الدراسة سنحاول من خلال هذا الفصل التطبيقي اسقاط ما تم دراسته نظريا علي ميدان والمتمثل في مؤسسة كوندور بولاية برج بوعريرج، وذلك من خلال التعرف على دور القيادة الادارية في تحقيق التسيير الفعال للموارد البشرية بمؤسسة كوندور.

كذلك تتطلب الدراسة الوقوف على مختلف الجوانب التي تتعمق بميدان الدراسة، بما في ذلك التعرف على محل الدراسة وهيكلها التنظيمي، والتعرف على منهج الدراسة والمجال الزمني وأدوات جمع البيانات المستخدمة وتحديد عينة البحث وكيفية اختيارها ثم تليها تحميل نتائج لاستبيان . كما سنتطرق إلى الجانب التطبيقي المتعلقة بمهارات القيادة الادارية وأساليب القيادة الادارية في تسيير الموارد البشرية، و معرفة طرقه و واهدافه وأهميته وكذا التطرق إلى نماذج هذا التقييم محل الدراسة .

**المبحث الأول :** التعريف بالمؤسسة كوندور برج بوعريرج

**المبحث الثاني :** عرض الإجراءات ومناقشة منهجية الدراسة

**المبحث الثالث :** تحليل النتائج واختبار الفرضيات ومناقشتها.

## المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة كوندور -برج بوعرييج-

سنحاول من خلال هذا البحث التطرق الى التعريف بميدان الدراسة، والمتمثلة بإحدى

المؤسسات الاقتصادية وهي مؤسسة كوندور برج بوعرييج كما يلي :

## المطلب الأول :التعريف بالمؤسسة

وهي مؤسسة ذات اسهم تأسست المؤسسة في 09 فيفري 2002 وبدأت بنشاطها فعليا في 2003 وسجلت عمالتها التجارية في 30 افريل 2003 لدي (INAPI تحت اسم Entarta (condor).

يقع مقرها الرئيسي بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعرييج علي مساحة تقدر ب112559م<sup>2</sup> حيث تقدر المساحة غير مغطاة 63822م<sup>2</sup> اما المساحة غير المغطاة تقدر ب480737م<sup>2</sup> كما ان رأس مال المؤسسة تقدر ب2450;000.000.00 وينشط مجمه كوندور في عدة مجالات الكترونية متنوعة ومختلفة، فالمؤسسة تعتبر رائدة على المستوى الوطني مثل انتاج التليفزيون والمستقبلات الهوائية، وكذا وحدة الاعلام الآلي والهواتف اضافة الي المكيفات والمنتجات والمنتجات البيضاء و تتضمن كل ما له علاقة بالمطبخ.

أما فيما يخص انتاج اللوحات الشمسية فيعتبر الفرع جديد بالنسبة للمؤسسة إضافة الى هذا بعض الانشطة الأخرى كالإنتاج البولسترين الذي يدخل في حيز مواد البناء وكذا انتاج المضخات البلاستيكية فالمؤسسة رائدة فيها علي مستوى الولاية

تصدر كل منتجات المؤسسة بالعلامة التجارية Condor

يشير الي طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في جبال الانديز والحرف R يعني أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات مما يضمن لها الحماية الكافية لمنتجاتها من التزوير والتقليد و ترجع ملكيته للاب الحاج محمد الطاهر بن حمادي رحمه الله، واولاده اسماعيل رحمه الله، عبد الرحمان، عبد الحميد حسين<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -قسم الأرشيف، شركة كوندور .

### المطلب الثاني: مراحل تطور المؤسسة:

بعد ان تأسست مؤسسة كوندور مر نشاطها بعدة مراحل:

#### 1. مرحلة الشراء والبيع:

انحصر في البداية نشاط المؤسسة علي وظيفة التسويق, فقد كانت المؤسسة تقوم بشراء الاجهزة الالكترونية جاهزة وتقوم ببيعها في السوق الجزائرية، إلا ان منتجاتها لاقت راجا كبيرا فانقلت المؤسسة الي مرحلة جديدة هي مرحلة شراء المنتج مفككا جزئيا وهذا رغبة من المؤسسة في تغطية هذا الطلب.

#### 2. مرحلة شراء المنتج مفكك جزئيا:

بدأت المؤسسة تقوم بتركيب بعض الاجزاء المكونة من المنتج وقد هدفت المؤسسة من خلال هذه لاكتساب عدة مزايا:

- التعرف أكثر على مختلف الاجزاء مكونة للمنتج.
- التعرف على طريقة تركيب مختلف الاجزاء المكونة للمنتج.
- تخفيض تكلفة المنتجات المشتريات.
- ايجاد مناصب شغل جديدة وبالتالي الحصول على الاعانات الحكومية.

#### 3. شراء المنتج مفكك كليا:

بعد التحكم في تقنيات تركيب بعض الاجزاء المكونة للمنتج بدأت المؤسسة في مرحلة جديدة، وهي تركيب جميع الاجزاء المكونة للمنتج ومعرفة طرق تركيبها خلال هذه المرحلة هدفت المؤسسة ل معرفة المكونات التي يمكن انتاجها محليا وبالتالي تخفيض التكلفة قدر الامكان

#### 4. مرحلة الانتاج:

تمكن المؤسسة على التعرف على مختلف الاجزاء المكونة للمنتج وبعد التحكم في مختلف تقنيات تركيب المنتجات، بدأت المؤسسة في مرحلة جديدة والتي تعد الاله في التاريخ اي

مؤسسة صناعية وهي مرحلة انتاج هذه المنتجات بنفسها وتسجيلها تحت علامة تجارية خاصة بها حيث قامت بشراء تراخيص من مؤسسة صينية للصناعات الالكترونية.

### المطلب الثالث: أهداف المؤسسة:

تسعى المؤسسة من خلال نشاطها الى تحقيق مجموعة من الاهداف:<sup>1</sup>

- (1) تلبية احتياجات السوق الوطنية من مختلف الاحتياجات اجهزة.
- (2) المركز التنافسي للمؤسسة محليا وخارجيا وخاصة بدول المغرب العربي وإفريقيا.
- (3) الحرص على ضمان الجودة في تقديم المنتجات وفق معايير الجودة العالمية المؤسسة حاصلة على الايزو ISO 9000 الخاصة بالمنتجات ISO 14000 الخاصة بالبيئة ISO 18000 خاص بنظام السلامة والصحة المهنية.
- (4) الحرص على تحسين هياكل المؤسسة من خلال عصرنه وسائل الانتاج وكذا اقتناء وسائل انتاج جديدة.
- (5) الاستفادة من توظيف اطارات ذات كفاءة عالية من اجل تعزيز المنافسة.
- (6) العمل من اجل امتصاص البطالة من خلال توفير مناصب شغل مباشرة وغير مباشرة وخاصة في منطقة برج بوعرييج.
- (7) دعم الاستثمار في مجال البحث والبحث لمواجهة حاجات ورغبات الزبائن ومواكبة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا.
- (8) دعم قنوات التوزيع عن طريق انشاء صلات العرض بهدف مواجهة المنافسة.

### المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور:

تعتمد المؤسسة المدروسة في تسيير مصالحها وعملياتها الداخلية على هيكل تنظيمي واضح من خلاله يتم تقسيم المهام والمسؤوليات بين الافراد وكذا ترتيب العلاقات بين مختلف الاقسام والمصالح الادارية داخل المؤسسة فهو يعتبر خريطة تنظيمية توضح التبعية داخل

<sup>1</sup> وثيقة مقدمة من طرف مؤسسة كوندور

المنظمة وكذا تحديد المسؤوليات الشرفية وهذا من اجل ضمان تحقيق اتصال داخلي فعال وكذا مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات المنظمة. (انظر الملحق 03).

**المبحث الثاني: عرض الاجراءات ومناقشة منهجية الدراسة الميدانية**

**المطلب الاول: عرض الاجراءات ومنهجية الدراسة الميدانية .**

**أولا :الدراسة الاستطلاعية للدراسة.**

يتفق جل الباحثين حول اهداف الدراسة الاستطلاعية في اي بحث علمي .والتي يمكن

تلخيصها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- تهدف الي استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة التي يرغب الباحث في دراستها,
- والتعرف علي اهم الفروض التي يمكن وضعها،
- وإخضاعها للبحث العلمي.
- التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة.

تعد الدراسة الاستطلاعية الاولية اللبنة الاساسية التي عن طريقها تحدد خارطة البحث ،والتي بدورها تساعد الباحث في اجراء مسحه الاولي بغية الالمام بجوانب الدراسة الميدانية في جملة من العناصر التي تم التقييد بها اثناء الدراسة الاستطلاعية التالي:

- التعرف علي المكان ومدى امكانية اجراء هذه الدراسة
  - التعرف علي كل ما يمكنه عرقلة علمنا ومختلف الصعوبات المحتمل مواجهتها
- 1) تحديد العينة ومعرفة الأجواء المحيطة بها ومختلف ظروفها
  - 2) التقرب من افراد العينة ،ومدى مطابقتها لموضوع البحث ،
  - 3) وفي الأخير خلصنا الي ضبط إشكالية وفرضيات البحث، وكذلك تحديد الصيغة

الختامية للأدوات الخاصة بالدراسة

بعد جمع المعلومات اللازمة تم التوصل الي أدوات جمع البيانات التالية:

<sup>1</sup> فوزيو شرقي، إشكالية تسيير وتثمين الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية: دراسة حالة الإدارة العامة لمقر ولاية المسيلة: 2008.2014، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الجزائر 03، 2017، ص03.

1. تم تصميم استبيان مدى ارتباطية القيادة الإدارية بفعالية تسير الموارد البشرية من طرف الباحثة.

2. اجراء مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية.

3. وقد تم اجراء الدراسة الاستطلاعية علي مدى شهر أفريل 2019 .

4. تم توزيع الاستمارة في الأسبوع الثالث من شهر افريل 2019 .

### ثانيا: منهجية أدوات الدراسة الميدانية

#### • 1-مناهج الدراسة:

سبق ووجدنا المناهج والأدوات المزمع استعمالها في دراستنا التي تهدف أساسا الي إيجاد العلاقة بين القيادة الإدارية وتسير الموارد البشرية في مؤسسة كوندور, وبناء علي هذا تم الاعتماد علي منهج يساهم في معالجة إشكالية الدراسة, واختبار الفرضيات الدراسة وهذا بحسب طبيعة الموضوع

#### ➤ منهج دراسة الحالة:

تعني في اللغة العربية حال الشيء سواء كان شخصا، او حيوانا او تنظيما...الخ وهذا يعني انها تفيد في وضع الشيء من حيث تكوينه الخاص في اطار المحيط المتفاعل معه.<sup>1</sup>

#### ➤ منهج تحليل المضمون:

وهو طريقة لوصف الظاهرة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة، استخدم هذا المنهج لأن موضوع الدراسة يحتاج الي الوصف، والتحليل وتعرف علي العلاقة بين القيادة الإدارية وتسير الموارد البشرية في مؤسسة كوندور برج بوعرييج من اجل الوصول الي استنتاجات ومحاولة الإجابة علي الإشكالية محل البحث.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سامية فلتان، سياسة التعليم العالي وعلاقتها بالجودة الشاملة: دراسة ميدانية لجامعة محمد بوضياف -المسيلة- 2012-

2018، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017-2018، ص 65.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص، 66،

➤ التحليل الاحصائي :

يستخدم في تحليل النتائج الرقمية المتواصل اليها ميدانيا في تحليل نتائج الاستقصاء المتعلقة بالمتغيرات المستهدفة.<sup>1</sup>

**الفرضيات الفرعية الخاصة بالشق الميداني : الفرضية الفرعية الاولى:**

يوجد علاقة ارتباطية بين مهارات القيادة الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية حسب تصورات المبحوثين من رؤساء و موظفين من مؤسسة كندور برج بوعرييج .

**1. الفرضية الرئيسية الأولى:**

لا توجد علاقة ارتباطية بين مهارات القيادة الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية حسب تصورات المبحوثين من موظفين إداريين ورؤساء بمؤسسة كوندور .

**2. الفرضية الرئيسية الثانية:**

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة مهارات القيادة الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية حسب تصورات المبحوثين من موظفين إداريين ورؤساء (الجنس، السن، الدرجة العلمية، المركز الوظيفي، الخبرة).

**2. 1. الفرضيات الفرعية الأولى:** وتضم هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية كما يلي:

– الفرضية الفرعية الأولى: يوجد فروق في كل معنوية الجنس من مهارات القيادة الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية.

– الفرضية الفرعية الثانية: يوجد فروق معنوية تبعا لمتغير السن في كل من مهارات القيادة الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية.

– الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد فروق معنوية تبعا لمتغير الدرجة العلمية في كل من مهارات القيادة الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية.

– الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد فروق معنوية تبعا لمتغير المركز الوظيفي في كل من مهارات القيادة الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية.

<sup>1</sup>المرجع نفسه،ص 66.

– الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد فروق معنوية تبعا لمتغير الخبرة في كل من مهارات القيادة الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية.

-التعريف بأدوات الدراسة:

### ➤ المقابلة:

تتدرج المقابلة ضمن أدوات البحث العلمي، حيث استخدمتها الباحثة في جمع المعلومات من الأشخاص الذين يملكون هذه المعلومات والبيانات غير الموثقة في أغلب الأحيان، لذلك تم إجراء مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية في مؤسسة كوندور

### الملاحظة:

تعني في اللغة العربية النظر إلى الشيء وهي كلمة مشتقة من الفعل الثلاثي ؛ أما الملاحظة في البحث العلمي فهي مشاهدة الظاهرة محل الدراسة ، و في إطارها المتميز ووفق ظروفها الطبيعية، حيث يتمكن الباحث من مراقبة تصرفات وتفاعلات المبحوثين، ومن التعرف على أنماط وطرق معيشتهم ومشاكلهم اليومية.<sup>1</sup>

أي أنها ملاحظة مقصودة تسيير وفق الخطة المرسومة للبحث في إطار المنهج المتبع هدفها ينحصر في مشاهدة الجوانب الخاضعة للدراسة وتم ذلك عن طريق إجراء المقارنات واستخلاص النتائج.

### ➤ الاستبيان: <sup>2</sup>

الاستبيان كلمة مشتقة من الفعل استبان الأمر بمعنى أوضحه، والاستبيان هو التوضيح لهذا الأمر، إذن الاستبيان هو تلك "المجموعة من الأسئلة التي يحضرها الباحث ويعددها إعدادا محددًا وتسلم إلى الأشخاص المختارين لتسجيل إجاباتهم على صحيفة الاستبيان الواردة ثم إعادتهما ولقد التزمت الباحثة ببعض القواعد بخصوص إعداد وصياغة الاستبيان.

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2000، ص،174.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

## ثانيا: عرض مقياس ليكرت الرباعي

قامت الباحثة بالاستعانة بهذا المقياس ويتمثل في وضع علامة (x) مقابل كل سؤال يطرح ثم تجمع كل النقاط الخاصة بالإجابات. وذلك بعد التحليل المفاهيمي لفروض الدراسة وتحديد المعلومات المراد الحصول عليها.

## - تحديد الأبعاد التي تقيسها الإستبانة:

## 1. قسم 1: البيانات الشخصية :

أ. تحديد أبعاد الإستبانة الخاصة برؤساء و موظفين في شركة كوندور :

## القسم الأول: المتغيرات التصنيفية:

- الجنس : وله مستويان ذكر (أنثى).
- المركز الوظيفي الحالي وله مستويان (وظائف إدارية ووظائف تقنية)
- المستوى التعليمي :ولها ثلاث مستويات (ثانوي، ليسانس، ماجيستار، ماستر، دكتوراه).
- العمر : وله سبع مستويات (أقل من 30 سنة ، 30 أقل من 35 سنة ، 35 أقل من 40 سنة ، 40 أقل من 45 سنة ، 45 أقل من 50 سنة ، 50 أقل من 55 سنة ، 55 سنة فما أكثر).
- الخبرة في العمل:ولها أربع مستويات (أقل من 5 سنوات ،من 5 سنوات إلى 10 سنوات ،من 10 سنوات إلى 15 سنة).
- القسم الثاني: فيتناول محاور الدراسة الأساسية والمتعلقة بمحاولة مدى ارتباط مهارات القيادة الإدارية وأساليب القيادة الإدارية تسيير الموارد البشرية، وتم تقسيمه إلى محورين أساسيين الأول لدراسة مهارات القيادة الإدارية؛ أما الثاني تم التطرق إليه تحت عنوان وأساليب القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية.

واعتمدت الطالبة في تصميم الاستبيان، على سلم ليكرت الرباعي الأبعاد كمقياس للإجابة عن فقرات الاستبيان، والجدول (01) يوضح سلم ليكرت الرباعي الأبعاد ودرجات المقياس كما هي في الجدول أدناه:

الجدول رقم (01): درجات مقياس ليكرت الرباعي				
الدرجة	01	02	غير موافق	غير موافق بشدة

المصدر:

من اعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان.

ولتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الرباعي المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (4 - 1 = 3)، تم تقسيمه على أبعاد المقياس الأربعة للحصول على طول البعد أي (0.75 = 4/3)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة، إلى أقل قيمة في المقياس، وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى للبعد الأول وهكذا، كما يلي:

موافق بشدة: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ (01.00 - 01.75).

موافق: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ (01.75 - 02.50).

غير موافق: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ (02.50 - 03.25).

غير موافق بشدة: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ (03.25 - 04).

تم التطرق في فقرات الاستبيان الأول المعتمد للدراسة إلى المحاور المعتمدة في مهارات القيادة الادارية و اساليب القيادة الادارية في تسيير الموارد البشرية أي من الكل إلى الجزء من خلال تحديد محورين، تم ضمنهما صياغة العبارات التي تتداخل ضمنها مهارات القيادة الادارية وأساليب القيادة الادارية في تسيير الموارد البشرية في رؤساء وموظفين من شركة كوندور بولاية برج بوعرييج ؛ والجدول أدناه يلخص أهم عناصرها:

الجدول (02): استمارة استقصاء مهارات القيادة الإدارية أساليب القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية فيه تبين عدد الفقرات وعنوان محاورها			
الترتيب	عنوان المحور	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
01	بيانات شخصية	01 - 05	06
02	مهارات القيادة الإدارية	05 - 13	06
03	أساليب القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية	12 - 21	06
	المجموع	1 - 21	21

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان

• تحكيم الاستبانة:

للتأكد من أن فقرات الاستبانة تقيس ما وضعت من أجله فقد تم عرضها على الأستاذة المشرفة ذات الخبرة والاختصاص بجامعة محمد بوضياف -المسيلة-، حيث قامت بدراسة الاستبانة وتحكيم فقراتها وإبداء رأيها في مدى ملائمة العبارات لقياس الظاهرة محل الدراسة وصياغة العبارات بطريقة سلسلة واقترح ما تراه مناسباً.

كما تم عرضه على مجموعة من الأساتذة من أجل تحكيمه:

- السيدة فوزية شرقي دكتورة في العلوم السياسية والعلاقات الدولية بجامعة محمد بوضياف المسيلة.
- السيد عزوز غربي دكتور في العلوم السياسية والعلاقات الدولية بجامعة محمد بوضياف المسيلة.
- سامية فلتان باحثة في التسيير والعلوم الإدارية بجامعة العلوم والتكنولوجيا -بيجينينغ - الصين.

الفرع الثالث: التحليل الإحصائي:

تم المعالجة الإحصائية لمفردات الاستبيان المتعلق (مهارات القيادة الإدارية وأساليب القيادة الإدارية تسيير الموارد البشرية).

وذلك عن طريق الاعتماد على برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية النسخة. 21.0 (SPSS version.21.0) وذلك باستخدام للمعالجة الإحصائية :

- أ- حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة؛
- ب- الدراسة بغية ضبطها في جداول وتمثيلها بيانياً؛
- ت- إنجاز بعض الأشكال البيانية بواسطة برنامج الإكسل ن.2007 ( Excel Version ) ( 2007 نظراً للخصائص التي يحتوي عليها هذا البرنامج؛

ث- طريقة التتاسق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والقائمة على أساس تقدير معدل ارتباطات العبارات فيما بينها للاستبيان ككل لقياس الثبات (Reliability Statistics)<sup>1</sup>.

الجدول رقم (03): جدول يوضح ثبات الاستبيان عن طريق التتاسق الداخلي		
المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
مهارات القيادة الإدارية	08	,574
أساليب القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية	08	,839
الاستبيان ككل	16	,728

اختبار ثبات وصدق المقياس:

يستعمل معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستمارة، ويُقصد بثبات الاستمارة أنه إذا تم إعادة استعمالها على نفس العينة فإنها ستؤدي لنفس النتائج التي تم الحصول عليها، حيث كلما اقترب معامل ألفا كرونباخ من دل على ثبات الاستمارة وصلاحيته استعماله في الدراسة حيث قدر معامل ألفا كرونباخ ب (,728) أي أن أداة الاستبيان صادقة وثابتة.

المصدر: مخرجات برنامج الرزم الإحصائية (spss(21.0 من إعداد الطالبة.

### 03. صدق استبيان رقم (01) بطريقتين:

أ. الطريقة رقم (01): تم تقدير صدق هذا الاستبيان عن طريق تقديمها لمجموعة من محكمين.

ب. الطريقة رقم (02): تم حساب صدق هذا الاستبيان بطريقة التتاسق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ والقائمة على أساس تقدير معدل ارتباط العبارات فيما بينها للاستبيان ككل، حيث قدر معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبيان ككل (,728) أي أن أداة الاستبيان صادقة.

### • تحديد حدود الدراسة الميدانية:

تم تحديد الحدود المكانية للدراسة على مستوى شركة كوندور لولاية برج بوعرييج:

<sup>1</sup>سامية فلتان، المرجع السابق الذكر، ص 201.

• شركة كوندور.

2. الحدود الزمانية: يتراوح مجال الدراسة في الفترة الممتدة من بين 2018/2019؛ وذلك بغية حصرها والتحكم في عناصرها مجاليا وزمانيا وذلك بغية الوصول إلى نتائج واستنتاجات يمكن التوصل إلى وجود العلاقة الارتباطية بين مهارات القيادة الإدارية وأساليب القيادة في تسيير الموارد البشرية؛ كما تم إجراء الدراسة الميدانية في الأسبوع الثاني من شهر أبريل 2019.

1. تحديد مجتمع البحث والعينة:

لقد تم تحديد مجتمع البحث من (60) مبحوثا من شركة كوندور لولاية برج بوعريرج.

2. نوع العينة وطريقة اختيارها:

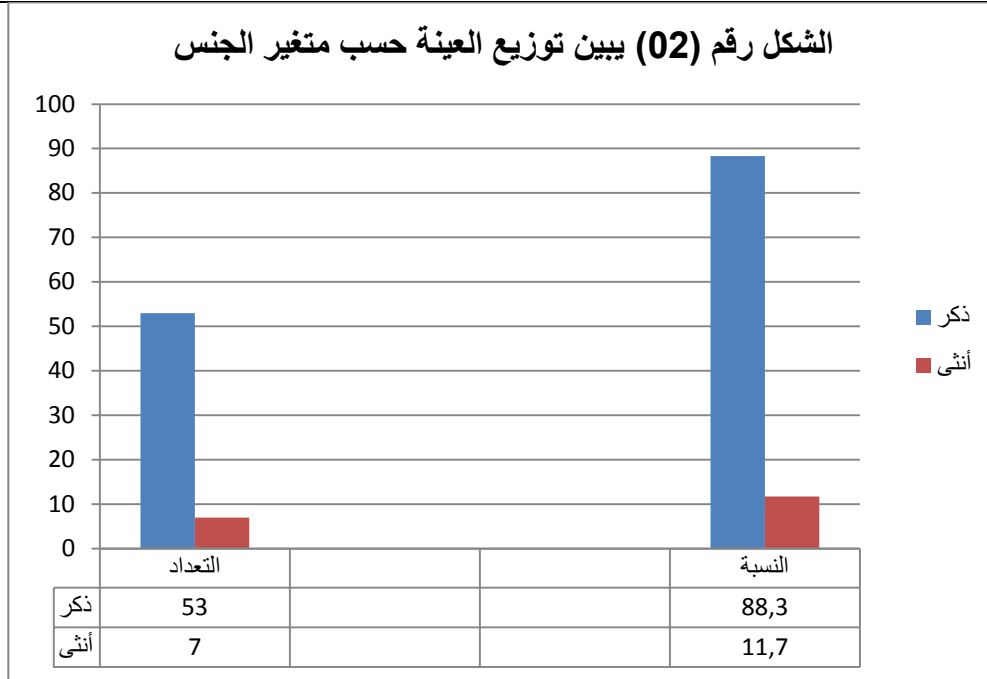
يتحدد اختيار العينة من خلال التدقيق الكامل في الموضوع محل الدراسة؛ لذلك الموضوع محل الدراسة حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية وتوزيع 60 استمارة تم استردادها تصنيفها وتبويبها.

أولا: الخصائص الديمغرافية:

سنحاول في هذا الجزء تحليل محاور بالمحور الأول المتضمن الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة من خلال إجاباتهم على الاستبيان وذلك كالتالي:

الجدول رقم (04) يبين توزيع العينة حسب متغير الجنس		
النسبة	التعداد	الجنس
88,3	53	ذكر
11,7	7	أنثى

المصدر: مخرجات برنامج الرزم الإحصائية (spss(21.0) من إعداد الطالبة.



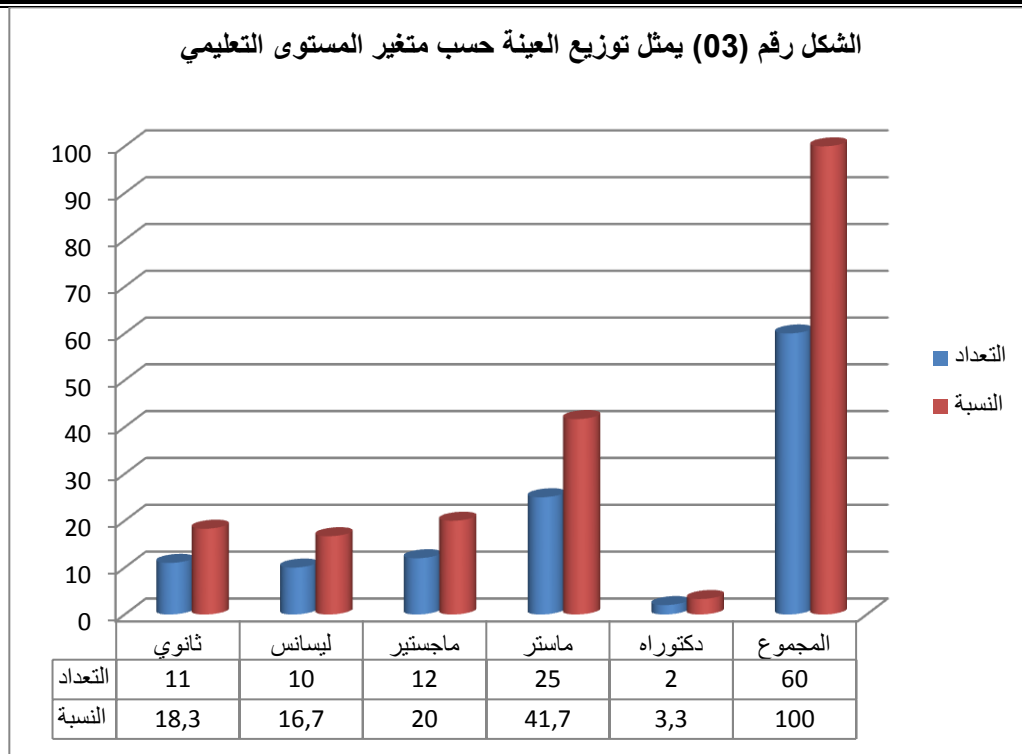
المصدر: مخرجات برنامج الرزم الإحصائية (spss(21.0) من إعداد الطالبة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والشكل البياني وحسب تعداد العينة وحسب العينة محل الدراسة التي قدرت ب (60)؛ نلاحظ أن فئة الذكور قدرت ب(53) أي بنسبة (88,3) في حين ان فئة الاناث منخفضة حيث تقدر (07) بنسبة (11,7).

الجدول رقم (05) يمثل توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التعداد	المستوى التعليمي
18,3	11	ثانوي
16,7	10	ليسانس
20	12	ماجستير
41,7	25	ماستر
3,3	2	دكتوراه
100	60	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج الرزم الإحصائية (spss(21.0) من إعداد الطالبة.

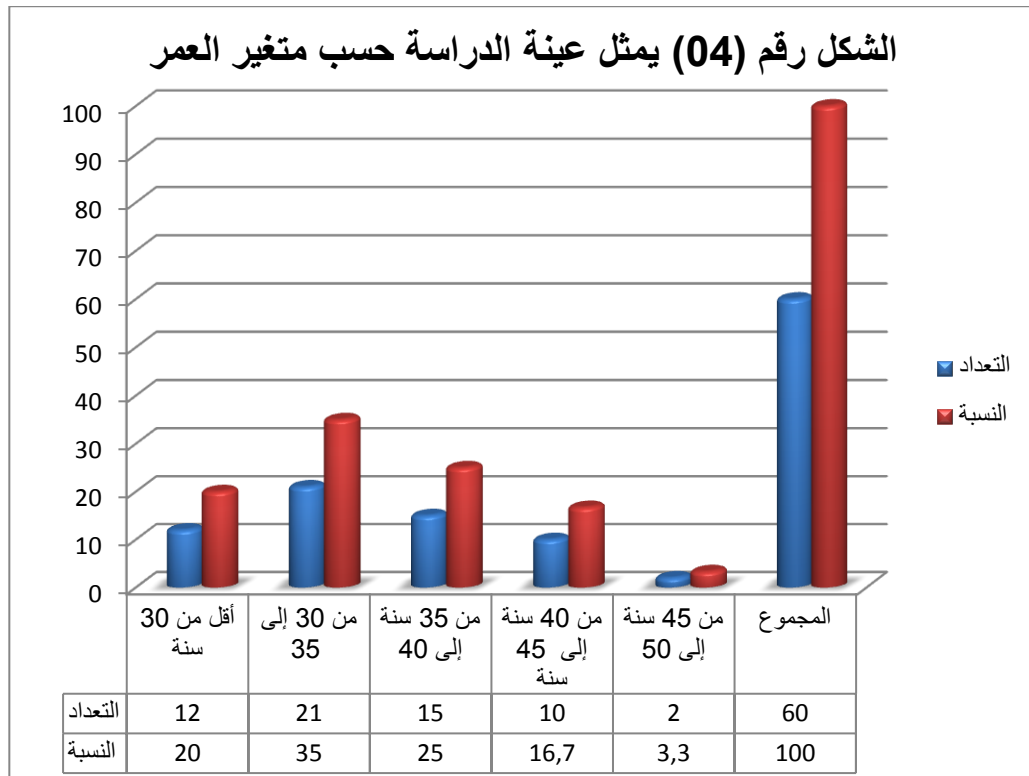


المصدر: مخرجات برنامج الرزم الإحصائية spss(21.0) من إعداد الطالبة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والشكل البياني أن تعداد العينة المتحصلة على درجة ثانوي تقدر ب(11) أي بنسبة(18,3)؛ والمتحصلين على درجة ليسانس بتعداد (10) أي بنسبة (16,7)؛ أما بالنسبة للمتحصلين على درجة الماجستير بتعداد (12) أي بنسبة (20)؛ أما درجة الماستر قدرت ب(25) أي بنسبة (41,7)؛ أما درجة الدكتوراه تقدر بتعداد (02) أي بنسبة (3,3).

الجدول رقم (06) يوضح توزيع العينة حسب متغير العمر		
النسبة	التعداد	العمر
20	12	أقل من 30 سنة
35	21	من 30 إلى 35
25	15	من 35 سنة إلى 40
16,7	10	من 40 سنة إلى 45 سنة
3,3	2	من 45 سنة إلى 50
100	60	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج الرزم الإحصائية (spss(21.0) من إعداد الطالبة.



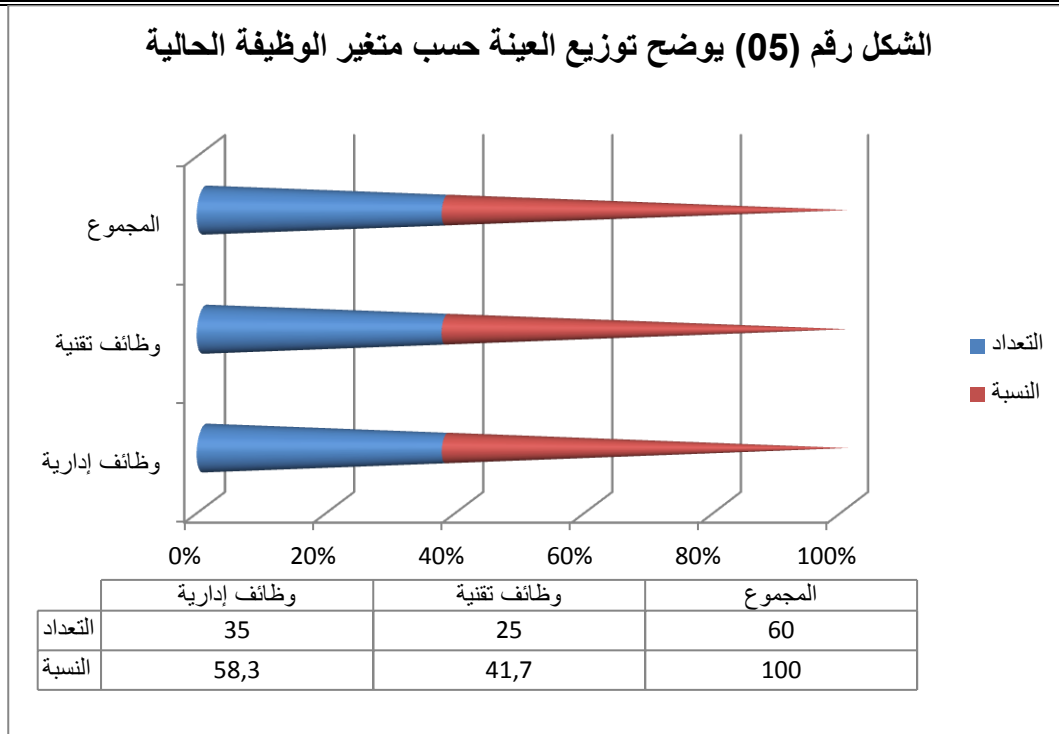
المصدر مخرجات برنامج الرزم الإحصائية (spss(21.0) من إعداد الطالبة.

نلاحظ من خلال الجدول (06) والشكل البياني (03) أن نسبة أقل من 30 سنة بتعداد 12 أي بنسبة (20)؛ أما الفئة من 30 إلى 35 تقدر بتعداد (21) أي بنسبة (35)؛ والفئة من 35 إلى 40 سنة تقدر بتعداد (15) أي بتعداد (25) أما الفئة من 40 إلى 45 سنة تقدر بتعداد (10) بنسبة (16,7)؛ أما الفئة من 45 إلى 50 سنة تقدر بتعداد (2) أي بنسبة (3,3) %.

الجدول رقم(07) يمثل توزيع العينة حسب متغير الوظيفة الحالية

الوظيفة الحالية	التعداد	النسبة
وظائف إدارية	35	58,3
وظائف تقنية	25	41,7
المجموع	60	100

المصدر مخرجات برنامج الرزم الإحصائية (spss(21.0) من إعداد الطالبة.



المصدر مخرجات برنامج الرزم الإحصائية (spss(21.0) من إعداد الطالبة.

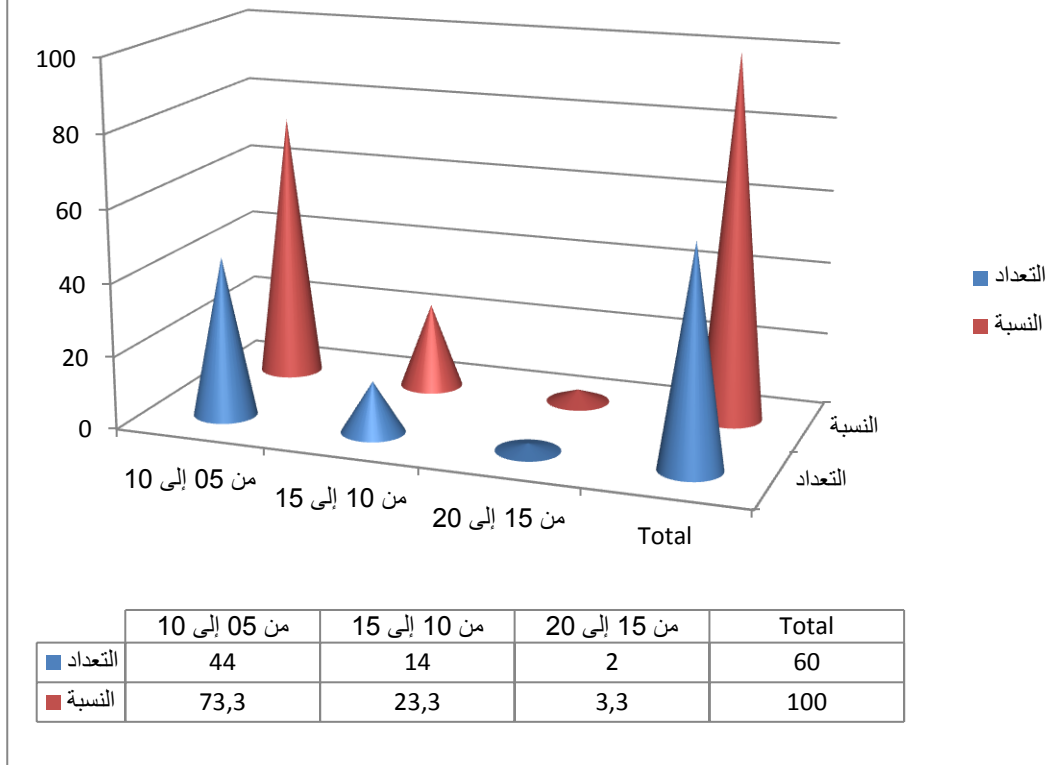
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والشكل أعلاه أن الوظائف الإدارية قدر تعدادها (35) فردا أي بنسبة (58,3%)؛ أما الوظائف التقنية تقدر بتعداد (25) أي بنسبة (41,7%).

الجدول رقم (08): يوضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة في العمل

النسبة	التعداد	الخبرة في العمل
73,3	44	من 05 إلى 10
23,3	14	من 10 إلى 15
3,3	2	من 15 إلى 20
100	60	Total

المصدر مخرجات برنامج الرزم الإحصائية (spss(21.0) من إعداد الطالبة.

الشكل رقم (06) يوضح توزيع العينة حسب مستوى الخبرة في العمل



المصدر مخرجات برنامج الرزم الإحصائية (spss(21.0 من إعداد الطالبة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(08) والشكل البياني حسب مستوى الخبرة في العمل من 05 إلى 10 سنة تقدر بتعداد (44) فردا أي بنسبة (73,3%)، أما الفئة من 10 إلى 15 سنة تقدر بتعداد (14) أي بنسبة (23,3%)؛ أما الفئة من 15 إلى 20 سنة تقدر ب(02) فرد أي بنسبة (3,3%).

### المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

تم توزيع إجابات العينة حول التساؤل الرئيسي: ما هي تصورات المبحوثين من رؤساء وموظفين من شركة كوندور بولاية برج بوعرييج؟، وذلك عن طريق طرح الفرضية الرئيسية، إذ تم تحليل جميع متغيرات الدراسة وفقا لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات الواردة في الاستبيان بواسطة التحليل الوصفي، حيث احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم ترتيبها تنازليا حسب أهميتها النسبية استنادا لقيمة المتوسط الحسابي، مع الأخذ بعين

الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة، وعليه اعتمد الباحث على المعيار التالي لتفسير البيانات:

الجدول رقم(09): يحدد معيار التفسير حسب المتوسط الحسابي	
المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة المتوسط الحسابي
3.5 فما فوق	مرتفع
3.49 - 2.5	متوسط
1 - 2.49	منخفض

المصدر:الجدول من إنجاز الطالبة

فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للعبارات أكبر أو يساوي من (3.5) فيكون مستوى تقدير أفراد مجتمع الدراسة مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5 - 3.49) فإن مستوى تقدير أفراد مجتمع الدراسة يكون متوسطاً، و إذا كان المتوسط الحسابي(2.49) فما دون فإن مستوى تقدير أفراد مجتمع الدراسة يكون منخفضاً.

أ. توزيع إجابات العينة نحو محوري مهارات القيادة الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية من الإستبانة:

الفرع الأول: ما هي تصورات المبحوثين من رؤساء وموظفين من شركة كوندور بولاية برج بوعرييج؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول من خلال معالجة (16)عبارة ، وذلك حسب تصورات المبحوثين من رؤساء و موظفين شركة كوندور بولاية برج بوعرييج كما هو مبين في الجدول رقم (11):

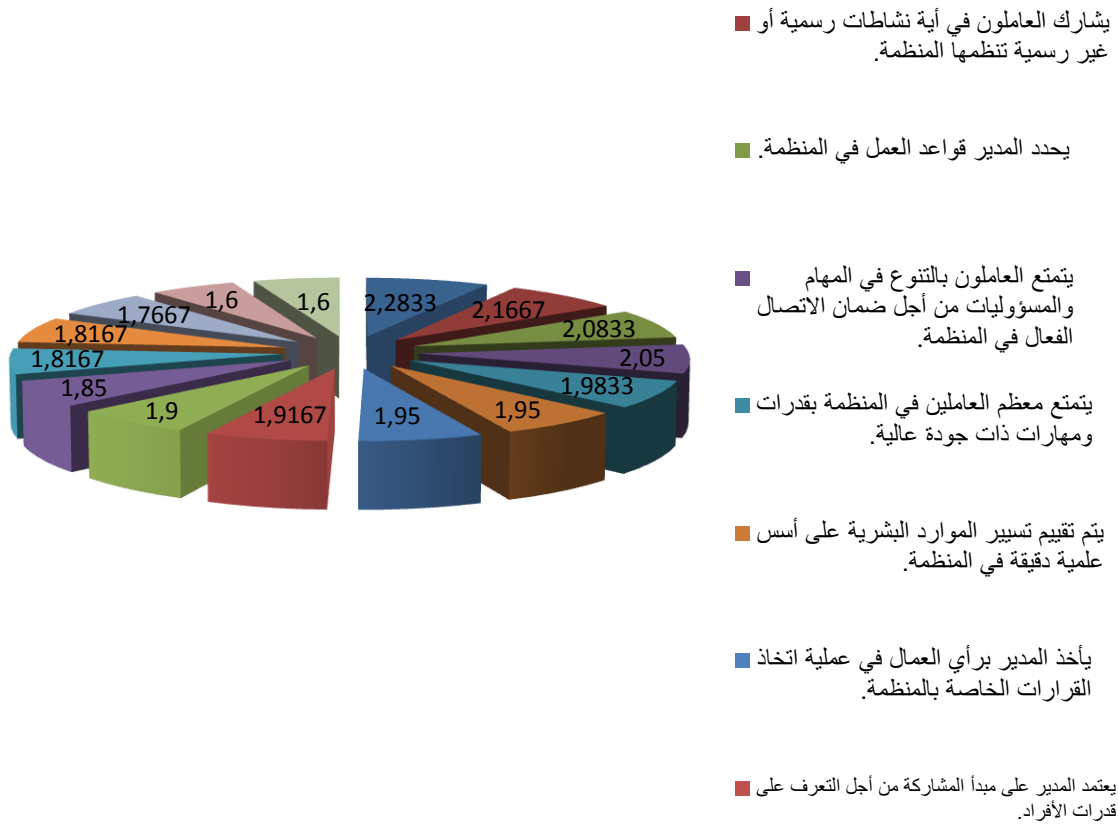
الجدول رقم (10): يوضح ترتيب عبارات استبيان مهارات القيادة الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية حسب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري حسب أفراد عينة الدراسة.

الرقم	ترتيب العبارات	التعداد	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار
1	يتناسب الأجر الذي يتقاضاه العامل مع الجهد الذي يبذله.	60	12	2,2833	0,76117	متوسط
2	يشارك العاملون في أية نشاطات رسمية أو غير رسمية تنظمها المنظمة.	60	13	2,1667	0,66808	متوسط
3	يحدد المدير قواعد العمل في المنظمة.	60	01	2,0833	0,49717	متوسط
4	يتمتع العاملون بالتنوع في المهام والمسؤوليات من أجل ضمان الاتصال الفعال في المنظمة.	60	15	2,05	0,59447	متوسط
5	يتمتع معظم العاملين في المنظمة بقدرات ومهارات ذات جودة عالية.	60	06	1,9833	0,81286	ضعيف
6	يتم تقييم تسيير الموارد البشرية على أسس علمية دقيقة في المنظمة.	60	16	1,95	0,7903	ضعيف
7	يأخذ المدير برأي العمال في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة.	60	02	1,95	0,56524	ضعيف
8	يعتمد المدير على مبدأ المشاركة من أجل التعرف على قدرات الأفراد.	60	04	1,9167	0,69603	ضعيف
9	يحاول المدير فهم سلوكيات الأفراد وتوجيههم.	60	03	1,9	0,60226	ضعيف
10	تستقطب المنظمة الأفراد الذين يملكون مهارات وخبرات في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل مناصب إدارية مهمة.	60	09	1,85	0,63313	ضعيف
11	تهتم المؤسسة بإشراك العاملين في دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم ومعارفهم التسييرية حسب متطلبات العصر.	60	11	1,8167	0,70089	ضعيف
12	يتحمل العامل مسؤولية تصرفاته ضمن نطاق العمل.	60	14	1,8167	0,65073	ضعيف
13	يعبر المدير أهمية كبيرة لعملية تدريب الموظفين من أجل اكتساب المهارات العلمية وتحقيق تسيير ذو جودة عالية.	60	10	1,7667	0,72174	ضعيف
14	مهارات المدير الفنية والإنسانية والفكرية وحتى التنظيمية تساعد على بلوغ الأهداف وزيادة الإنتاجية.	60	05	1,7667	0,53256	ضعيف
15	تساهم الحوافز المادية والمعنوية في استقرار المناخ الوظيفي.	60	07	1,6	0,71781	ضعيف
16	تؤثر معايير الرقابة المشددة من قبل المدير على العاملين في تدني مستوى المنظمة.	60	08	1,6	0,55845	ضعيف

المصدر مخرجات برنامج الرزم الإحصائية (spss(21.0) من إعداد الطالبة.

الشكل رقم (07) يوضح ترتيب عبارات الاستبيان مهارات القيادة الإدارية وأساليب القيادة الإدارية يتناسب الأجر الذي يتقاضاه العامل مع الجهد الذي يبذله.

في تسيير الموارد البشرية



المصدر مخرجات برنامج الرزم الإحصائية (spss(21.0 من إعداد الطالبة.

تشير البيانات في الجدول (10) أعلاه أن المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين من الموظفين بشركة كوندور لولاية برج بوعرييج نحو مؤشري (مهارات القيادة الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية) جاء مستوى عبارتها متوسط من العبارات حسب تسلسل أهميتها من (12،13،01،15)؛ أما العبارات ذات المستوى الضعيف فكانت بالترتيب التالي (06،16،02،04،03،09،11،14،10،05،07،08).

يشير الجدول أعلاه أن العبارة رقم (12) احتلت المرتبة الأولى التي تنص على " يتناسب الأجر الذي يتقاضاه العامل مع الجهد الذي يبذله" بمتوسط حسابي (2,2833) وانحراف معياري (0,76117)، تليها العبارة (13) جاءت في المرتبة الثانية التي نصت على "يشارك

العاملون في اية نشاطات رسمية او غير رسمية تنظمها المنظمة" بمتوسط حسابي (2,1667) وانحراف معياري (0,66808)؛ ثم تليها العبارة رقم (01) بالمرتبة الثالثة التي تنص على "يحدد المدير قواعد العمل في المنظمة"، بمتوسط حسابي (2,0833) وانحراف معياري (0,49717)، ثم المرتبة الرابعة ذات الترتيب (15) التي تنص على "يتمتع العاملون بالتنظيم والتنسيق في المهام والمسؤوليات من اجل ضمان الأداء الفعال في المنظمة" بمتوسط حسابي (2,05) وانحراف معياري (0,59447)، أما المرتبة الخامسة فكانت للعبارة رقم (06) التي تتضمن " يتمتع معظم العاملين في المنظمة بقدرات ومهارات ذات جودة عالية بمتوسط حسابي (1,9833) وانحراف معياري (0,81286)، ثم تليها العبارة رقم (16) ذات المرتبة السادسة والتي تنص على " يتم تقييم تسيير الموارد البشرية على أسس علمية دقيقة في المنظمة" بمتوسط حسابي (1,95) وانحراف معياري قدر ب (0,7903)، ثم المرتبة السابعة للعبارة رقم (02) " يأخذ المدير برأي العمال في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة" بمتوسط حسابي (1,95) وانحراف معياري (0,56524)؛ أما المرتبة الثامنة رقم (04) " يعتمد المدير على مبدأ المشاركة من اجل التعرف على قدرات الأفراد بمتوسط حسابي (1,91) وانحراف معياري (0,69603)، ثم المرتبة التاسعة للعبارة رقم (03) التي تنص على " يحاول المدير فهم سلوكيات الأفراد وتوجيههم" بمتوسط حسابي (1,90) وانحراف معياري (0,60226)، المرتبة العاشرة للعبارة رقم (09) تنص على " تستقطب المنظمة الأفراد الذين يملكون مهارات وخبرات في المجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل مناصب ادارية مهمة" بمتوسط حسابي (1,85) وانحراف معياري (0,63313)، أما المرتبة الحادية عشر للعبارة رقم (11) تنص على " تهتم المؤسسة بإشراك العاملين في دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم ومعارفهم التسييرية حسب متطلبات العصر" بمتوسط حسابي (1,8167) وانحراف معياري (0,70089)، والمرتبة الثانية عشر للعبارة (14) تنص على " يتحمل العامل مسؤولية تصرفاته ضمن نطاق العمل" بمتوسط حسابي (1,8167) وانحراف معياري (0,65073)، والمرتبة (13) للعبارة رقم (10) يعبر المدير اهمية كبيرة لعملية تدريب الموظفين من أجل اكتساب المهارات العلمية وتحقيق تسيير

ذو جودة عالية بمتوسط حسابي (1,7667) وانحراف معياري (0,72174)، والمرتبة أربعة عشر للعبارة (05) والتي تنص على مهارات المدير الفنية والإنسانية والفكرية وحتى التنظيمية تساعد على تسيير الموارد البشرية"، بمتوسط حسابي (1,7667) وانحراف معياري (0,53256)، أما المرتبة الخامسة عشر للعبارة (07) تساهم الحوافز المادية في استقرار المناخ الوظيفي " بمتوسط حسابي (1,60) وانحراف معياري (0,71781)، وفي المرتبة الأخيرة العبارة رقم (08) التي تنص على "تؤثر معايير الرقابة من قبل المدير على العاملين في تدني مستوى أداء المورد البشري في المنظمة" بمتوسط حسابي (1,60) وانحراف معياري (0,55845).

من خلال ما سبق أن شركة كوندور بولاية برج بوعرييج وحسب تصورات المبحوثين من موظفيها ان الشركة تعمل على تشجيع مهارات القيادة الإدارية من خلال اشراك العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للشركة.

كما أن العاملين في شركة كوندور حسب الجدول أعلاه قد أجابوا أن الأجر يتناسب مع الجهد الذي يبذله داخل الشركة وهذا راجع إلى أن شركة كوندور تابعة للقطاع الخاص وتسعى إلى الربح، لذلك تستقطب الشركة الأفراد ذوي الكفاءة والخبرة في الكثير من المجالات الإدارية والتقنية.

### المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

طرحت الدراسة الحالية فرضيتين رئيسيتين صاغتهما الباحثة من واقع المتغيرات الأساسية في هذه الدراسة في ضوء المعطيات الميدانية والدراسية التي تم تناولها في الفصول السابقة، وتبحث هذه الفرضيات بالتحليل والدراسة عن الاجابات للأسئلة التي أثارها الباحثة، وتحديدًا الأسئلة المتعلقة بالشق الميداني والتي تم صياغتها كما يلي:

الفرضيات الفرعية الخاصة بالشق الميداني:

- الفرضيات الخاصة بالشق الميداني :

-الفرضية الرئيسية الأولى :لا يوجد علاقة ارتباطية بين مهارات القيادة الادارية وأساليب القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية حسب تصورات المبحوثين من رؤساء وموظفين إداريين بمؤسسة كوندور .

– نصت الفرضية الرئيسية الأولى لهذه الدراسة على: "لا توجد علاقة ارتباطية بين مهارات القيادة الادارية وأساليب القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية حسب تصورات المبحوثين من رؤساء وموظفين إداريين ورؤساء بمؤسسة كوندور". وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم ( 11 ) : يوضح العلاقة بين مهارات القيادة الادارية وأساليب القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية.			
القرار	مهارات القيادة الادارية		
الارتباط غير دال إحصائيا	,024	معامل الارتباط سبيرمان (Rho de Spearman)	أساليب القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية
	,856	مستوى الدلالة	
	60	حجم العينة	

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان بواسطة برنامج الرزم الإحصائية النسخة 21.0 من إنجاز الطالبة.

-من خلال الجدول رقم (11) ، أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط سبيرمان ( Rho de Spearman ) بين أفراد عينة الدراسة في درجاتهم على مهارات القيادة الادارية وأساليب القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية، ودرجاتهم حول المحور الأول مهارات القيادة الادارية بلغ (0,024) ، وهي قيمة موجبة، غير أنّ نتيجة هذا الارتباط جاءت غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0,05) ، ومنه نستطيع القول بأنه تم قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي نتوصل إلى رفض الفرضية الرئيسية الأولى للبحث القائلة: يوجد علاقة ارتباطية بين مهارات القيادة الادارية وأساليب القيادة الإدارية في تسيير

الموارد البشرية حسب تصورات المبحوثين رؤساء وموظفي اداريين بمؤسسة كوندور. ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. وربما تعود هذه النتيجة إلى المجتمع الاحصائي المتكون من (53) فردا من الرجال و (07) من النساء أي يوجد علاقة ارتباطية لكن ضعيفة جدا وذلك بالنظر إلى مجتمع العينة كما ذكرنا سابقا وبالتعليل على ما سبق ذكره نجد أن النساء أقل عددا من الرجال على مستوى العينة.

كما أن نسبة النساء قدرت ب(11,7%) في مقابل (88,3%) رجال هذا ما أدى إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين مهارات القيادة الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية.

و بالرجوع الى المقابلة مع السيد رئيس مصلحة الموارد البشرية\* نجد أن المناخ الوظيفي يؤثر على اداء العاملين وهذا يؤدي الى تدني مستوي أداء العامل ،و كذلك تؤثر الرقابة المشددة من قبل المدير على العاملين وبالرجوع للجدول رقم (11)، نجد أن العبارات التي جاءت غير ارتباطية وذلك حسب مؤشرات العبارات التالية :

في العبارة رقم خمسة "يتمتع معظم العاملين في المنظمة بقدرات ومهارات ذات جودة عالية" بمتوسط حسابي 1,9833 بمؤشر ضعيف .

في العبارة تسعة "يحاول المدير فهم سلوك الافراد وتوجيههم" بمتوسط حسابي 1,9 بمؤشر ضعيف .

في العبارة رقم ستة عشر "تؤثر معايير الرقابة المشددة من قبل المدير على العاملين في تدني مستوى المنظمة" بمتوسط حسابي 1,6 بمؤشر ضعيف .

وهذا ما ينفي الفرضية الاولى في الشق الميداني

\* مقابلة مع السيد عبد السلام علي، رئيس مصلحة الموارد البشرية، يوم 07-04-2019، على الساعة 10:00، بمقر شركة كوندور ولاية برج بوعرييج، أنظر الملحق رقم (02).

2. الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة مهارات القيادة الادارية وأساليب القيادة الادارية في تسيير الموارد البشرية حسب تصورات المبحوثين من موظفين إداريين ورؤساء (الجنس، السن، الدرجة العلمية، المركز الوظيفي، الخبرة).

2 . 1 . الفرضيات الفرعية: وتضم هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية كما يلي:

-الفرضية الفرعية الاولى : يوجد فروق معنوية تبعا لمتغير الجنس في كل من مهارات

القيادة الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية.

الجدول (12) يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في كل من مهارات القيادة الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية تبعا لمتغير الجنس						
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المبعات	F	مستوى الدلالة	
مهارات القيادة الإدارية	داخـل المجموعات	1	34,473	5,827	0,019	
	ما بين المجموعات	58	5,916		غير دال	
	الكلـي	59				
أساليب التسيير الفعال للموارد البشرية	داخـل المجموعات	1	3,883	0,265	0,608	
	ما بين المجموعات	58	14,633		غير دال	
	الكلـي	59				

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان بواسطة برنامج الرزم الإحصائية النسخة 21.0 من إنجاز الطالبة.

من خلال الجدول أعلاه رقم (12) نلاحظ أن قيمة اختبار الفرق (F) "تحليل التباين الأحادي بلغت (5,827) بالنسبة لأفراد عينة الدراسة على المحور الثاني مهارات القيادة الإدارية، أما بالنسبة للمحور الثالث أساليب التسيير الفعال للموارد البشرية (265, ) نلاحظ أن القيمة الاولى دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) وهي طفيفة، غير أن القيمة الثانية غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في محوري الاستبانة تبعا لمتغير الجنس. وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة (0.05).

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد فروق معنوية في متغير السن في كل من مهارات القيادة الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية.

الجدول (13) يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في كل من مهارات القيادة الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية تبعا لمتغير السن						
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	
مهارات القيادة الإدارية	داخـل المجموعات	4	4,166	0,635	0,64	
	ما بين المجموعات	55	6,562		غير دال	
	الكلـي	59				
أساليب التسيير الفعال للموارد البشرية	داخـل المجموعات	4	10,464	0,71	0,589	
	ما بين المجموعات	55	14,741		غير دال	
	الكلـي	59				

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان بواسطة برنامج الرزم الإحصائية النسخة 21.0 من إنجاز الطالبة.

وكلا القيمتان غير دالتان إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,05$ )، وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة.

من خلال الجدول أعلاه رقم (13) نلاحظ أن قيمة اختبار الفرق (F) "تحليل التباين الأحادي" بلغت (0,635) بالنسبة لأفراد عينة الدراسة على المحور الثاني مهارات القيادة الإدارية، أما بالنسبة للمحور الثالث أنماط التسيير الفعال للموارد البشرية (0,71) نلاحظ أن القيمة الأولى دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) وهي طفيفة، غير أن القيمة الثانية غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في محوري الاستبانة تبعا لمتغير السن. وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة (0.05).

-الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد فروق معنوية تبعا لمتغير الدرجة العلمية في كل من مهارات القيادة الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية.

الجدول (14) يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في كل من مهارات القيادة الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية تبعا لمتغير الدرجة العلمية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
مهارات القيادة الإدارية	داخل المجموعات	4	5,178	0,798	0,532
	ما بين المجموعات	55	6,489		غير دال
	الكلي	59			
أساليب التسيير الفعال للموارد البشرية	داخل المجموعات	4	3,169	0,207	0,933
	ما بين المجموعات	55	15,271		غير دال
	الكلي	59			

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان بواسطة برنامج الرزم الإحصائية النسخة 21.0 من إنجاز الطالبة.

وكلا القيمتان غير دالتان إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,05$ )، وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة.

من خلال الجدول أعلاه رقم (14) نلاحظ أن قيمة اختبار الفرق (F) "تحليل التباين الأحادي" بلغت (0,798) بالنسبة لأفراد عينة الدراسة على المحور الثاني مهارات القيادة الإدارية، أما بالنسبة للمحور الثالث أساليب التسيير الفعال للموارد البشرية (0,207) نلاحظ أن القيمة الأولى دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) وهي طفيفة، غير أن القيمة الثانية غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في محوري الاستبانة تبعا لمتغير الدرجة العلمية. وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة (0.05).

-الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد فروق معنوية تبعا لمتغير المركز الوظيفي في كل من مهارات القيادة الإدارية و أساليب القيادة الادارية في تسيير الموارد البشرية.

الجدول (15) يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في كل من مهارات القيادة الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية تبعا لمتغير المركز الوظيفي						
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	
مهارات القيادة الإدارية	داخل المجموعات	1	5,554	0,866	0,356	
	ما بين المجموعات	58	372,05		غير دال	
	الكلي	59	377,6			
أساليب التسيير الفعال للموارد البشرية	داخل المجموعات	1	21	1,465	0,231	
	ما بين المجموعات	58	831,6		غير دال	
	الكلي	59	852,6			

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان بواسطة برنامج الرزم الإحصائية النسخة 21.0 من إنجاز الطالبة.

وكلا القيمتان غير دالتان إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,05$ )، وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة.

من خلال الجدول أعلاه رقم (15) نلاحظ أن قيمة اختبار الفرق (F) "تحليل التباين الأحادي" بلغت (0,866) بالنسبة لأفراد عينة الدراسة على المحور الثاني مهارات القيادة الإدارية، أما بالنسبة للمحور الثالث أساليب التسيير الفعال للموارد البشرية (1,465) نلاحظ أن القيمة الاولى دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) وهي طفيفة، غير أن القيمة الثانية غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في محوري الاستبانة تبعا لمتغير المركز الوظيفي. وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة (0.05).

-الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد فروق معنوية تبعا لمتغير الخبرة في كل من مهارات

القيادة الإدارية وأساليب القيادة الإدارية تسيير الموارد البشرية.

الجدول (16) يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في كل من مهارات القيادة الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية تبعا لمتغير الخبرة في العمل						
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	
مهارات القيادة الإدارية	داخل المجموعات	2	0,25	0,038	0,963	
	ما بين المجموعات	57	6,616		دال	
	الكلي	59				
أساليب التسيير الفعال للموارد البشرية	داخل المجموعات	2	78,079	6,39	0,003	
	ما بين المجموعات	57	12,218		دال	
	الكلي	59				

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان بواسطة برنامج الرزم الإحصائية النسخة 21.0 من إنجاز الطالبة.

\*. الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.05 (للطرف الواحد).

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان بواسطة برنامج الرزم الإحصائية النسخة 21.0 من إنجاز الطالبة.

من خلال الجدول أعلاه رقم (16) نلاحظ أن قيمة اختبار الفرق (F) "تحليل التباين الأحادي" بلغت (0,038)، بالنسبة لأفراد عينة الدراسة على استبيان مهارات القيادة الإدارية، أما بالنسبة لاستبيان أساليب التسيير الفعال للموارد البشرية.

(6,390) نلاحظ أن القيمة الأولى غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، أما الثانية فهي دالة إحصائية وبالتالي يمكن القول بأنه توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في محوري الاستبانة تبعا لمتغير الخبرة.

وبما أن اختبار الدلالة الإحصائية (F) لا يحدد لصالح من الفروق في حالة ما إذا كانت الفروق دالة كما في هذه الحالة فإننا نلجأ إلى استخدام معامل (LSD) وهذا لتحديد لصالح من الفروق حيث نلاحظ أن متوسط الفروق بالنسبة لأفراد عينة الدراسة من المحور الثالث لاستبانة الدراسة " مهارات القيادة الإدارية وأساليب التسيير الفعال للموارد البشرية" كانت لصالح

الأفراد الذين تراوحت خبرتهم المهنية بين ( من 10 إلى 15 سنوات ) و ( من 05 إلى 10 سنوات ) هذا يدل ان التسيير مرتبط بالخبرة في العمل ضمن الفئتين السابقتين أي ان الفرق واضح حيث انه راجع الى سنوات الخبرة لدى العاملين الذي قدر ب 0,639 ضمن محور اساليب تسيير للموارد البشرية.

### خلاصة استنتاجات الفصل

قمنا في هذا الفصل بدراسة العلاقة بين مهارات القيادة الادارية وأساليب القيادة الادارية في تسيير الموارد البشرية في مؤسسة كوندور ببرج بوعريرج حيث وزعت الاستمارة على عينة مختارة وزعت على رؤساء وموظفي في مؤسسة كوندور برج بوعريرج

حيث حاولنا في هذا الفصل بإبراز اهم حيثيات التي تتضمنها المناقشة المنهجية

كما تحديد الدراسة في موضوعا البحث وبعدها نجيب عن مختلف التساؤلات وكذا فرضيات الدراسة المستمدة الاشكالية

كما تم الاعتماد على استبيان (مهارات القيادة الادارية وأساليب القيادة الادارية في تسيير الموارد البشرية ) لمؤسسة كوندور بالاضافة الي المقابلة والملاحظة كادوات مساعدة علي التحليل .

وتوصلنا من خلال الدراسة الاحصائية انها لاتوجد علاقة بين مهارات القيادة الادارية واساليب القيادة الادارية في تسيير الموارد البشرية لكن علي الرغم من ذلك تم ملاحظة وجود علاقة ضعيفة بين متغيرات الدراسة ضمن مجتمع البحث

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لاتوجد علاقة ارتباطية بين مهارات القيادة الادارية وأساليب القيادة الادارية في تسيير الموارد البشرية في مؤسسة كوندور

**الفرضية الرئيسية الثانية :** لايوجد فروق ذات دلالة احصائية بين افراد عينة الدراسة في مهارات القيادة الادارية وأساليب القيادة الادارية في تسيير الموارد البشرية حسب تصورات المبحوثين من رؤساء وموظفي بمؤسسة كوندور برج بوعريرج تبعا لمتغيرات (الجنس،السن،الدرجة العلمية، المركز وظيفي ) .

اما الفرضية الفرعية الخامسة: جاءت دالة يوجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوي الدلالة تبعا لمتغير الخبرة 0,05.

هذا يعني ان هناك لاتوجد علاقة بين مهارات القيادة الادارية وأساليب القيادة الادارية في تسيير الموارد البشرية ,بمؤسسة كوندور برج بوعريريج نستنتج من خلال ما سبق انه لاتوجد علاقة ارتباطية بين المهارات القيادية وأساليب القيادة الادارية في تسيير الموارد البشرية وذلك لأسباب عدة من بينها نقص قنوات الاتصال التي تربط بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤثر علي عملية تسيير الموارد البشرية بشكل فعال ويؤثر علي جودة العمليات الادارية.

الخاصة

تناولت الدراسة من خلال فصولها السابقة (سواء ما تعلق بالجانب النظري أو الميداني)، دور القيادة الإدارية في التسيير الفعال للموارد البشرية، حيث يعتبر وجود قيادة إدارية كفئة مهما جدا في عملية التسيير. وهو ما عزي بالكثير من الباحثين والمفكرين للاهتمام بمفهوم القيادة الإدارية والبحث عن دورها في تسيير حياة المنظمات، مؤكدين أن القيادة الجيدة هي التي تنعكس بشكل كبير على المنظمة وتستطيع أن تحقق أهدافها، والقائد الإداري الكفاء هو الذي يشجع الموظفين على المشاركة والاجتماع، إلى جانب عمله على التوجيه والتنسيق والتخطيط والرقابة داخل التنظيم.

وتتوقف فعالية القيادة الإدارية في تسيير المورد البشري على مدى مواكبتها للتطورات وقدرتها على التعاطي مع متطلبات العصر من جهة، ومدى قدرتها في التأثير على المرؤوسين وتوجيه نشاطاتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى.

ومن خلال البحث في مدى وجود علاقة بين القيادة الإدارية وفعالية تسيير الموارد البشرية، توصلنا إلى الإجابة على الإشكال المطروح عن مدى إرتباطية كلا المتغيرين (القيادة الإدارية، فعالية تسيير الموارد البشرية) (مهارات القيادة الإدارية وأساليب القيادة الادارية في تسيير الموارد البشرية)، من جانبين:

فعلى مستوى الجانب النظري، نجد أن الباحثين متفقون على العلاقة الإرتباطية بين القيادة الإدارية وفعالية تسيير الموارد البشرية، ويظهر ذلك في ما تقدم من دراسة مفاهيمية ونظرية للمفهومين.

أما على مستوى الدراسة الميدانية، فقد أكدت النتائج على عدم وجود علاقة بين مهارات القيادة الادارية وأساليب القيادة الادارية في تسيير الموارد البشرية. وسيتم التطرق إلى أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة النظرية والميدانية:

### الدراسة النظرية :

#### نتائج الفرضية الرئيسية :

1) من خلال الدراسة النظرية والمفاهيمية لمتغيرات الدراسة نستنتج أن القيادة الإدارية الديمقراطية أحد اهم الأنماط الاساسية التي تحقق التسيير الفعال للموارد البشرية في المؤسسة، ويؤدي وجودها

إلى إدارة كفاءة وفعالة في تقديم الخدمات للعملاء والمواطنين، فهذا النمط من القيادة يعتبر ناجحاً على المستوى النظري، كما أنها مؤشر هام في العملية الإدارية الذي بموجبه يتحقق مبدأ مشاركة العاملين وهذا ما اثبتته الفرضيات الرئيسية من الشق النظري.

## (2) الدراسة الميدانية:

### نتائج الفرضية الرئيسية الأولى:

لقد حاولنا من خلال الدراسة الميدانية إبراز أهم العناصر التي تتضمنها الاجراءات التطبيقية بدء بالدراسة الاستطلاعية، يلي ذلك عرض المناقشة المنهجية للدراسة الميدانية، وتم عن طريقها تحديد أهم الأدوات المستند عليها لتمكيننا من الاجابة على مختلف التساؤلات التي تم طرحها، وكذا محاولة إثبات أو نفي فرضياتها المنبثقة من مضمون إشكالية موضوع البحث.

وكان الهدف من وراء ذلك هو محاولة إيجاد العلاقة بين المتغير التابع "تسيير الموارد البشرية والمتغير المستقل وهو القيادة الإدارية " على مستوى مؤسسة كوندور بولاية برج بوعريريج . بالإضافة لمحاولة إثبات فرضيات البحث المتعلقة ب (مهارات القيادة الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية)، ومدى تطبيق هذه الدراسة على مستوى هذه المؤسسة.

واقترنت دراستنا بالأدوات الإحصائية، والمتمثلة في برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( spss version 21.0 )، وهذا بغية تفسير العلاقات القائمة بين المفردات المبحوثة قصد كشف العوامل المتحكمة فيها، وارتبطت كل الأدوات المنهجية بحدود الإشكالية من حيث المجال المكاني والزمني وتحديد مجتمع البحث.

وقد تم التوصل من خلال الدراسة الميدانية إلى عدم وجود علاقة بين مهارات القيادة الادارية وأساليب القيادة الادارية في تسيير الموارد البشرية؛ ويظهر ذلك في مجموعة المشاكل والتحديات التي تواجه شركة كوندور على المستوى الداخلي والخارجي.

فعلى المستوى الداخلي نجد أن قلة الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين وجمود العلاقة في ما بينهما، وافتقاد المرونة، يرجع إلى السلوكات التي يتبعها المدير، فكلما كان المدير رسمياً ومتشدداً في الأعمال الإدارية يُنقص ذلك من مستوى المشاركة، وتصبح الرتبة القيمة السائدة في الجهاز

الإداري، كما أن معايير الرقابة المشددة من قبل المديرين تؤدي إلى تدني العمل وتقلص من تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة. وهذا ما ينفي الفرضية الرئيسية الأولى من الشق الميداني.

### نتائج الفرضية الرئيسة الثانية:

- ❖ لا فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لا توجد ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أفراد عينة الدراسة في محوري الاستبانة تبعاً لمتغير الجنس .
- ❖ لا فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لا توجد ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أفراد عينة الدراسة في محوري الاستبانة تبعاً لمتغير السن .
- ❖ لا فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لا توجد ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أفراد عينة الدراسة في محوري الاستبانة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي .
- ❖ لا فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لا توجد ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أفراد عينة الدراسة في محوري الاستبانة تبعاً لمتغير الوظيفة الحالية .
- ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أفراد عينة الدراسة في محوري الاستبانة تبعاً لمتغير الخبرة في العمل (05-10 سنوات و 10-15 سنة) .التوصيات: من خلال ما تقدم من نتائج حاولنا تقديم بعض التوصيات والاقتراحات رأينا أنها مناسبة لتفعيل دور القيادة الإدارية من أجل تسيير فعال للموارد البشرية، وأهمها:
  - الاهتمام بتطوير مهارات تسيير الموارد البشرية.
  - الحرص على تقدير مجهودات الموظفين ومحاولة الربط بين القيادة الإدارية كمحور رئيسي في الحفاظ على العنصر البشري .
  - دعم المؤسسات الاقتصادية على مستوى كل القطاعات خاصة والمساهمة في إنجاحها وتطويرها.

# قائمة المراجع

## ❖ الكتب:

1. إبراهيم، مروان عبد المجيد، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2000.
2. إبراهيم، حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من المنظور الإستراتيجي، ط01، لبنان: دار النهضة العربية، 2002.
3. ابن منظور، لسان العرب، الجزء 12، بيروت: دار إحياء التراث العربي، 1988.
4. بن حبتور عبد العزيز، صالح، أصول ومبادئ الإدارة العامة، عمان: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، 2000.
5. حريم، حسين، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات و العمليات الإدارية ووظائف المنظمة، الطبعة الأولى، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006 .
6. حسن زيات، أحمد وآخرون، معجم الوسيط، الجزء الأول، تركيا، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر، 1972.
7. حسن، راوية، السلوك في المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعة للنشر والتوزيع، 1999.
8. حمداوي وسيلة، أحمد ، إدارة الموارد البشرية، قالمة: مديرية النشر والتوزيع ، 2004
9. حمودي، صبحي، المنجد في اللغة العربية، ط02، دار المشرق، بيروت، 2001.
10. خيربي، أسامة، الجديد في القيادة الإدارية، ط01، عمان، الأردن: دار الريبة للنشر والتوزيع، 2012.
11. رافد الحريري، القيادة التربوية واتخاذ القرارات الإدارية، عمان: دار المناهج، 2008.
12. زغلول رزق، ميراندا ، التجارة الدولية، مصر: جامعة الزقازيق، 2010.
13. سان، محمد، سلوك الإنسان في المنظمات، ط01، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002.
14. السكارنة، بلال خلف ، التطوير التنظيمي، ط01، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
15. الصباغ، زهير نعيم ، إدارة الموارد البشرية، ط01، الأردن: دار النشر والتوزيع، 2008.
16. الصرفي، محمد، القيادة الإدارية الإبداعية، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006.

17. طارق السويدان، صناعة القائد، ط01، السعودية: دار الأندلس الخضراء، 2009.
18. العابدين، زين، دروس في علم النفس الاجتماعي أسسه وتطبيقاته، القاهرة: دار الفكر العربي، 1999.
19. عبد الباقي، صلاح الدين ، إدارة الأفراد، ط01، الإسكندرية: كلية التجارة، 2016.
20. عبد الباقي، صلاح الدين ، إدارة الموارد البشرية، ط02، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
21. عبد الباقي، محمد، القيادة الإدارية في الإسلام، ط01، القاهرة: المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1996.
22. العجمي، محمد الحسين، القيادة الإدارية، ط01، عمان: العبدلي مقابل البنك العربي، 2008.
23. علال عبد الرزاق، هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، عمان: دار اليازوري، 2009.
24. عليش، محمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 1981.
25. عليوة، السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، ط01، القاهرة: دار الرماح، 2001.
26. عوض، عامر، السلوك التنظيمي الإداري، ط01، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2007.
27. غبيان، عمر محمود ، القيادة الفعالة والقائد الفعال، ط01، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
28. غربي، علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2002.
29. القحطاني، سعيد سالم، القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي، ط01، السعودية، كلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود، 2001.
30. كاظم حمود الغريبات، خضير وآخرون، السلوك التنظيمي المعاصر، الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2009.

31. كامل ،مليقة وليس، سيكولوجية جماعة وقيادة، ط03، القاهرة: دار المعرفة للنشر والتوزيع، 1992.
32. مدحت محمد، أبو النصر، الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، 601، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007.
33. الموسوي، سنان ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على العولمة، الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2008.
34. الموسوي، سنان ، إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليهما، عمان: در مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2006.
35. نجيب شاويش، مصطفى ، إدارة الموارد البشرية، ط01، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 1996.
36. نجيب شاويش، مصطفى، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000.
37. وصفي عقيلي، عمر، إدارة الموارد البشرية: بعد إستراتيجي، ط01، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2012.
38. المرسي، جمال الدين حمد ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، القاهرة: الدار الجامعية، 2003.
39. عياصرة، علي أحمد، محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة في لمؤسسات التربوية، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2006.
40. بن عبد الله عياش العامدي، سعيد ، أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية، الرياض: جامعة نايف العربية، 2006.
41. شربيني، طلعت سالم ، القيادة التربوية وأثرها في رفع الكفاية الإنتاجية. أطروحة دكتوراه منشورة، لندن، 2008.
42. العميان، محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط03، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
43. السلمي، علي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط1، مصر، مكتبة غريب للنشر، 1995.

44. حجاب، محمد منير، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، ط1 .، قاهرة :دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.
45. عبد الباري ابراهيم، ادارة الموارد البشرية، ط1، الاردن :دار وائل للطباعة والنشر، 2008 .
46. ماهر، أحمد ، إدارة الموارد البشرية، ط02، الإسكندرية: الدار الجامعية زكريا غنيم، 2006.
47. أبو النصر، مدحت، مقومات التخطيط الإستراتيجي المتميز، مصر : المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009.
48. عباس، سهيلة ، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.
49. محمد عباس وعلي حسين علي، سهيلة ، إدارة الموارد البشرية، عمان:، دار وائل، الطبعة الأولى، 1999.
50. محمد السيد، إسماعيل وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، القارة: المنظمة العربية للعلوم، 1971.
51. ناصر محمد، العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، السعودية: المرام للطباعة الإلكترونية، 1999.
52. محمد، باسم ، أساسيات علم الإدارة، الإسكندرية: مؤسسة مكتبات الجامعة، 2005.

#### ❖ الأطروحات والمذكرات:

1. شرقي، فوزية، إشكالية تسيير وتثمين الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية: دراسة حالة الإدارة العامة لمقر ولاية المسيلة: 2008.2014. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 03، 2017.
2. بختي، أمال، القيادة الإدارية والاتصال في المؤسسة: دراسة حالة في مؤسسة بنطال مغنية. مذكرة ماستر منشورة، تلمسان، 2016/2015.
3. بلعوج، الحبيب ، دور القيادة في تسيير وترشيد موارد المؤسسة. مذكرة ماستر منشورة، مستغانم، 2017/206.

4. بوراس، نور الدين ، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين: دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة.رسالة ماجستير منشورة، بسكرة، 2014/2013.
5. البيطار، شيرين زهير، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة. رسالة ماجستير منشورة، غزة، 2014.
6. دغفل، نعيمة ، اثر الحوافز في تحسين اداء العاملين.مذكرة ماستر منشورة، المسيلة، 2015-2016، ص89.
7. ذبيح، فضيل، دور العملية التحفيزية في الزيادة الانتاجية في المؤسسة :دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة. مذكرة ماستر منشورة، جامعة المسيلة، 2017-2018.
8. السامري، برهان الدين حسين، دور القيادة في تطبيق الأسس والمبادئ إدارة الموارد البشرية.رسالة ماجستير منشورة.
9. شاوي، صباح ، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية سطيف.رسالة ماجستير منشورة، سطيف، 2009/2010.
10. عبد الملك شريف، طلال ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: من وجهة نظر العاملين بالإمارات مكة المكرمة.رسالة ماجستير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية، 2004.
11. عقون، شراف ، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية.رسالة ماجستير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، 2006/2007.
12. فلتان، سامية، سياسة التعليم العالي وعلاقتها بالجودة الشاملة: دراسة ميدانية لجامعة محمد بوضياف -المسيلة- 2012-2018، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017-2018.
13. مسعود، ربيع، متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية. أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة بسكرة، 2013/2014.
14. هاجرة ، غانم ، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية.أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة المسيلة، 2017.

15. الهادي حسني صلاح، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا. رسالة ماجستير منشورة، 1990.

#### ❖ المجلات والمقالات:

1. مهدي صالح، رشا، " تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين: دراسة ميدانية في الشركة العامة للموانئ العراقية في البصرة". مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد 19، جامعة البصرة 2011.
2. الزبيدي، عني دحام تتي وآمنة عبد الكريم مهدي المسهداني، "دور رأس المال البشري والأداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق المنظمي: بحث ميداني في وزارة النفط العراقية. مجلة العزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (28)، مجلد (14)، 2016.
3. الآغا، وفيق حلمي، "دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية"، مداخلة مقدمة في المؤتمر السنوي حول: "فن الإدارة والقيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي"، دمشق، 16/13 أكتوبر 2003.
4. بن طاهر قنطري زوليخة، حسين، "مفاهيم حول التدريب كأحد وظائف التنمية البشرية في المؤسسة"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول: " دور التنمية البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية"، 14/13 ماي 2012.
5. مجاني، غنية، بن ساعد يمينة، " إدارة الموارد البشرية في ظل المد العولمي". المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 07، 2016.
6. عبد الله، علي، "العولمة و إدارة الموارد البشرية". مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر، العدد 17، 2008 .

#### ❖ الدوريات:

1. دورية فضيلة المساعد عبد الكريم هادي شعبان كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة ض 26-29 المدرس المساعد هاشم فوزي ذباس العبادي كلية الإدارة والاقتصاد.
2. وثيقة من شركة كوندور.

❖ مواقع الإلكترونية:

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية: من الموقع الإلكتروني:  
تم التصفح بتاريخ: <https://hrdiscussion.com/hr114211.html>

.2019/5/10

الملاحق

## الملحق 01: الاستبيان بعد التعديل.

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تخصص إدارة محلية



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة عنوانها: "دور القيادة الإدارية في تحقيق التسيير الفعال للموارد البشرية: دراسة ميدانية في شركة كوندور Condor " كمطلب تكميلي للحصول على درجة الماستر العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة محلية بجامعة محمد بوضياف المسيلة .

نرجو تفضلكم بالإجابة على هذه الإستبانة ، وذلك بوضع إشارة \* في المربع الذي ترونه مناسباً ، كما أن المعلومات التي ستدونها ستكون بسرية كاملة، وستستخدم ضمن أغراض علمية .

شكراً على حسن تعاونكم.

إشراف الدكتورة:

نفيسة زريق

إعداد الطالبة :

نور الهدى ربيع

السنة الجامعية : 2018-2019

المحور الأول : البيانات الشخصية

الجنس:  ذكر  أنثى

العمر :  أقل من 30 سنة  30 أقل من 35 سنة  35 أقل من 40 سنة

40 سنة أقل من 45 سنة  45 سنة أقل من 50 سنة  50 سنة أقل من 55 سنة

55 سنة فما أكثر

المستوى التعليمي:  ثانوي  ليسانس  ماجستير  ماستر  دكتوراه

الوظيفة الحالية :  وظائف إدارية  وظائف تقنية

الخبرة في العمل : من 05 إلى 10 سنوات  من 10 إلى 15 سنوات  من 15 إلى 20 سنوات

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافقة بشدة
<b>المحور الثاني : مهارات القيادة الإدارية</b>					
01	يحدد المدير قواعد العمل في المنظمة.				
02	يأخذ المدير برأي العمال في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة.				
03	يحاول المدير فهم سلوكيات الأفراد وتوجيههم.				
04	يعتمد المدير على مبدأ المشاركة من أجل التعرف على قدرات الأفراد.				
05	مهارات المدير الفنية والإنسانية والفكرية وحتى التنظيمية تساعد على تسيير الموارد البشرية.				
06	يتمتع معظم العاملين في المنظمة بقدرات ومهارات ذات جودة عالية.				

				تساهم الحوافز المادية في استقرار المناخ الوظيفي.	07
				تساهم الحوافز المعنوية في استقرار الوظيفي للعامل.	08
<b>المحور الثالث : أساليب القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية</b>					
				تستقطب المنظمة الأفراد الذين يملكون مهارات وخبرات في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل مناصب إدارية مهمة.	01
				يعير المدير أهمية كبيرة لعملية تدريب الموظفين من أجل اكتساب المهارات العلمية وتحقيق تسيير ذو جودة عالية.	02
				تهتم المؤسسة بإشراك العاملين في دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم ومعارفهم التسييرية حسب متطلبات العصر.	03
				تؤثر معايير الرقابة من قبل المدير على العاملين في تدني مستوى أداء المورد البشري في المنظمة	04
				يشارك العاملون في أية نشاطات رسمية أو غير رسمية تنظمها المنظمة.	05
				يتحمل العامل مسؤولية تصرفاته ضمن نطاق العمل.	06
				يتمتع العاملون بالتنظيم والتنسيق في المهام والمسؤوليات من أجل ضمان الأداء الفعال في المنظمة.	07
				يتم تقييم تسيير الموارد البشرية على أسس علمية دقيقة في المنظمة.	08

الملحق رقم 02: المقابلة.

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تخصص إدارة محلية



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛

أنا اليوم سأقوم بإجراء مقابلة مع السيد(ة) : **علي عبد السلام** رئيس مصلحة الموارد البشرية الخاصة بشركة كوندور "

وذلك لإتمام متطلبات البحث الميداني الموسوم بـ : **" القيادة الإدارية ودورها في التسيير الفعال للموارد البشرية : دراسة ميدانية لشركة كوندور -ببرج بوعريريج-**".

الساعة: 09:30

يوم: 2019/03/25

تحت إشراف الدكتورة:

إعداد الباحثة:

\* نفيسة زريق

\*نور الهدى ربيع

السنة الجامعية: 2019/2018

## أسئلة المقابلة:

01. التعريف بالشركة، رقم أعمالها، نشاط الشركة، ، عدد العمال و كيف يتوزعون، ما هي منتجات المؤسسة ، الهيكل التنظيمي، نقاط التواجد.
02. ما هي الطرق التي يتبعها الرئيس في الحفاظ على المناخ التنظيمي للعاملين؟
03. هل يقوم الرئيس بأخذ رأي العاملين في اتخاذ القرارات حول التسيير الجيد للموارد البشرية وكذا تحسين الميزة التنافسية لشركة كوندور؟
04. بما أن موضوع بحثي خاص بشكل كبير بالقيادة الإدارية؛ أطرح عليك سؤال هل المهارات التي تملكها مثل الفطنة سرعة البديهة ومحاولة تحفيز العاملين تساعدك على التسيير الفعال وكذا الحفاظ على جودة المنتجات المقدمة؟
05. من بين المتغيرات المهمة في موضوع البحث متغير تنمية الموارد البشرية وهذا يدفعني إلى طرح عدة أسئلة مهمة:
  - كيف يتم التخطيط للموارد البشرية من قبل القيادة الإدارية؟
  - كيف تحدد الاحتياجات وتصاغ البرامج التدريبية في شركة كوندور؟
  - كيف تقييم أداء العاملين انطلاقا من الأساليب التي يتبعها القائد الإداري(الرئيس)؟
06. كيف تكون العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين (رسمية، غير الرسمية)؟ وضح
07. ما هي أهداف الشركة في المستقبل سواء القريب أو البعيد؟

**الملحق رقم 03: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور.**



المصدر: وثائق المؤسسة

الملحق رقم 04: قائمة المحكمين.

الترتيب	الإسم	التخصص	الجامعة
01	د/فوزية شرقي	العلوم السياسية والعلاقات الدولية	جامعة محمد بوضياف المسيلة
02	د/ زريق نفيسة	العلوم السياسية والعلاقات الدولية	جامعة محمد بوضياف المسيلة
03	د/ عزوز غربي	العلوم السياسية والعلاقات الدولية	جامعة محمد بوضياف المسيلة
04	سامية فلتان	العلوم الإدارية	جامعة العلوم والعلوم الإدارية بيجينينغ

# قائمة الأشكال

الصفحة	قائمة الأشكال	الرقم
23	مخطط أنواع القيادة الإدارية	01
74	توزيع العينة حسب متغير الجنس	02
75	توزيع حسب متغير المستوى التعليمي	03
76	عينة الدراسة حسب متغير العمر	04
77	توزيع العينة حسب متغير الوظيفة الحالية	05
78	توزيع العينة حسب مستوى الخبرة في العمل	06
	ترتيب عبارات الاستبيان لمهارات القيادة الإدارية وأساليب تسيير الموارد البشرية	07

# قائمة الجداول

الرقم	قائمة الجداول	الصفحة
01	درجات مقياس ليكرت الرباعي	70
02	استمارة استقصاء مهارات القيادة الإدارية أساليب القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية فيه تبين عدد الفقرات وعنوان محاورها	71
03	جدول يوضح ثبات الاستبيان عن طريق التناسق الداخلي	73
04	يبين توزيع العينة حسب متغير الجنس	74
05	يمثل توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	75
06	يوضح توزيع العينة حسب متغير العمر	76
07	يمثل توزيع العينة حسب متغير الوظيفة الحالية	77
08	يوضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة في العمل	78
09	يحدد معيار التفسير حسب المتوسط الحسابي	79
10	يوضح ترتيب عبارات استبيان مهارات القيادة الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية حسب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري حسب أفراد عينة الدراسة.	81
11	يوضح العلاقة بين مهارات القيادة الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية.	85
12	يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في كل من مهارات القيادة الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية تبعاً لمتغير الجنس	87
13	يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في كل من مهارات القيادة الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية تبعاً لمتغير السن	88
14	يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في كل من مهارات القيادة الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية تبعاً لمتغير الدرجة العلمية	89
15	يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في كل من مهارات القيادة الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية تبعاً لمتغير المركز الوظيفي	90
16	يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في كل من مهارات القيادة الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية تبعاً لمتغير الخبرة في العمل	91

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الإهداء
	الشكر والعرفان
09-02	مقدمة.
	الفصل الأول : الإطار الفكري والنظري لمفاهيم الدراسة.
11	تمهيد
12	المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية.
12	المطلب الأول : تعريف القيادة الإدارية.
12	أولاً: القيادة للغة.
14-12	ثانياً: القيادة اصطلاحاً
14	ثالثاً: القيادة الإدارية : ضبط مصطلحي.
16-15	رابعاً : خصائص القيادة الإدارية.
16	خامساً: أهمية القيادة الإدارية.
17	المطلب الثاني : عناصر القيادة الإدارية.
18	المطلب الثالث : دور ووظائف القيادة الإدارية.
19-18	أولاً: دور القيادة الإدارية.
21-19	ثانياً: وظائف القيادة الإدارية.
21	ثالثاً : أنواع القيادة الإدارية.
24	المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية.
25-24	المطلب الأول : النظريات المتعلقة بالقائد الإداري.
25	أولاً:نظريات السمات.
26	ثانياً: النظرية الموقفية.
26	المطلب الثاني: النظريات المتعلقة بالاتصال الداخلي في المؤسسة.
26	أولاً: النظرية التبادلية.
26	ثانياً: النظرية التفاعلية.
26	المبحث الثالث: مفهوم تسيير الموارد البشرية.

26	المطلب الأول : تعريف تسيير الموارد البشرية.
27	أولاً:تعريف الموارد البشرية.
28	ثانياً: تعريف إدارة الموارد البشرية.
28	ثالثاً: تسيير الموارد البشرية: ضبط مصطلحي.
28	المطلب الثاني : تطور تسيير الموارد البشرية.
29	المطلب الثالث : أهمية تسيير الموارد البشرية.
31	المبحث الرابع: تسيير الموارد البشرية في الفكر الإداري.
32	المطلب الأول : النظريات المفسرة لتسيير الموارد البشرية.
32	
34	المطلب الثاني: مكانة تسيير الموارد البشرية في الفكر الحديث.
35	خلاصة واستنتاجات.
	الفصل الثاني: القيادة الإدارية وتسيير الموارد البشرية: الدور والتحديات.
38	تمهيد :
39	المبحث الأول: الأنماط القيادية ودورها في تسيير الموارد البشرية.
39	المطلب الأول: القيادة الديمقراطية ودورها في تسيير الموارد البشرية
39	أولاً : أثر العلاقات الإنسانية في تسيير الموارد البشرية.
40	ثانياً: أثر مشاركة العاملين في تسيير الموارد البشرية.
41	المطلب الثاني: القيادة الأوتوقراطية ودورها في تسيير الموارد البشرية.
42	المطلب الثالث: القيادة الحرة وأثرها على العنصر البشري.
44	المبحث الثاني: القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات.
44	المطلب الأول: دور القيادة الإدارية في التحفيز.
47	المطلب الثاني : دور التخطيط في تسيير الموارد البشرية.
48	المطلب الثالث: تحديد الاحتياجات التدريبية ودورها في تسيير الموارد البشرية.
51	المطلب الرابع:مهارات القيادة الإدارية وقدرتها على تسيير الموارد البشرية.
52-51	: دور القائد في تسيير الموارد البشرية.

53-52	ثانيا: المبادئ التي يتبناها القائد في تسيير الموارد البشرية.
53	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه تسيير الموارد البشرية
59	استنتاجات و خلاصة الفصل
	الفصل الثالث:دراسة ميدانية لشركة كوندور بولاية برج بوعرريج
62	تمهيد
63	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة كوندور بولاية برج بوعرريج.
63	المطلب الأول: نبذة عن شركة كوندور
63	أولا: تعريف بالمؤسسة.
63	ثانيا: مراحل تطور المؤسسة
65	ثالثا: أهداف المؤسسة.
65	رابعا : الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
65	المبحث الثاني: عرض الإجراءات ومناقشة منهجية الدراسة.
66	المطلب الأول: الدراسة الاستطلاعية للدراسة.
79	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة.
84	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.
85	المطلب الأول:اختبار الفرضية الرئيسية الأولى ومناقشتها.
87	المطلب الثاني:اختبار الفرضية الرئيسية الثانية ومناقشتها.
93	خلاصة و استنتاجات الفصل
95-94	الخاتمة.
97	قائمة الملاحق.
101	الملحق (01)
102	الملحق (02)
103	الملحق(03)
104	الملحق(04)
105	الملحق(05)
106	قائمة المراجع

108	فهرس الجداول
110	فهرس الاشكال
112	ملخص الدراسة
115	فهرس المحتويات
116	الملخص.

مُلَخَّص

## ملخص

تهدف هذه الدراسة للبحث في علاقة القيادة الادارية وفعالية تسيير الموارد البشرية في مؤسسة كوندور برج بوعريريج، ولتحقيق هذا تم تطوير استبيان من قبل الباحثة لتغطية محورين تتعلق بمهارات القيادة الادارية وأساليب القيادة الادارية في تسيير الموارد البشرية، حيث تم التحقق من صدق وثبات الاستبيان، تلا ذلك توزيعه على عينة البحث والتي تم احتساب حجمها وحددت ب (60) موزعين علي اساس هيكل مؤسسة كوندور برج بوعريريج، والإجراء والتحليل الاحصائي الضروري لهذه الدراسة، تم الاعتماد علي النسب المئوية، المتوسطات، والانحراف المعياري، وغيرها من التخطيط عن طريق استخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية النسخة 21.0 (spss version 21.0) وكانت نتيجة الدراسة لا توجد ارتباط بين مهارات القيادة الادارية وأساليب القيادة الادارية في تسيير الموارد البشرية وهذا راجع لبعض المشاكل التي تواجهها المؤسسة بين الرئيس والمرؤوسين في العمل، حاولنا في الدراسة الميدانية معرفة الارتباط بين مهارات القيادة الادارية وأساليب القيادة الادارية في تسيير الموارد البشرية بمؤسسة كوندور، حيث تم التوصل ان مهارات القيادة الادارية ليست اساس ومعيار تبني عليه اساليب القيادة الادارية في تسيير الموارد البشرية في المؤسسات .

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الادارية، فعالية تسيير الموارد البشرية، مهارات القيادة الادارية، أساليب القيادة الادارية في تسيير الموارد البشرية.